



# **UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**El Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement en el  
Entorno Laboral de los Millennials**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración y Gerencia**

**AUTOR**

Pariona Ramirez, Samira  
**ORCID: 0000-0002-6366-3843**

**ASESOR**

Iraola Real, William Hugo  
**ORCID: 0000-0001-6458-4285**

**Lima, Perú**

**2022**

## **Metadatos Complementarios**

### **Datos de autor:**

Pariona Ramirez, Samira

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 46066961

### **Datos de asesor:**

Iraola Real, William Hugo

Tipo de documento de identidad del ASESOR: DNI

Número de documento de identidad del ASESOR: 10168776

### **Datos del jurado**

**JURADO 1:** Cavani Grau, Carlos Manuel, 08856265, 0000-0001-7455-1575

**JURADO 2:** Guzmán Wilcox, Alberto Ricardo Manuel, 07271547, 0000-0001-5466-4871

**JURADO 3:** Morón Espinal, Alejandro Ulises, 07268816, 0000-0002-6907-6295

**JURADO 3:** Nuñez Rosales Cynthia Verina, 10305323, 0000-0002-8328-9019

### **Datos de la investigación**

**Campo del conocimiento OCDE:** 5.02.04

**Código del programa:** 413256

### **Dedicatoria**

A mi padre, Germán Pariona Llanos, a mi madre, Rosario Ramírez Figueroa, que gracias a ellos inicié este camino profesional, siendo mi principal apoyo y fortaleza de principio a fin.

A Pedro, porque me inspira y alienta día a día a cumplir cada una de mis metas.

A todos mis docentes, amigos, compañeros de estudios, de trabajo y familiares que aportaron con sus conocimientos, experiencias y buena voluntad a lo largo de toda mi carrera.

### **Agradecimiento**

A Dios, por darme la vida, y en ella la oportunidad de estudiar y desarrollarme profesionalmente.

A mis padres, por el amor incondicional que me dan, el cual es mi combustible para continuar.

Y a mis admirados profesores por compartir con nosotros, sus alumnos, sus amplios conocimientos y experiencias, siempre con paciencia y dedicación.

## Introducción

Las empresas hoy en día son tan diversas y complejas que los líderes actuales tienen el reto de identificar qué estilo de liderazgo les proporciona mejores herramientas para aprovechar al máximo su recurso humano.

Un líder actual se maneja entre diferentes grupos generacionales y sabe que cada uno de estos tiene diferentes aspiraciones y expectativas. Estos líderes están obligados a desarrollar habilidades como la empatía y comunicación, así como otras características de vital importancia para lograr formar un equipo comprometido con el logro de los resultados de la organización. El liderazgo corresponde a todas aquellas habilidades que tiene un individuo que le permite influir en las personas, logrando que estas encuentren motivos intrínsecos para realizar cualquier tarea que se les encomiende con compromiso y dirección. Un líder transformacional es aquel que genera cambios positivos en su equipo y plantea objetivos claros, inspirándoles confianza y estimulando su desarrollo.

En esta investigación, baso mis comentarios en las teorías siguientes:

El Liderazgo se define como un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan entre sí a niveles más altos de moral y motivación. (Burns, 1978).

Bernard Bass dijo que la clave en el estilo de Liderazgo Transformacional son las habilidades para motivar e inspirar seguidores y para promover cambios positivos en los grupos. (Bass, 1985).

Como consecuencia del Liderazgo, tenemos el Engagement que es un estado psicológico positivo, cognitivo y afectivo que, en el entorno laboral, logra ser un factor influyente en el comportamiento de los trabajadores, mejorando su desempeño laboral. (Salanova & Schaufeli, 2004).

## Índice

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>iv</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xv</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
1. Descripción de la Realidad Problemática.....	1
2. Formulación del Problema.....	8
2.1. Problema Principal .....	8
2.2. Problemas Secundarios .....	8
3. Objetivos de la Investigación .....	10
3.1. Objetivo General .....	10
3.2. Objetivos Secundarios.....	10
4. Justificación e Importancia del Estudio.....	10
4.1. Justificación Práctica.....	10
4.2. Justificación Teórica .....	11
4.3. Justificación Metodológica .....	11
4.4. Importancia del Estudio .....	11
5. Alcance y Delimitaciones.....	12
5.1. Alcance.....	12
5.2. Delimitaciones.....	12

<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>14</b>
6. Antecedentes de la Investigación .....	14
6.1. Nacionales .....	14
6.2. Internacionales .....	16
7. Bases Teórico-Científicas.....	18
7.1. Liderazgo Transformacional .....	19
7.2. Engagement.....	24
7.3. Definición de términos básicos .....	32
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>34</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>34</b>
8. Hipótesis y/o supuestos básicos.....	34
8.1. Hipótesis General .....	34
8.2. Hipótesis Específicas.....	34
9. Identificación de Variables y Unidades de Análisis .....	34
9.1. Variable Independiente .....	34
9.2. Variable Dependiente.....	35
9.3. Matriz de Operacionalización de variables .....	36
9.4. Matriz Lógica de Consistencia.....	37
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>38</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>38</b>
10. Tipo y método de investigación.....	38
10.1. Tipo de investigación .....	38
10.2. Método de investigación.....	38
11. Diseño específico de la investigación.....	38
12. Población y Muestra .....	39
12.1. Población .....	39
12.2. Muestra .....	40
12.3. Muestreo .....	41
13. Instrumento de recolección de datos.....	41
14. Técnicas de Procesamiento y análisis de datos.....	42

15. Procedimiento de ejecución del estudio.....	42
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>43</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
16. Datos Cuantitativos.....	43
17. Análisis de Resultados .....	77
Discusión de Resultados .....	88
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
Conclusiones:.....	95
Recomendaciones: .....	97
Plan de Acción: .....	101
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>107</b>

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1. Teorías del Liderazgo Transformacional .....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2. Cambio Organizacional por Salanova y Schaufeli, 2004.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3. Dimensiones del Burnout y el Engagement .....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 4. Modelo HERO .....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5. Matriz de Operacionalización de variables.....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 6. Matriz Lógica de Consistencia .....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 7. Diseño de investigación.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 8. Correlaciones de los Factores de Liderazgo con las variables de Eficacia organizacional, satis-facción y esfuerzo extra.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 9. Plan de Acción.....</i>	<i>102</i>

## Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Población por Género .....</i>	40
<i>Tabla 2. Fiabilidad de la variable Liderazgo Transformacional.....</i>	41
<i>Tabla 3. Fiabilidad de la variable Engagement .....</i>	42
<i>Tabla 4. Rango de Edad .....</i>	43
<i>Tabla 5. Género .....</i>	44
<i>Tabla 6. Grado Académico .....</i>	45
<i>Tabla 7. Sector de Trabajo .....</i>	46
<i>Tabla 8. Tiempo laborando en la Empresa .....</i>	47
<i>Tabla 9. Área de desempeño en la Empresa.....</i>	48
<i>Tabla 10. Distrito de residencia .....</i>	50
<i>Tabla 11. Indicador Confianza .....</i>	53
<i>Tabla 12. Indicador Autoestima.....</i>	54
<i>Tabla 13. Indicador Actitud .....</i>	55
<i>Tabla 14. Influencia idealizada.....</i>	57
<i>Tabla 15. Indicador Iniciativa.....</i>	58
<i>Tabla 16. Indicador Productividad .....</i>	59
<i>Tabla 17. Dimensión Motivación Inspiracional.....</i>	61
<i>Tabla 18. Indicador Empowerment .....</i>	62
<i>Tabla 19. Indicador Logro de Resultados.....</i>	63
<i>Tabla 20. Dimensión: Estimulación Intelectual .....</i>	65
<i>Tabla 21. Indicador Empatía .....</i>	66
<i>Tabla 22. Indicador Comunicación .....</i>	67
<i>Tabla 23. Dimensión Consideración Individualizada.....</i>	69
<i>Tabla 24. Liderazgo Transformacional .....</i>	70

<i>Tabla 25. Dimensión Vigor</i> .....	72
<i>Tabla 26. Dimensión Dedicación</i> .....	73
<i>Tabla 27. Dimensión Absorción</i> .....	75
<i>Tabla 28. Variable Engagement</i> .....	76
<i>Tabla 29. Variable: Liderazgo Transformacional * Variable: Engagement</i> .....	78
<i>Tabla 30. Dimensión: Influencia idealizada * Variable: Engagement</i> .....	80
<i>Tabla 31. Dimensión: Motivación Inspiracional * Variable: Engagement</i> .....	82
<i>Tabla 32. Dimensión: Estimulación Intelectual * Variable: Engagement</i> .....	84
<i>Tabla 33. Dimensión: Consideración Individualizada * Variable: Engagement</i> .....	86

## Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1. Edad</i> .....	44
<i>Gráfico 2. Género</i> .....	45
<i>Gráfico 3. Grado Académico</i> .....	46
<i>Gráfico 4. Sector de Trabajo</i> .....	47
<i>Gráfico 5. Tiempo laborando en el Empresa</i> .....	48
<i>Gráfico 6. Área de Desempeño en la Empresa</i> .....	49
<i>Gráfico 7. Distrito de Residencia</i> .....	52
<i>Gráfico 8. Indicador Confianza</i> .....	54
<i>Gráfico 9. Indicador Autoestima</i> .....	55
<i>Gráfico 10. Indicador Actitud</i> .....	56
<i>Gráfico 11. Dimensión Influencia Idealizada</i> .....	58
<i>Gráfico 12. Indicador Iniciativa</i> .....	59
<i>Gráfico 13. Indicador Productividad</i> .....	60
<i>Gráfico 14. Dimensión Motivación Inspiracional</i> .....	62
<i>Gráfico 15. Indicador Empowerment</i> .....	63
<i>Gráfico 16. Indicador Logro de Resultados</i> .....	64
<i>Gráfico 17. Dimensión Estimulación Intelectual</i> .....	66
<i>Gráfico 18. Indicador Empatía</i> .....	67
<i>Gráfico 19. Indicador Comunicación</i> .....	69
<i>Gráfico 20. Dimensión Consideración Individualizada</i> .....	70
<i>Gráfico 21. Variable Liderazgo Transformacional</i> .....	72
<i>Gráfico 22. Dimensión Vigor</i> .....	73
<i>Gráfico 23. Dimensión Dedicación</i> .....	75
<i>Gráfico 24. Dimensión Absorción</i> .....	76

<b>Gráfico 25. Variable Engagement .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 26. Liderazgo Transformacional y Engagement.....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 27. Influencia Idealizada y Engagement.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 28. Motivación Inspiracional y Engagement.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 29. Estimulación Intelectual y Engagement.....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 30. Consideración Individualizada y Engagement.....</b>	<b>87</b>

## Resumen

El objetivo de esta tesis es dar a conocer la relación que existe entre el Liderazgo Transformacional y el Engagement en el Entorno laboral de la Generación “Y” o Millennials. El estudio se realizó en una muestra de 387 personas de entre 21 y 41 años.

Con respecto a la metodología, la investigación se realizó bajo un diseño no experimental y de corte transversal, y es de tipo descriptivo-correlacional. Para ello se utilizó un cuestionario de 59 preguntas medidas bajo la escala de Likert, tomando como base las dimensiones del Liderazgo Transformacional: Influencia Idealizada, Motivación Inspiraciones, Estimulación Intelectual, consideración individualizada; asimismo, el Test Utrecht Work Engagement sobre sus dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción.

En los resultados, se obtuvo que el instrumento utilizado muestra un alto grado de confiabilidad obteniendo un Alfa de CronBach de 0,977 con 42 Ítems para Liderazgo Transformacional; y un Alfa de CronBach de 0,909 con 17 Ítems para Engagement.

Sobre las implicaciones prácticas, los resultados de este estudio aportan información relevante sobre Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement en el contexto de la administración de Empresas privadas y públicas. Este estudio verifica la importancia de los líderes transformacionales en el grupo generacional de los millennials y su impacto en resultados psicosociales en los colaboradores, recurso que aporta en la implantación de estrategias de gestión en las áreas de recursos humanos.

**Palabras clave:** *Liderazgo Transformacional, Engagement, Millennials, Entorno Laboral*

## Abstract

The objective of this thesis is to show the relationship between Transformational Leadership and Engagement in the work environment of Generation "Y" or Millennials. The study was conducted on a sample of 385 people between 21 and 41 years old.

Regarding the methodology, the research was conducted under a non-experimental and cross-sectional design, and is of a descriptive-correlational type. A questionnaire of 59 questions measured under the Likert scale was used, based on the dimensions of Transformational Leadership: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration; also, the Utrecht Work Engagement Test on its dimensions: Vigor, Dedication and Absorption.

In the results, it was obtained that the instrument used shows a high degree of reliability obtaining a Cronbach's Alpha of 0.977 with 42 items for Transformational Leadership; and a Cronbach's Alpha of 0.909 with 17 items for Engagement.

Regarding the practical implications, the results of this study provide relevant information on Transformational Leadership and its relationship with Engagement in the context of the management of private and public companies. This study verifies the importance of transformational leaders in the generational group of millennials and their impact on psychosocial results in employees, a resource that contributes to the implementation of management strategies in the areas of human resources.

**Keywords:** *Transformational Leadership, Engagement, Millennials, Workplace Environment.*

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

#### 1. Descripción de la Realidad Problemática

Se puede diferenciar claramente a un líder de un jefe; un líder es aquel que motiva, inspira y guía a su equipo, influyendo de manera positiva en él para la generación de resultados óptimos; por lo tanto, el liderazgo no tiene que ver necesariamente con la posición jerárquica, sino con las habilidades que tiene una persona para dirigir un grupo.

James M. Burns, identifica como el estilo más eficaz al liderazgo transformacional; en su obra “Liderazgo”, se define este término como un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan entre sí a niveles más altos de moral y motivación (Burns, 1978). Posteriormente, Bernard Bass amplía la investigación y acota que la clave en este estilo son las habilidades para motivar e inspirar seguidores y para promover cambios positivos en los grupos. (Bass, 1985).

Las empresas, desde su creación, adquieren deberes con las personas que la conforman, no solo se convierten en organizaciones generadoras de riqueza; sino también, generan empleo y bienestar. La fortaleza de una empresa yace en su recurso humano; y la relación empresa-trabajador, no solo se basa en la compensación monetaria por el trabajo y en el cumplimiento legal de otorgar beneficios sociales; sino, además, en las conductas y valores de los jefes y gerentes, y el grado de liderazgo que proyectan procurando un clima agradable de retos, oportunidades y valor para sus trabajadores. (Universidad Peruana Los Andes, 2013).

En la Quincuagésima Primera Reunión de Intercampus, realizada por la Universidad del Pacífico en 2011, se debatió sobre qué tipo de liderazgo necesita el Perú. En el texto se indica:

“Las organizaciones sociales (empresas, asociaciones civiles, centros educativos, etc.) sobre las que se levanta una sociedad, son entidades vivas que se redefinen constantemente a partir de las relaciones que desarrollan, de las circunstancias que atraviesan, de los propósitos que se dan, de las normas de las que se dotan y del sentido que las orienta. No son máquinas que se pueden manipular. La nueva concepción del liderazgo depende de la riqueza de las relaciones.” (Caravedo, 2011, pág. 119).

En este debate se concluyó que se está viviendo una transformación en el sistema laboral, que el gerente tradicional está quedando obsoleto, y que delegar y empoderar al trabajador puede generar una nueva forma de toma de decisiones que despierte cambios de actitud, y, como consecuencia, lleve a las empresas peruanas a modificar sus relaciones internas para lograr cumplir sus objetivos.

Las relaciones en todos los entornos están cambiando; y estas generaciones, trabajadoras y autosuficientes, ya no buscan solo una relación transaccional monetaria en el trabajo, sino una fuente de desarrollo en un buen ambiente laboral que, a la larga, producirá ganancias y un crecimiento mutuo. La generación “Y”, también llamados millennials, buscan beneficios emocionales, a diferencia de la Generación “X” quienes tienen como gran motivador el salario. La empresa Michael Page, encuestó a 1700 jóvenes en Colombia, y los resultados indicaron que tanto los millennials como los centennials están dispuestos siempre a mirar nuevas ofertas laborales, aun mientras se encuentran trabajando; duran poco en el trabajo ya que tienen grandes expectativas laborales que implican no solo cubrir un salario competitivo, sino además obtener una mejor calidad de vida que incluya flexibilidad de horarios, home office, etc., y sobre todo, una gran proyección profesional. (Michael Page, s.f.).

Comprender las necesidades de nuestros trabajadores y sus características nos ayuda a orientar nuestras estrategias de forma efectiva para lograr que se comprometan con su trabajo intrínsecamente. En una entrevista a Ana Sarmiento, experta en la adaptación de los millennial en los negocios, ella indica que los milénicos tienen una nueva percepción del trabajo, están desencantados con cómo se mueve la economía actual pero aun quieren ser feliz en un mundo en donde el trabajo y la vida laboral este equilibrada, y en donde su trabajo pueda aportar a la sociedad. Por lo tanto, las empresas deben encontrar los mecanismos que fidelicen a su talento millennial como el teletrabajo, la flexibilidad laboral, foco en las ideas y valores y desarrollo profesional. (Equipos y Talento, 2019).

El panorama actual, post pandemia, expone que los millennials en el Perú, indican que el estrés es una razón importante para darse un descanso en el trabajo; sin embargo, han mostrado el deseo de continuar laborando con sus empleadores actuales; siempre y cuando se tomen en cuenta las necesidades de diversidad, inclusión, sustentabilidad y reskilling. (Gestión, 2020).

Para los millennials peruanos su desarrollo profesional está relacionado con hacer lo que les apasiona. Esta generación necesita saber que está contribuyendo a la organización. Si una empresa no les da oportunidades de crecer y aprender, se cambian de trabajo. (European Business School, 2019).

En relación a lo expuesto, como trabajadora parte de este grupo generacional, y en observancia de los hechos en mi entorno, he visto pertinente realizar este estudio, de manera que pueda indagar sobre la relación del Liderazgo Transformacional y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en el Perú y brindar herramientas que permitan obtener un guía para el liderazgo de estos grupos.

**Pre-Pandemia: Apreciación de los Millennials sobre su vida profesional** (Deloitte, 2019)

El impacto de la recesión económica de finales del año 2000, dejó en los millennials una actitud pesimista sobre sus carreras profesionales; debido a que los nacidos entre los 80 e inicios de los 90, iniciaron sus vidas laborales durante la explosión de esta recesión; y sus vidas se desarrollaron entre una apertura tecnológica y posteriormente una desaceleración económica; seguida del surgimiento de nuevas formas de trabajo por el ingreso de la industria 4.0.

Como consecuencia de todos estos cambios, los millennials, según la encuesta de Deloitte, mostraron preocupación por cumplir sus expectativas profesionales, pero aún más importante; por proteger al medio ambiente y aportar en la sociedad.

En el Perú, como preocupación fundamental, se mostró la necesidad de emprender negocios propios, tener estabilidad por medio de una casa propia, un buen sueldo, viajar por el mundo y, en definitiva, impactar positivamente en la sociedad.

El aspecto político-económico en el País, tuvo una perspectiva de mejora de alrededor del 30% para los millennials, quienes indicaron creer que la situación mejoraría el año 2020.

En el ámbito empresarial, poco más del 50% de los millennials encuestados en el Perú, indicaron que perciben el interés de las empresas por generar ganancias, sin importar si sus actividades internas o externas aportan a la sociedad.

Esto nos presenta a una generación esperanzada en no solo observar mejoras económicas, sino también dispuesta a accionar por sus ideales y el bienestar social; a pesar, del mundo que perciben en su día a día.



### **Pandemia 2020: El Perfil de los Millennials (Deloitte, 2020)**

Para el año 2020, lo que dejó la experiencia del Covid19 en los Millennials de entre 27 y 38 años fue una preocupación latente sobre la seguridad de sus empleos actuales, el bienestar de sus familias y su estabilidad financiera.

Según los datos de la encuesta de tipo descriptiva realizada por Deloitte; debido a la Pandemia, 1 de cada 5 millennials, a nivel global, habrían perdido su trabajo; y del grupo encuestado, más del 40% manifestaron que sus niveles de estrés se habrían incrementado. (Deloitte, 2020)

En el Perú, solo el 32% de los encuestados indicaron que el estrés, es una razón válida para tomarse un tiempo libre en el trabajo; siendo causas de este: el bienestar familiar, sus finanzas a largo plazo y su gasto diario.

Otras preocupaciones del millennial peruano fueron la inseguridad y el crimen, el cambio climático y el desempleo.

Esta encuesta presentó que esta pandemia generó en los jóvenes un mayor sentido de responsabilidad con su comunidad y la sociedad, impulsándolos a darle un sentido positivo a su participación en ellas.

Otro aspecto importante que resaltó esta encuesta es la apreciación de los millennial sobre la industria 4.0; ya el 39% de los encuestados consideró que el trabajo aumentaría, y el 28% que les permitiría generar valor.

En el aspecto laboral, los millennials consideraron que es indispensable para su incorporación en una empresa, que esta tenga como objetivos no solo la obtención de beneficios económicos, sino también la colaboración activa con la sociedad; y que

procuren un interés sólido y coherente por cuidar sus acciones para no afectar el medio ambiente.

### **El impacto del Covid19 en la Generación Millennial.**

Siempre ha habido una gran brecha entre las posibilidades de obtener empleo de los jóvenes y la de los adultos; en América Latina la tasa de desempleo juvenil es 3 veces mayor a la de los adultos. Esta situación se ha visto magnificada a raíz de la pandemia del Covid19, cuyas repercusiones se han dado no solo en la poca oferta laboral, sino en los estudios y en la salud mental de los jóvenes y adultos de la generación millennial. En el Perú (Lima Metropolitana) el 70% de los jóvenes perdieron su empleo, lo que se traduce en reducción de sus ingresos y por consiguiente sus posibilidades de estudiar y cubrir, inclusive, sus necesidades básicas. (Gómez, 2021).

Además de los índices laborales, según el estudio de FutureLab “Trabajo Remoto y Emociones durante la pandemia en Perú”; el impacto en el bienestar emocional postpandemia ha generado en los jóvenes sentimientos de tristeza, miedo, ira y aversión, si bien no se presentan en gran medida; son emociones y sentimientos desarrollados a raíz de la situación actual de restricción e inseguridad causadas por la pandemia; los cuales varían en intensidad dependiendo de la naturaleza del trabajo que deben desarrollar; por ejemplo, quienes tienen dificultades para realizar su trabajo correctamente presentan un mayor índice de tristeza. (El Economista América, 2021).

La tarea del líder actual, frente a un escenario como este, es proporcionar a su equipo las herramientas, tecnología y capacitación necesarias para que puedan realizar sus labores. Las metodologías ágiles y el seguimiento continuo a la realización de labores en el tiempo justo y con resultados eficientes es fundamental en estos tiempos, ya que el trabajo remoto puede ocasionar ralentización de procesos por falta de control. El líder en el contexto

actual puede impulsar la creación de estrategias en conjunto, puede generar optimización de procesos y consecuentemente, por su constante búsqueda de soluciones y facilidades de trabajo, el compromiso de los empleados; no obstante, el seguimiento y control amigable permitiéndose ser flexible en ocasiones sostiene la inseguridad del colaborador que puede tener dificultades para adaptarse a la nueva forma de trabajo; delegar más responsabilidades a los líderes de segunda línea es una buena forma de distribuir la supervisión y compromiso. Finalmente, mantenerse empático y promover el trabajo en equipo es fundamental para impulsar un ambiente activo y de conexión a pesar de la distancia. (Hyland, 2022)

## **2. Formulación del Problema**

### **2.1. Problema Principal**

¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional con el Engagement en el Entorno Laboral de los Millennials en Perú?

### **2.2. Problemas Secundarios**

¿Cómo se relaciona la Influencia idealizada con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?

¿Cómo se relaciona la Motivación Inspiracional con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?

¿Cómo se relaciona la Estimulación Intelectual con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?

¿Cómo se relaciona la Consideración Individualizada con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?



### **3. Objetivos de la Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

#### **3.2. Objetivos Secundarios**

Determinar la relación entre la Influencia idealizada con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

Determinar la relación entre la Motivación Inspiracional con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

Determinar la relación entre la Estimulación Intelectual con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

Determinar la relación entre la Consideración Individualizada con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

### **4. Justificación e Importancia del Estudio**

#### **4.1. Justificación Práctica**

A nivel práctico, la intención principal de esta investigación es generar conciencia en los líderes de las actuales empresas, de manera que integren estrategias de trabajo que vayan acorde a su población laboral de manera que generen un compromiso genuino en ellos para el logro de sus objetivos de equipo e individuales. Un trabajador que se siente alentado, escuchado y siente que tiene oportunidades de crecimiento es un trabajador feliz, y un trabajador feliz es más productivo. (Universidad de Oxford, 2019).

## **4.2. Justificación Teórica**

De manera teórica, esta investigación aportará nuevos conocimientos teóricos sobre las dos variables estudiadas; asimismo, servirá de antecedentes para futuras investigaciones.

## **4.3. Justificación Metodológica**

A nivel metodológico, la presente investigación emplea instrumentos confiables, los cuales han sido validados y cuentan con un índice alto de confiabilidad. El procedimiento de esta investigación es acorde al tipo y diseño de estudio, por lo tanto, los resultados obtenidos serán genuinos y reales.

## **4.4. Importancia del Estudio**

La importancia de esta investigación parte del aporte empírico de los resultados de la muestra encuestada, ya que ofrecen una perspectiva real de la relación de las dos variables estudiadas desde la perspectiva de un grupo generacional; lo que aporta conocimientos experienciales importantes a aquellos profesionales que deseen desempeñarse en las áreas relacionadas al talento humano.

Este estudio se ha realizado con la idea de evaluar el comportamiento de los Millennials supeditado al estilo de liderazgo que perciben; en ese sentido, los jefes, supervisores o gerentes que presentan características de un líder transformacional logran efectos positivos en sus trabajadores como incremento de la confianza en la organización, compromiso con sus tareas y alto rendimiento laboral.

La responsabilidad de los líderes de empresa está en asegurarse que su organización sea un buen sitio para trabajar. Este estudio resalta aquellas cualidades que son necesarias en un líder para lograr que su equipo trabaje con sentimientos de realización y bienestar; y, en consecuencia, se encuentre entusiasmado y motivado

en su trabajo y pueda desempeñarse con compromiso, logrando un desempeño altamente productivo y resultados de calidad.

## **5. Alcance y Delimitaciones**

### **5.1. Alcance**

- Alcance Temporal

Este estudio se realizó en el año 2021, siendo 5 meses el tiempo estimado para cumplir con la preparación teórica y su aplicación.

- Alcance Espacial

La muestra tomada fue de 387 personas de entre 21 y 41 años dentro de Lima Metropolitana.

- Alcance Social

Los encuestados son trabajadores dependientes del sector público y privado.

- Alcance Conceptual

- Disciplina: Administración y Gerencia.
- Líneas de la Investigación: Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional.
- Sub-línea de Investigación: Negociación y Habilidades Gerenciales y Desarrollo y Comportamiento Organizacional.

### **5.2. Delimitaciones**

Una de las limitaciones encontradas es la posible no veracidad de la información, debido a que los encuestados pueden tener la sensación de no privacidad de sus pensamientos con respecto a su vida laboral; por lo tanto, omiten ciertas opiniones.

Al recolectar los datos, se encuentra como limitante que, en nuestro país, el 82% de los millennials ansia emprender sus propios negocios y el 14% de ellos ya lo tiene (IPSOS, 2019), por lo que la figura de un superior sobre ellos es escasa; y ello limita el tamaño del público objetivo para la encuesta.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 6. Antecedentes de la Investigación

Las siguientes investigaciones son asumidas en calidad de antecedentes, ya que mantienen relación con el tema de estudio; además, que presentan un aporte metodológico al presente trabajo.

##### 6.1. Nacionales

El estudio por el grado académico de Maestro en Ciencias de Educación con mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa de Juan Zenón Gutiérrez Gutiérrez **“Engagement Laboral relacionado al Liderazgo Transformacional en el Profesorado de Educación Secundaria 2021”**, de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Este estudio indagó sobre la relación del Liderazgo Transformacional en el Engagement de un grupo de 125 profesores de 4 instituciones educativas en el distrito de Los Olivos; y obtuvo como resultado la evidencia de la influencia positiva-moderada sobre el Engagement laboral del profesorado encuestado, concluyendo que las prácticas asociadas al liderazgo transformacional generan confianza en los encuestados y acrecientan su desempeño individual intrínsecamente, además de mejorar significativamente el clima organizacional.

La investigación por el título profesional de Licenciada en Psicología de Laura Angelina Jaramillo Gonzales **“Liderazgo transformacional y Engagement Laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018”**, de la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de esta investigación fue identificar la relación de las 2 variables mencionadas en una muestra de 150 colaboradores de una entidad financiera. Sus resultados arrojaron que existe una correlación directa, alta, muy

significativa entre las dos variables. En cuanto a las cualidades de Liderazgo de estilo Transformacional, más de la mitad de la muestra evidenció un nivel medio del empleo de estas, siendo directamente proporcional al nivel medio de Engagement Laboral presentado por la mitad de la misma muestra encuestada.

La investigación para optar por el Título de Licenciado en Psicología con mención en Psicología Social de Bratzo Frkovich Mallqui **“Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional 2018”**, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación se realizó con 147 trabajadores del rubro bancario de área de microfinanzas, cuyo resultado indicó una correlación entre el compromiso laboral y los estilos de liderazgo transaccional y transformacional; resaltando la influencia de los líderes sobre las conductas de sus subordinados con respecto a la ética y la moral, y el reflejo de los objetivos de la Empresa en sus propios objetivos. El estilo de liderazgo Laissez-Faire fue el que menor predominancia mostró.

El estudio para optar por el título profesional de Licenciado en Administración de diana Miluska Pérez Champi **“Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral de los Millennials en el sector de Tecnologías de la Información en el 2019”**, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Esta investigación analizó la influencia del Liderazgo en el Desempeño laboral de una muestra 255 colaboradores de donde 124 fueron del grupo generacional estudiado. Los resultados arrojaron que, en este grupo evaluado, el Liderazgo Transformacional tiene un mayor impacto en el compromiso laboral que los otros estilos identificados y que los Millennials tienen a permanecer un tiempo corto en las organizaciones, pudiendo este tiempo extenderse si se atienden sus necesidades de desarrollo profesional.

## 6.2. Internacionales

El trabajo de investigación para optar por el título de Psicólogo con mención Organizacional de Paulina del Carmen Muñoz Villacís **“Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement de Colaboradores Administrativos de una Empresa Farmacéutica en Quito, 2018”** de la Escuela de Psicología. La investigación de enfoque mixto correlacional evalúa a una muestra de 42 personas ente sus líderes y subordinados, cuyo propósito es demostrar por medio de cuestionarios, pruebas y entrevistas, como el Liderazgo Transformacional puede contribuir al aumento del compromiso de trabajadores; siendo el resultado la estrecha relación entre las dos variables estudiadas y que, a su vez, el Engagement, es un factor importante para el incremento del desempeño laboral.

El trabajo de grado para la obtención de Maestro en Dirección de Juan Carlos Espinoza Méndez **“Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral en una Entidad Estatal” de la Universidad del Rosario, Bogotá, 2021”**. Este estudio se realizó en una muestra de 325 trabajadores públicos de la Secretaría de Movilidad Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Se presentó, como resultado, una relación positiva entre las variables estudiadas y entre sus dimensiones; afianzando la importancia de los líderes transformacionales del sector público y el impacto psicosocial que estos originan en los colaboradores.

El estudio de Daniel Felipe Chavarro Alegría **“Liderazgo Transformacional y su relación con el compromiso de los empleados en las MIPYMES del Valle del Cauca en Santiago de Cali, 2018”** de la Universidad de ICESI. Esta investigación analizó si existe una relación entre el liderazgo transformacional y compromiso organizacional en las Mipymes Vallecaucanas, y si está mediada por la motivación y la justicia organizacional. Se realizaron encuestas en una muestra de 187 empleados, lo que entregó como resultado

de que este estilo de liderazgo promueve el compromiso organizacional en sus dimensiones afectivo-normativo y el de continuidad y que esta relación se hace más fuerte en empresas de menor tamaño.

El estudio de Analía Soledad Gabriela Caridi, Soledad Beatriz del Otero, Héctor José Savino y Yamila Fernanda Silva Peralta “**Liderazgo Transformacional y Engagement en Directivos en salas de juego de Mar del Plata, 2018**” de la Universidad de Mar del Plata. Investigación descriptiva cuyo propósito es conocer los niveles de Liderazgo Transformacional y Engagement en los directivos, obteniendo como resultado niveles bajos y muy bajos de las dos variables en aproximadamente el 50% de los encuestados.

El estudio de María Paz Vásquez Pailaqueo, Romina Fernanda Inostroza Naranjo y Hedy Acosta Antognoni “**Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, Work Engagement y desempeño laboral en trabajadores Millennials en Chile, 2021**” de la Universidad de Talca. Esta investigación se basa en el modelo de las organizaciones saludables y resilientes (HERO), y busca entender cómo funciona la Confianza Organizacional y el Work Engagement como mediador entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Laboral de una muestra de 201 trabajadores. En donde dicho modelo (Hero), impacta en el bienestar de los empleados y consecuentemente en su desempeño laboral; es decir, para que existan resultados que nos certifiquen la salud, en términos de recursos humanos, de una organización, debe haber practicas organizacionales saludables. Además, se reafirma que los Millennials valoran el estilo de liderazgo transformacional, ya que estas prácticas se relacionan con su bienestar psicológico y promueven un mejor desempeño y compromiso de su parte.

## 7. Bases Teórico-Científicas

Uno de los factores más importantes de cualquier empresa es el capital humano. Un equipo motivado y comprometido puede llevar al éxito a su empresa, siempre y cuando este bien orientado por su líder.

El liderazgo es la facultad para tomar decisiones pertinentes y eficaces que lleven al éxito a la empresa, viendo las oportunidades en los conflictos que puedan presentarse. El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades; y seguir aprendiendo. (Maxwell, 1998)

Chiavenato (1993) indica que; "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". (Preciado y Monsalve, 2008).

A lo largo de los años siempre ha existido la figura de líder, tanto a nivel social como a nivel empresarial y en ellos se han podido identificar diferentes estilos de liderazgo definidos por características concretas. Kurt Lewin identificó 3 estilos principales de liderazgo. (Torres, 2021)

Autoritario o autocrático, en el cual se observa una clara división entre el jefe y los subordinados. Se especifica exactamente qué hacer, cómo hacerlo y cuando hacerlo; lo que permite tomar decisiones rápidas, pero tiende a general organizaciones con ambientes disfuncionales y conflictivas.

Democrático o participativo; este estilo de liderazgo se indica como el más efectivo, los líderes democráticos ofrecen orientación a los miembros del grupo y permiten la

colaboración de los demás miembros del grupo; empero, conservan la palabra final, lo que permite que los todos se sientan parte importante en los procesos de la organización.

Laissez-Faire (dejar hacer), son aquellos líderes que dejan las decisiones a los miembros del grupo y su equipo no se siente guiado por él, lo que produce una falta de motivación; este liderazgo se presenta en grupos que carecen de dirección y se responsabilizan mutuamente por errores cometidos, generando falta de progreso.

## **7.1. Liderazgo Transformacional**

### **7.1.1. Definiciones y Origen del Liderazgo Transformacional**

El liderazgo Transformacional, concepto introducido por James McGregor Burns (1978), se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios en sus seguidores, tanto en su comportamiento como en su perspectiva del trabajo, alcanzando altos niveles de moral y motivación; Burns basó su teoría en la teoría de las necesidades de Maslow; la cual plantea que mientras más satisfechas las necesidades básicas de los seres humanos, estos mostraran deseos o necesidades más elevados. (Burns, 1978).

Este estilo de Liderazgo aparece con un concepto centrado en la motivación y en la relación simbólica entre líder y seguidor; resaltando la importancia de alentar a los seguidores a superar sus metas y activando en niveles altos sus necesidades; y distaba de una relación de intercambio de recompensas ofrecidas por el líder en compensación de los servicios brindados del seguidor.

Bernard Bass (1985), contribuyó al concepto de Liderazgo Transformacional indicando que la clave en este estilo son las habilidades para motivar e inspirar seguidores y para promover cambios positivos en los grupos. Los líderes transformacionales inspiran confianza, admiración y respeto en sus seguidores; y que el Liderazgo Transaccional, se orientaba más a lograr una transacción entre el líder y los miembros del grupo, permite a

los líderes ofrecer una gran cantidad de supervisión y decisión si es necesario, que los miembros del grupo también pueden estar motivados, sin embargo, una desventaja es que tiende a ahogar la creatividad ya que se busca cumplir objetivos específicos con el fin de obtener al final del trabajo dicha recompensa. (Bass, 1985).

Mientras Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo; Bass, en los cambios individuales. Así como diferentes autores, que expusieron teorías en relación al Liderazgo Transformacional, las cuales expongo en la siguiente figura:

**Figura 1.** Teorías del Liderazgo Transformacional

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>
<b>(Bass &amp; Avolio, 1994)</b>	Proceso enfocado en estimular la conciencia de los empleados, con el objetivo de generar que se comprometan con los objetivos de la organización sin la implicancia de sus intereses particulares para concentrarse en los intereses colectivos volviéndose logrando aumento en la productividad.
(Velásquez, 2006)	Proceso de cambio positivo en los seguidores en donde todos se involucran en la transformación mutua, ayudándose; y consecuentemente, aumentando su moral, motivación y rendimiento; todo ello en un buen clima laboral lleno de armonía en donde se impulsa su conducta afectiva.
(Leithwood, Mascal, & Strauss, 2009)	Presentan al Liderazgo Transformacional con una orientación a ser el generador de la participación consciente de sus seguidores, quienes le encuentran

	<p>significado a su tarea y se comprometen con el alcance de la misión encomendada. Estos líderes inspiran, motivan y cambian a las personas haciendo que actúen por encima de las exigencias laborales y generando cambios en la organización.</p>
--	---

Nota: Teorías del Liderazgo Transformacional. (Elaboración propia)

### 7.1.2. Características de un Líder Transformacional

Los líderes transformacionales tienden a ser emocionalmente inteligentes, enérgicos y apasionados, no solo se comprometen con las metas de la organización; sino que apoyan a los miembros del grupo a alcanzar su máximo potencial proporcionando una sensación de satisfacción en el grupo y logrando mejorar su bienestar.

Bass y Avolio, enumeran algunas características del Líder Transformador. (Bass & Avolio, Manual for the multifactor leadership questionnaire, 2006)

- **Carisma**, un líder con altos estándares de ética y moral, que busca siempre generar un buen ambiente laboral y hallar soluciones rápidas, produce en sus seguidores seguridad, lealtad y respeto hacia él, hasta la imitación de su accionar.
- **Creatividad**, invitando a los seguidores a proponer nuevas ideas y asumir riesgos; impulsándolos a desarrollar su creatividad y su independencia en el trabajo.
- **Interactividad**, busca el crecimiento personal de sus seguidores por medio de la formación y desarrollo de sus capacidades, interactuando constantemente con su equipo, logrando sinergia.

- **Visión**, el líder procura que las metas sean atractivas y estimulen al equipo, comunicando potente y asertivamente el propósito, originando confianza y disposición en su equipo.
- **Ética**, líder mostrado como autentico director, es quien denota que asume las normas éticas intrínsecamente, por propia convicción y no por imposición.

**Orientación a la persona**, preocupándose por las necesidades e inquietudes de cada persona de forma individual; emplea una comunicación afectiva, y promueva una conducta empática en su equipo.

### 7.1.3. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Las dimensiones del Liderazgo Transformacional aluden al conjunto de elementos que lo configuran para su aplicación en las Organizaciones.

Bass y Avolio, propusieron que el estilo de liderazgo Transformacional comprende 4 dimensiones. (Bass & Avolio, 1994)

- **Influencia Idealizada**

Esta dimensión se refiere a cómo los líderes son idealizados por sus subordinados, y el efecto que se produce en ellos respecto al cumplimiento de metas y objetivos. El líder cuenta con un alto nivel de confianza de sus trabajadores lo que origina que ellos asuman retos por él. Es importante resaltar como la actitud de líder influencia en como los trabajadores ven el cumplimiento de su trabajo.

- **Motivación Inspiracional**

Comprende la tarea difícil del líder de inspirar a sus trabajadores. Si logran hacerlo de forma efectiva, los resultados que obtengan pueden superar, inclusive, las expectativas de los jefes.

- Estimulación Intelectual

Esta dimensión del liderazgo plantea como los líderes crean, innovan y desarrollan nuevas formas de resolución de conflictos. Explora la creatividad del líder la cual es implantada en su equipo, ya que se les da la oportunidad de ofrecer soluciones también, empoderándolos e impulsándolos a desarrollarse e la empresa.

- Consideración Individualizada

Esta dimensión se orienta a un líder que responde las necesidades de cada trabajador por separado, ya que reconoce su individualidad, por medio del coaching atiende los talentos y puntos por mejorar de cada miembro del equipo lo que los hace sentir únicos y no uno más del montón.

#### **7.1.4. Importancia del Liderazgo Transformacional**

El Liderazgo Transformacional es una forma constructiva de dirigir al recurso humano y tiene la capacidad de contribuir en el bienestar mental de los trabajadores (Turner, Barling, & Zacharatos, 2002)

Este estilo de liderazgo es importante porque, dentro del funcionamiento de las organizaciones, define a un líder como un ejemplo y un modelo de integridad y justicia.

Impulsa a que los líderes establezcan metas claras, con plena capacidad para motivar y alentar a su equipo, reconociendo el buen trabajo y brindándole su apoyo si es necesario.

Un líder transformacional, genera organizaciones saludables y eficaces, ya que influye en las personas emocionalmente, lo que resulta en un compromiso legítimo de la gente a su cargo y los orienta a cumplir los resultados propuestos y hasta superar expectativas.

Como visión general, es fundamental identificar el estilo de liderazgo que más se adapte a la cultura de la empresa y así se inicie una generación de cambio que conlleve a la mejora en el rendimiento de todos los trabajadores y por defecto, de la organización.

## **7.2. Engagement**

### **7.2.1. Definiciones y Origen del Engagement**

En Engagement se origina durante la corriente de las organizaciones positivas y se considera un aspecto motivacional intrínseco dirigido al logro de las metas (García-Renedo, Llorens, Cifre, & Salanova, 2006).

Salanova y Schaufeli, definen al Engagement en su investigación como “un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral”. (Salanova & Schaufeli, 2004).

Podríamos decir que, el Engagement Laboral, se refiere a la conexión emocional que se da en el individuo con las actividades que realiza durante su trabajo; cuyo efecto radica en la propensión total hacia la culminación de la tarea y el logro de objetivos. Este estado, lleva al trabajador, en ocasiones, a omitir la existencia del tiempo y el espacio, despertando en él, dedicación absoluta y energía inagotable; y entregándole a la Empresa una elevada productividad.

Las organizaciones han modificado sus expectativas en lo que respecta a cómo es un empleado modelo. Las empresas modernas esperan contar con una fuerza laboral proactiva, cooperativa, comprometida con su desarrollo y el desarrollo de la misma organización; pero, ¿cómo se logra que un trabajador tenga todas estas cualidades y más? La Salud ocupacional y los Recursos Humanos proporcionan, mediante su vinculación, el desarrollo de trabajadores psicológicamente “sanos”, bastos en conocimientos y motivados, que ofrezcan resultados positivos.

**Figura 2.** Cambio Organizacional por Salanova y Schaufeli, 2004

<b>Desde...</b>	<b>Hacia...</b>
Reducción de costes	Satisfacción del Cliente
Eficiencia	Efectividad
Satisfacción de los empleados	Motivación de los empleados
Control	<i>Empowerment</i>
Objetivos a corto plazo sobre el <i>Cash-Flow</i>	Objetivos a largo plazo sobre la visión, planificación y crecimiento
Estructura vertical (cadena de mando)	Redes Horizontales (cadena de colaboración interdependientes)
Dependencia de la empresa (ej. formación en la empresa)	Responsabilidad personal (ej. empleabilidad)

Nota: El Engagement de los Empleados: Un Reto Emergente para la Dirección de los Recursos Humanos

El Engagement, según Kahn, es la energía de las personas direccionada al logro de los objetivos de la Empresa; estas personas se muestran conectadas física y cognitivamente con sus funciones y sus roles en el trabajo. (Kahn, 1990).

Zhang y Bartol se refieren al Engagement como un proceso donde los empleados se desarrollan en un buen ambiente laboral, lo que genera en ellos rendimiento laboral y se vuelven altamente creativos. (Zhang & Bartol, 2010).

Es importante mencionar que Engagement no es Compromiso, aunque su traducción lo indique. El Engagement es “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción. Más que un estado específico y momentáneo, la vinculación psicológica se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular” (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker, 2002, pág. 72). Refiriéndose a él como un estado afectivo-cognitivo persistente e influyente, más no como un estado momentáneo.

- Psicología Organizacional Positiva

La Psicología positiva está centrada en las fortalezas del empleado y en cómo debe funcionar óptimamente la empresa, por lo que tiene una estrecha relación con la gestión de los recursos humanos.

Martin y Mijaíl (2000), indican que lo importante de la Psicología Positiva es centrarse en encontrar qué promueve la buena salud mental del empleado, no en encontrarle solución a lo malo que ocurre con el empleado; de esta forma se logra optimizar su desempeño. (Salanova & Llorens, 2016).

Schaufeli y Salanova, denotan que la POP busca identificar y trabajar sobre la mejora de la calidad de vida del trabajador, ocupándose de su salud psicosocial, seguridad, bienestar y satisfacción laboral; que, en la actualidad, marcan el camino para la mejora del desempeño laboral. (Salanova & Schaufeli, 2004).

- Burnout

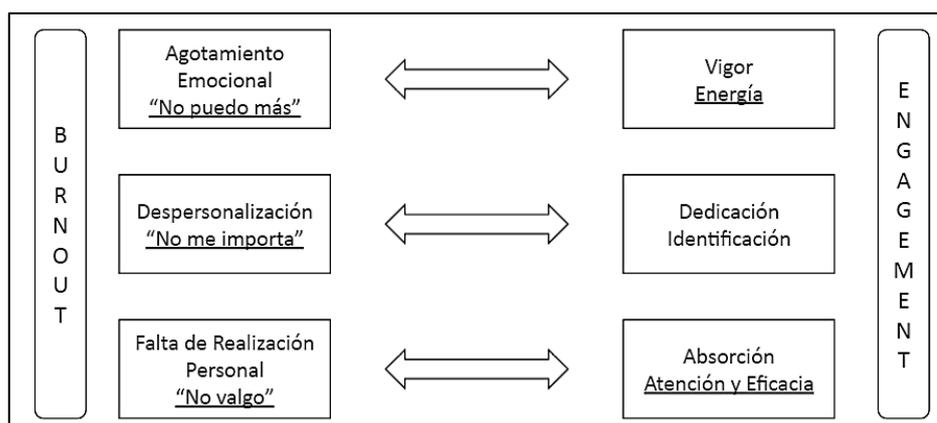
La investigación sobre el estado positivo del Engagement, surge como la búsqueda de la existencia de su antagónico, el Burnout. Descrita como “un estado de agotamiento similar a un fuego que se sofoca, a un fuego que se extingue, a una batería que se agota...” (Salanova & Schaufeli, 2004, pág. 115)

El Burnout, o “Síndrome del quemado”, reconocida como enfermedad recientemente por la OMS en 2020; se refiere a un estado de estrés crónico producido por el trabajo, dicho estado provoca en la persona agotamiento emocional y despersonalización laboral, además de una sensación de ineficiencia (Freudenberg, 1974); en consecuencia, este estrés laboral impacta la salud del trabajador e incluso a la misma empresa pues el trabajador baja su productividad.

El impacto del liderazgo en el Burnout ha sido investigado en diferentes ocasiones, estudios hechos indican que el liderazgo transaccional y en mayor medida el transformacional disminuyen el significativamente el estrés laboral. (Vicar, 2003); Se podría afirmar, además, que el liderazgo transformacional y transaccional son antecedentes de un clima laboral favorable y menos burnout. (Jonsson, Johansson, Rosengren, Lappas, & Wilhelmsen, 2003).

El Burnout presenta 3 dimensiones, las que se contraponen al Engagement, manifestando efectos contrarios en relación a su energía, sentimiento de identificación con su trabajo y capacidad de ser eficaces.

**Figura 3.** Dimensiones del Burnout y el Engagement



Nota: Dimensiones del Burnout y el Engagement (Elaboración Propia)

### 7.2.2. Dimensiones del Engagement

El cuestionario UWES (Utrecht Work Engagement Survey), incluye las 3 dimensiones del Engagement las cuales cito a continuación: (Schaufeli & Bakker, 2003)

- Vigor (Conductual-energético): Estado que comprende altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja; de modo que, aunque surjan problemas, difícilmente el trabajador se fatiga.

- Dedicación (Emocional): Estado de implicación laboral y sentimientos de significancia y entusiasmo. El trabajador se siente orgulloso de su trabajo, se identifica con él y asume comprometidamente los retos.

- Absorción (Cognitivo): Estado intenso de concentración y disfrute de la actividad realizada. Es la unión temporal de la mente y el cuerpo, en donde la persona realiza el trabajo sin noción del tiempo y del espacio.

- Otras definiciones importantes relacionadas a la investigación

- Valor del Factor Humano:

El movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones se origina como consecuencia de la investigación realizada por Elton Mayo y un equipo de investigadores sobre la productividad entre 1927 y 1932 en Estados Unidos. Este movimiento se extiende hasta fines de los 40; habiendo pasado por una transición de las relaciones laborales tradicionales a enfatizarse en los sentimientos de los colaboradores y las relaciones informales en el trabajo; hasta llegar a tener un enfoque más humanista que examina a fondo el comportamiento del trabajador (Valencia, 2005).

El capital humano está definido como un conjunto de capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos; estas dos maneras de formación se plantean en la teoría del capital humano; los conocimientos generales, se refieren a los que la persona adquiere en el sistema educativo; y los específicos se refieren a lo que se adquiere en el lugar de producción como parte de la experiencia del trabajador. (Becker, 1964).

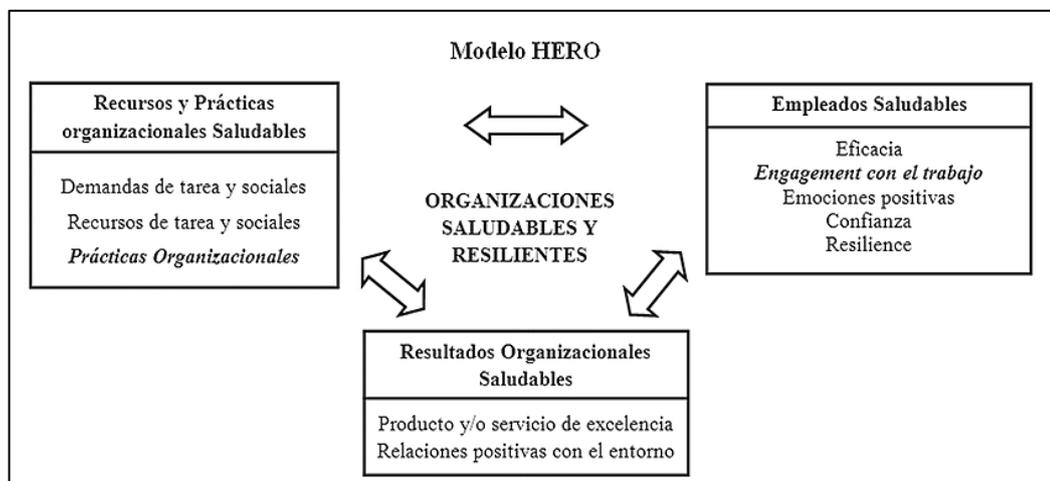
Como factor productivo, el hombre con conocimientos bastos de sus funciones, y correctamente retenido por su empresa, será un recurso efectivo

para el logro de resultados; además de volverse más capaz incrementando el capital intelectual de la empresa; he ahí la importancia del factor humano.

- Felicidad Laboral:

El modelo de las organizaciones saludables y resilientes HERO (Healthy & Resilient Organization Model), fue desarrollado por Salanova en 2008 y validado en 2012 (Salanova, Llorens, Cifre, & Martinez, 2012). Este modelo integra resultados empíricos y teóricos basados en aspectos de la psicología organizacional hasta en evaluaciones realizadas en diferentes procesos organizacionales. El objetivo de las organizaciones HERO es promover el bienestar; estas, buscan constantemente mejorar sus procesos de forma que puedan obtener mejores resultados tanto en sus empleados como en la organización.

**Figura 4.** Modelo HERO



Nota: Healthy and Resilient Organizations Model. Adaptado de Salanova, Llorens, Cifre & Martinez, 2012

Un empleado saludable, indica un estado psicológico positivo, lo que Schaufeli, Salanova, Gonzales y Bakker (2002) traducen como el estado de un empleado

comprometido cuyo trabajo le genera vigor, dedicación y absorción (concentración). (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá, & Bakker, 2002).

Según Seligman (2003), la felicidad es centrarse en como nuestras emociones y nuestras relaciones positivas, junto con el compromiso personal, nos llevan al logro de nuestras metas y al equilibrio emocional; basándome en estas teorías. (Seligman, 2014)

La felicidad laboral vendría a ser la consecuencia de un empleado equilibrado emocionalmente, cuya estancia en el centro laboral se desarrolla en un ambiente de relaciones positivas y altos niveles de compromiso intrínseco con el logro de las metas.

- Millennials y su percepción del Trabajo

Los Millennials o Generación Y son los nacidos entre 1980 y 2000; actualmente, esta generación tiene entre 21 y 41 años y representan al 22.4% de la población mundial (Pies en el Mapa, 2020). Esta generación ha estado marcada por el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales; sin embargo, esto puede cambiar dependiendo de las condiciones sociales, económicas y culturales.

En el trabajo, muchos estudios empíricos concluyen que los milénicos enfatizan el equilibrio entre el trabajo, la vida personal y las empresas con amplia conciencia social. A diferencia de los Baby Boomers, quienes son leales a su trabajo y cuentan con una extensa y estable trayectoria profesional; y la Generación X, quienes optan por un trabajo estable que les proporcione progreso individual y satisfacción laboral; los Millennials se concentran en brindar un trabajo con valor, son creativos y esperan retroalimentación inmediata (Kopitzke, 2022).

En una encuesta elaborada por Deloitte (2020) a 18.4k millennials de los cuales 300 fueron peruanos; se identificó que, posterior a la pandemia, los trabajadores de esta generación estaban dispuestos a cambiar de trabajo si es que no se sentían bien atendidos

por sus empleadores. Para la encuesta del 2021; un tercio de los encuestados indicó que, debido al estrés y la ansiedad laboral habían decidido ausentarse de sus trabajos; y casi 4 de cada 10 encuestados consideran que los esfuerzos de sus empleadores son inadecuados y no logran mejorar su bienestar mental. (Deloitte, 2020).

Si se quiere determinar qué hace que un trabajador se comprometa y se identifique con la organización a la que pertenece, se debe tomar en cuenta una definición integral de sus necesidades y motivaciones. Se puede deducir que mientras un trabajador de la generación Baby Boomer está pensando en su jubilación; un Millennial, está en plena actividad laboral y su perspectiva en el trabajo es aportar valor y recibir retroalimentación; así un trato considerado por parte de sus jefes, en correspondencia al trabajo que realiza. Es importante tomar en cuenta que los millennials son, actualmente, la fuerza laboral con mayor presencia.

#### - Millennials en el Perú

Entre los años 2025 y 2030, la población denominada Millennial ascenderá a 7 millones; siendo el 63% de la PEA de este grupo generacional. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015)

Grandes seguidores de las nuevas tecnologías, fieles a sus Smartphones, generadores de contenido, y navegadores asiduos de internet; los Millennials peruanos, a pesar de que a simple vista presentan estas inclinaciones, en su mayoría, tienen un comportamiento diferente. Esto se observa debido a que, lo que caracteriza al integrante de esta generación Y, la flexibilidad y trascendencia laboral; no se ha podido desarrollar del todo; ya que los cambios tecnológicos y de pensamiento en el Perú, que impulsan estos comportamientos, no se han dado como en otros países. En consecuencia, solo el 35% de los llamados

millennials, y en su mayoría de los segmentos A, B y C, de entre 20 y 25 años, presentan estas características. (IPSOS, 2015).

No obstante, los millennials peruanos, priorizan el hacer lo que les apasiona, y especializarse en el campo profesional que escojan, son, en definitiva, conocedores de la tecnología; lo que los pone como opciones importantes para asumir puestos ejecutivos altos, considerando las características del mundo actual.

En síntesis, el Millennial peruano busca valorarse en el mercado laboral, y espera retroalimentación constante, quiere ser partícipe del rendimiento de la empresa y de la sociedad en la que viven, quieren sentirse útiles y escucharlo de sus jefes. No buscan ganar grandes cantidades de dinero, prefieren un equilibrio entre su vida y su trabajo. Wilman, Cordova y Manrique citan a Rolando Arellano en el 2019, quien dijo en el 2014 “Si una empresa no les da a sus empleados jóvenes la oportunidad de crecer, aprender y desarrollarse rápido en la organización, simplemente se van a otra organización”. (Wilman, Cordova, & Manrique, 2019)

### 7.3. Definición de términos básicos

- **Compromiso Laboral:** Factor que hace que los empleados se involucren con su trabajo, y los objetivos y valores de la empresa.
- **Desempeño Laboral:** Es el rendimiento de una persona al realizar sus funciones. Se usa como un medidor de la capacidad del colaborador.
- **Engagement:** “estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral”. (Salanova & Schaufeli, 2004).

- **Liderazgo Transformacional:** Es un estilo de liderazgo en el que los líderes alientan, motiva e inspiran a sus subordinados para lograr cambios en ellos y en la Empresa.
- **Liderazgo:** Según Goleman, es el arte de la persuasión hacia los demás, para motivarlos hacia el logro de un objetivo común.
- **Millennial:** Los Millennials o Generación Y son los nacidos entre 1980 y 2000; actualmente, esta generación tiene entre 21 y 41 años.
- **Motivación:** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.
- **Seguidor:** Es alguien que recibe la influencia de un líder y comparte algunas características con él sin dejar de ser un pensador independiente.

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 8. Hipótesis y/o supuestos básicos

##### 8.1. Hipótesis General

El Liderazgo Transformacional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

##### 8.2. Hipótesis Específicas

La Influencia Idealizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

La Motivación Inspiracional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

La Estimulación Intelectual se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

La Consideración Individualizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

#### 9. Identificación de Variables y Unidades de Análisis

##### 9.1. Variable Independiente

- Liderazgo Transformacional

Es una forma de influencia que motiva a los trabajadores a alcanzar logros, el líder transformacional inspira cambios positivos en sus seguidores.

## **9.2.Variable Dependiente**

- Engagement

Es una vinculación psicológica intrínseca que genera que la energía del colaborador esté conectada al logro de los objetivos organizacionales.

### 9.3. Matriz de Operacionalización de variables

Figura 5. Matriz de Operacionalización de variables

Variable Independiente		Dimensiones	Indicadores	Item
<b>Liderazgo Transformacional</b>	Es una forma de influencia que motiva a los trabajadores a alcanzar logros, el líder transformacional inspira cambios positivos en sus seguidores.	<b>Influencia Idealizada</b>	Confianza Identificación Autoestima Actitud	1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10,11,12, 13,14
		<b>Inspiración Motivacional</b>	Iniciativa Productividad	15,16,17,18,1 9,20,21,22,23 ,24
		<b>Estimulación Emocional</b>	Empowerment Logro de Resultados	25,26,27,28,2 9,30,31,32
		<b>Consideración Individualizada</b>	Empatía Comunicación	33,34,35,36,3 7,38,39,40,41
Variable Dependiente		Dimensiones	Indicadores	Item
<b>Employee Engagement</b>	Es una vinculación intrínseca psicológica que genera que la energía del colaborador este conectada al logro de los objetivos organizacionales.	<b>Vigor</b>	Energía Resistencia	1,2,3,4,5,6
		<b>Dedicación</b>	Significación Entusiasmo	7,8,9,10,11
		<b>Absorción</b>	Concentración Disfrute	12,13,14,15,1 6,17

## 9.4. Matriz Lógica de Consistencia

**Figura 6.** Matriz Lógica de Consistencia

Planteamiento del problema	Objetivo General	Hipótesis	Variables, definición, dimensiones, indicadores.				
			Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Items
¿Cómo se relaciona el Liderazgo Transformacional con el Engagement en el Entorno Laboral de los Millennials en Perú?	Determinar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials.	El Liderazgo Transformacional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.	Variable Independiente: Liderazgo Transformacional	Es una forma de influencia que motiva a los trabajadores a alcanzar logros; el líder transformacional inspira cambios positivos en sus seguidores.	Influencia Idealizada	Confianza Identificación Autoestima Actitud	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14.
<b>Problemas Secundarios</b>	<b>Objetivos Secundarios</b>	<b>Hipótesis Secundarias</b>			Motivación Inspiracional	Iniciativa Productividad	15,16,17,18,19,20,21,22,23,24.
¿Cómo se relaciona la Influencia idealizada con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?	Determinar la relación entre la Influencia Idealizada y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials.	La Influencia Idealizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.			Estimulación Emocional	Empowerment Logro de resultados	25,26,27,28,29,30,31,32.
					Consideración Individualizada	Empatía Comunicación	33,34,35,36,37,38,39,40,41.
¿Cómo se relaciona la Motivación Inspiracional con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?	Determinar la relación entre la Motivación Inspiracional y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials.	La Motivación Inspiracional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.	Variable Dependiente: Engagement	Es el compromiso que tienen los empleados con su organización empleadora.	Vigor	Energía Resistencia	1,2,3,4,5,6.
¿Cómo se relaciona la Estimulación Intelectual con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?	Determinar la relación entre la Estimulación Emocional y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials.	La Estimulación Intelectual se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.			Dedicación	Significación Entusiasmo	7,8,9,10,11.
¿Cómo se relaciona la Consideración Individualizada con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú?	Determinar la relación entre la consideración Individualizada y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials.	La Consideración Individualizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.			Absorción	Concentración Disfruta	12,13,14,15,16,17.

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 10. Tipo y método de investigación

##### 10.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada de nivel descriptiva, con corte transversal, correlacional, de campo cuantitativa. En su obra El proceso de la investigación científica, Mario Tamayo define la investigación descriptiva como el “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos”. (Tamayo, 2003, pág. 46).

##### 10.2. Método de investigación

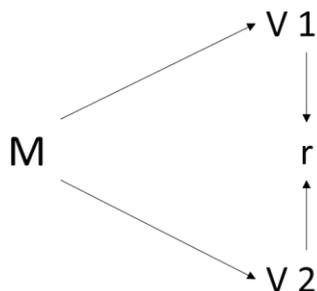
El método utilizado en la investigación es empírico y se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se emplearían procedimientos estadísticos para realizar las conclusiones, obtenidas a partir de la muestra de datos que ha sido recolectada.

#### 11. Diseño específico de la investigación

La investigación es de diseño no experimental descriptiva correlacional, debido a que implicó por parte del investigador describir el estilo de liderazgo identificado en los centros laborales de los encuestados. Esta investigación, de acuerdo a Kerlinger (1983), la investigación no experimental o Ex Post Facto es un tipo de investigación semántica en las que quien investiga no tiene control sobre las variables independientes porque los hechos ya han transcurrido.

Se presenta de la siguiente manera:

*Figura 7.* Diseño de investigación



Donde:

- M: Muestra de 387 integrantes del grupo Generacional Millennial
- V1: Liderazgo Transformacional
- V2: Engagement Laboral
- r: Relación entre ambas variables

## 12. Población y Muestra

### 12.1. Población

La población Millennial o Generación Y son los nacidos entre 1981 y 1995; actualmente, esta generación tiene entre 41 y 26 años y representan al 22.4% de la población mundial; en el Perú, la población Millennial corresponde al 24.3% de la población total. Según el informe de **(Pies en el Mapa, 2020)**

Según el informe de CEPLAN, se consideran Millennials y post-millennials a los nacidos entre 1981 y 2000. **(Gestión, 2015)**

Considerando que en el Perú el cambio generacional tiene un retraso que surge del avance tecnológico y social del país **(IPSOS, 2015)**. El grupo generacional Millennial en el Perú está siendo considerado desde 1980 -2000, **(Pies en el Mapa, 2020)**, siendo los encuestados, personas desde los 21 años hasta los 41 años; siendo esta una población de 7 millones de habitantes.

## 12.2. Muestra

La muestra corresponde a 387 encuestados:

N: 7 000 000

IC --→ 95%, Z=1.96

P: 0.5

Q: 1-0.5

E: 0.0498

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q} = \frac{7000000 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(7000000 - 1)0.0498^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$= 387$$

Esta muestra seleccionada ha sido repartida, por sexo, de la siguiente forma:

**Tabla 1. Muestra por Género**

¿Con qué género te identificas?

Género	N de elementos
Hombre	190
Mujer	195
Prefiero no decirlo	2
Total de la muestra	387

Fuente: Propia.

### 12.3. Muestreo

Para esta investigación, se ha seleccionado como muestra a los trabajadores Millennials dependientes de Lima y Provincias de entre 21 y 41 años, es decir aquellas personas que se encuentran en edad laboral.

### 13. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento para esta investigación se está usando un cuestionario de 59 preguntas medidas bajo la escala de Likert, tomando como base las dimensiones del Liderazgo Transformacional: Influencia Idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, consideración individualizada; asimismo, el Test Utrecht Work Engagement sobre sus dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción.

#### Fiabilidad de los Instrumentos

##### Escala: Liderazgo Transformacional

**Tabla 2. Fiabilidad de la variable Liderazgo Transformacional**

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,977	42

Fuente: Datos de la propia investigación

El instrumento que mide el liderazgo transformacional tiene alta confiabilidad con un Alfa de Cron Bach de 0.977 para su versión de 42 ítems

##### Escala: Engagement

**Tabla 3. Fiabilidad de la variable Engagement****Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cron Bach	N de elementos
,909	17

Fuente: Datos de la propia investigación

El instrumento que mide el Engagement tiene alta confiabilidad con un Alfa de Cron Bach de 0.909 para su versión de 17 ítems

**14. Técnicas de Procesamiento y análisis de datos**

- Técnicas estadísticas
- Tabla de distribución de frecuencia
- Gráfico des de barras
- Tablas bidimensionales
- Pruebas de hipótesis con Chi cuadrado
- Coeficiente de correlación de Pearson

**15. Procedimiento de ejecución del estudio**

- Recopilación de resultados
- Puntaje obtenido
- Análisis de la información
- Prueba de hipótesis
- Procedimiento de análisis de la prueba de la hipótesis

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 16. Datos Cuantitativos

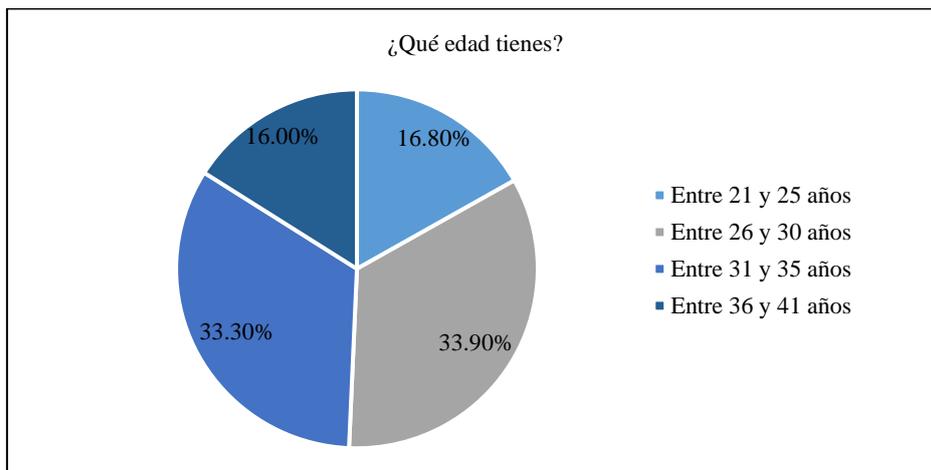
**Tabla 4. Rango de Edad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entre 21 y 25 años	65	16,8	16,8
Entre 26 y 30 años	131	33,9	50,6
Entre 31 y 35 años	129	33,3	84,0
Entre 36 y 41 años	62	16,0	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: El 16,8% de los encuestados están comprendidos en el rango de edad de 21 a 25 años; el 33,9% representa a los encuestados de entre 26 y 30 años; el 33,3% representan s los encuestados de entre 31 a 35 años, y, finalmente, los encuestado de entre 36 y 41 años comprenden al 16,0% de los encuestados.

### Gráfico 1. Edad



Fuente: Datos de la propia investigación.

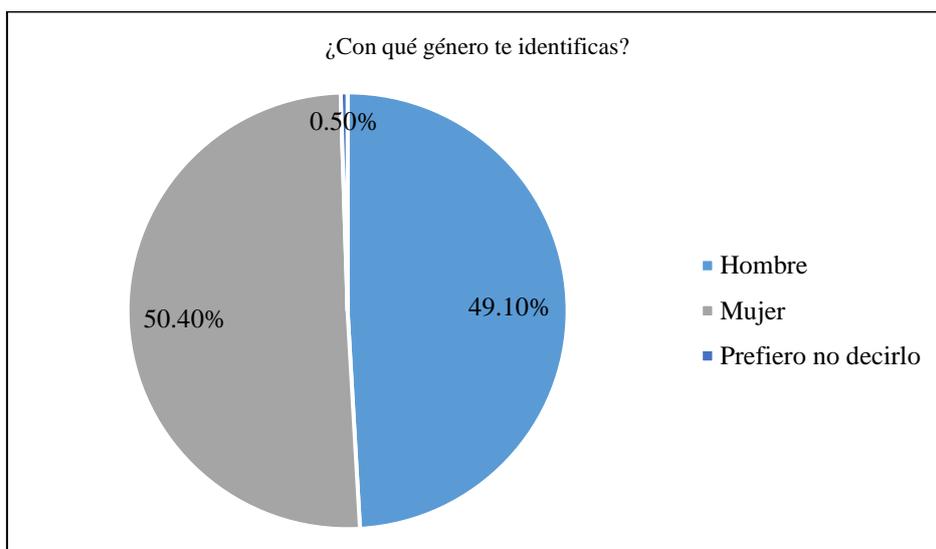
### Tabla 5. Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Hombre	190	49,1	49,1
Mujer	195	50,4	99,5
Prefiero no decirlo	2	,5	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: El 49,1% de los encuestados se identifican como hombres; el 50,4% se identifican como mujeres; y, el 0,5% prefieren no decirlo.

## Gráfico 2. Género



Fuente: Datos de la propia investigación.

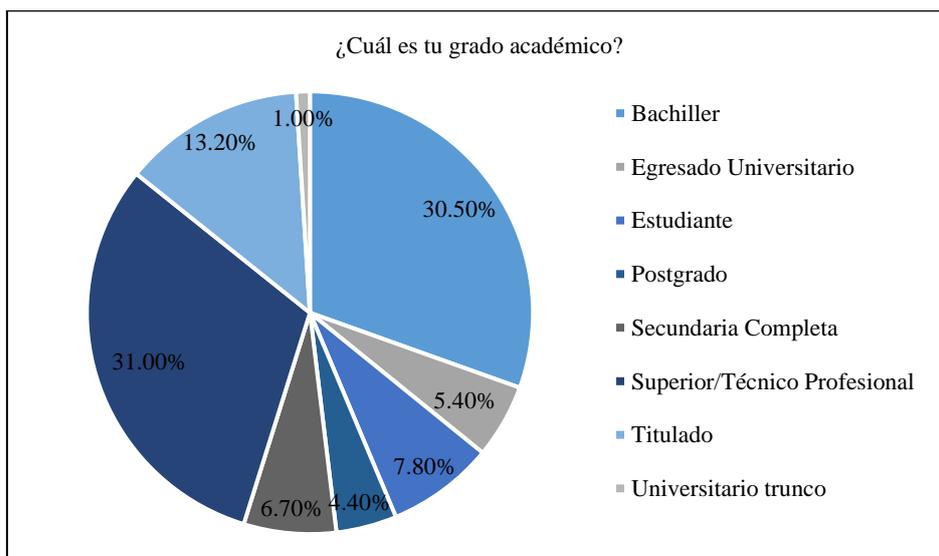
## Tabla 6. Grado Académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bachiller	103	30,5	26,6
Egresado Universitario	21	5,4	35,9
Estudiante	30	7,8	43,7
Postgrado	6	4,4	48,1
Secundaria Completa	26	6,7	54,8
Superior/Técnico Profesional	120	31,0	85,8
Titulado	51	13,2	99,0
Universitario trunco	4	1,0	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: El 31,0% de los encuestados cuentan con estudios superiores técnicos; el 30,5% tiene grado de Bachiller; el 13,2% es titulado; el 7,8% es estudiando; el 6,7% cuenta con secundaria completa. En conjunto el 4,4% presenta estudios de posgrado y el 1,0% tiene estudios universitarios truncos y el 5,4 tiene estudios universitarios completos.

**Gráfico 3.** Grado Académico



Fuente: Datos de la propia investigación

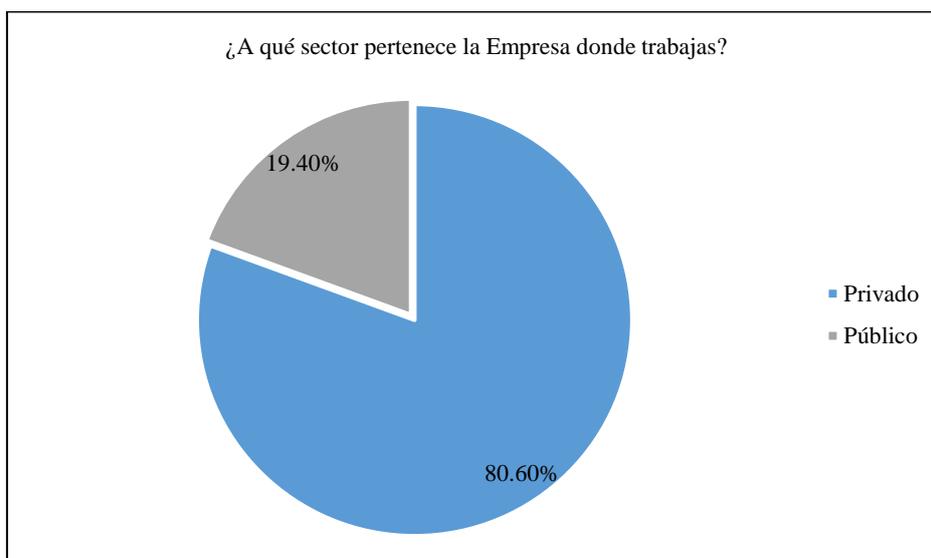
**Tabla 7.** Sector de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Privado	312	80,6	80,6
Público	75	19,4	19,4
Total	387	100,0	100,0

Fuente: Datos propios de la investigación

Descripción: El 80,6% de los encuestados, laboran en el sector privado, mientras que el 19,4% en el sector público.

#### Gráfico 4. Sector de Trabajo



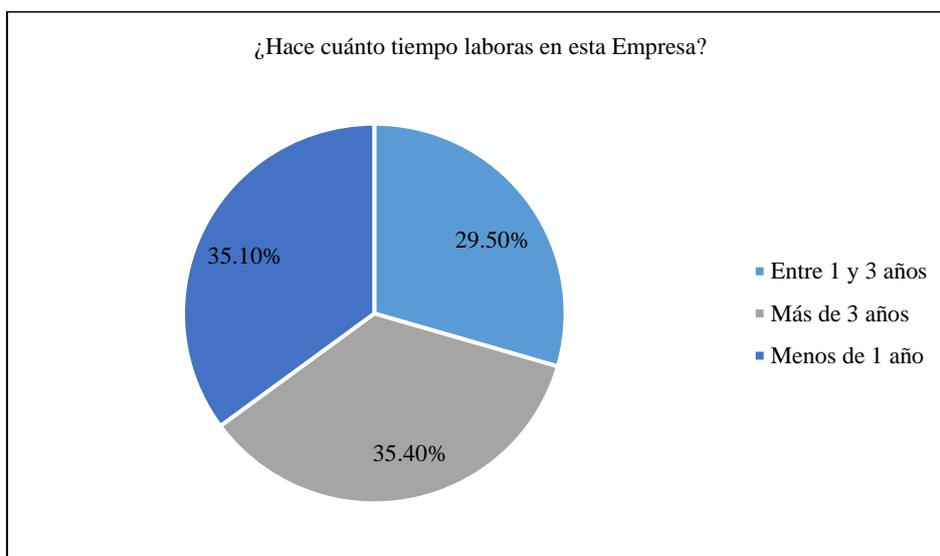
Fuente: Datos de la propia investigación

#### Tabla 8. Tiempo laborando en la Empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entre 1 y 3 años	114	29,5	29,5
Más de 3 años	137	35,4	64,9
Menos de 1 año	136	35,1	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: El 35,4% de los encuestados laboran hace más de 3 años en sus empresas; el 35,1% menos de 1 año; y el 29,5 entre 1 y 3 años.

**Gráfico 5.** Tiempo laborando en el Empresa

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Tabla 9.** Área de desempeño en la Empresa

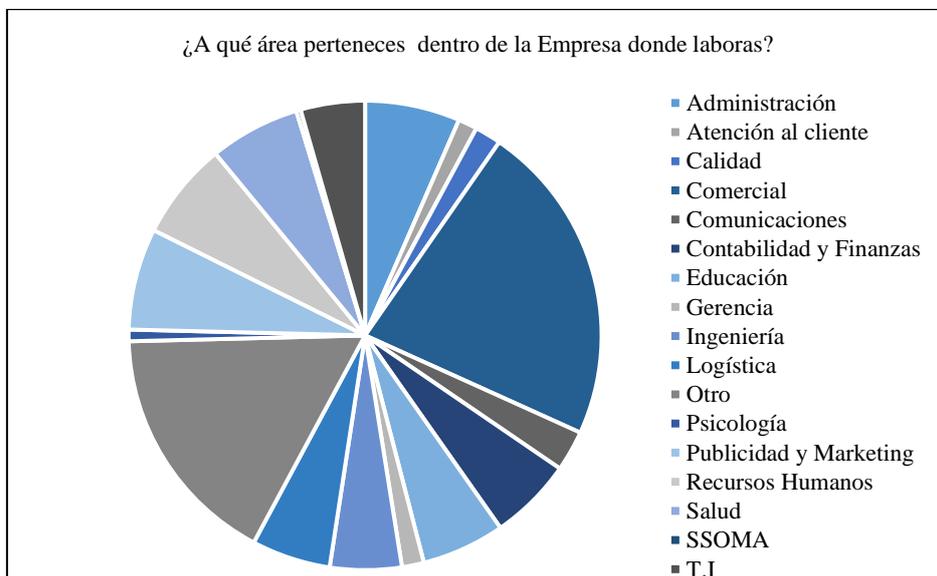
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Administración	25	6,5	6,5
Atención al cliente	4	1,3	7,5
La Calidad	7	1,8	9,6
Comercial	86	22,2	31,8
Comunicaciones	11	2,8	34,6
Contabilidad y Finanzas	22	5,7	40,3
Educación	22	5,7	46,0
Gerencia	6	1,6	47,5
Ingeniería	19	4,9	52,5
Logística	21	5,4	57,9
Otro	65	16,8	74,7

Psicología	3	0,8	75,5
Publicidad y Marketing	27	7,0	82,4
Recursos Humanos	26	6,7	89,1
Salud	24	6,2	95,3
SSOMA	1	0,3	95,6
T.I.	17	4,4	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: El mayor porcentaje de los encuestados se desempeña en el área comercial, siendo este el 22,2%; seguido del 7% de Publicidad y Marketing; 6,7% en Recursos Humanos; 6,5% en trabajos relacionados a la administración, y otros.

**Gráfico 6.** Área de Desempeño en la Empresa



Fuente: Datos de la propia investigación.

**Tabla 10. Distrito de residencia**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Ancón	2	,5	,5
Ate	15	3,9	4,4
Ayacucho	1	,3	4,7
Barranco	6	1,6	6,2
Breña	1	,3	6,5
Cajamarca	1	,3	6,7
Callao	7	1,8	8,5
Carabayllo	3	,8	9,3
Carmen de la legua	2	,5	9,8
Cercado de lima	14	3,6	13,4
Chorrillos	16	4,7	17,8
Comas	5	1,3	19,4
Cusco	2	,5	19,9
El Agustino	2	,5	20,4
Huacho	1	,3	20,7
Ica	1	,3	20,9
Jesús María	4	1,0	22,0
La Molina	11	3,6	25,6
La Perla	4	1,5	27,1
La Victoria	2	0,8	27,9
Lince	2	,5	28,4
Los Olivos	6	1,6	30,0

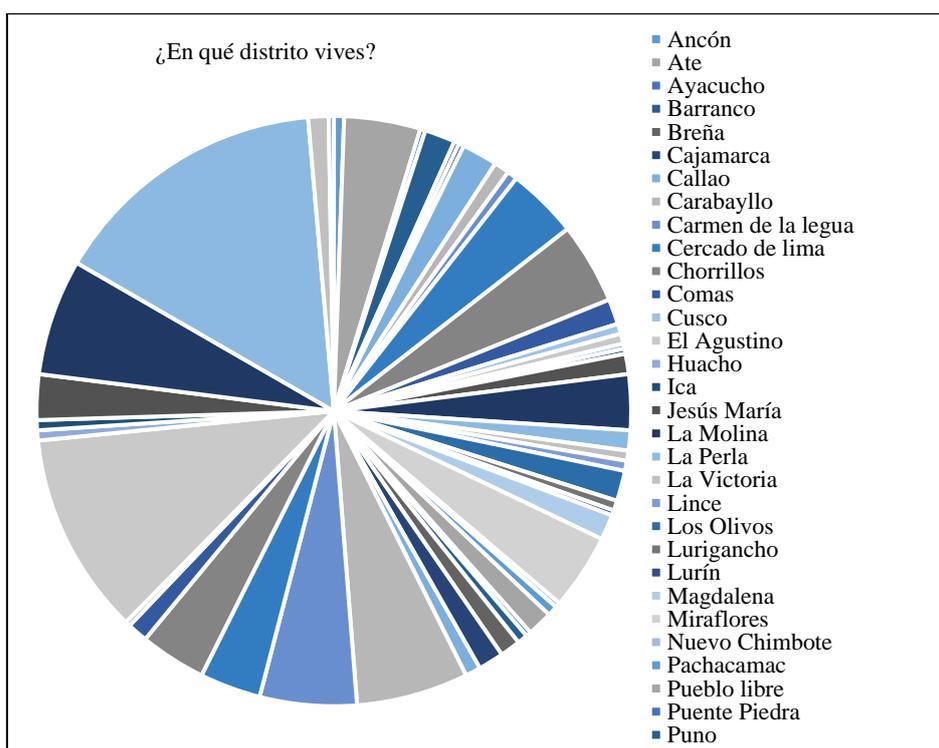
Lurigancho	2	,5	30,5
Lurín	1	1,3	31,8
Magdalena	5	1,3	33,1
Miraflores	15	3,9	37,0
Nuevo Chimbote	1	,3	37,2
Pachacamac	2	,5	37,7
Pueblo libre	5	2,1	39,0
Puente Piedra	1	,3	40,1
Puno	2	,5	40,6
Rímac	4	1,3	41,9
San Borja	5	2,1	44,4
San Isidro	3	,8	45,2
San Juan de Lurigancho	22	5,7	50,9
San Juan de Miraflores	19	4,9	55,8
San Martín de Porres	12	3,6	58,9
San Miguel	13	3,9	62,8
Santa Anita	4	1,0	63,8
Santa María	1	,3	64,1
Santiago de Surco	40	11,1	75,2
Selva Alegre - Arequipa	2	,5	75,7
Socabaya - Arequipa	2	,5	76,2
Surquillo	9	2,3	78,6
Villa el Salvador	23	5,9	84,5
Villa María del Triunfo	55	14,2	98,7

Yanahuara-Arequipa	4	1,0	99,7
Zurite - Cusco	1	,3	100,0
<b>Total</b>	<b>387</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: el 14,2% de los encuestados viven en el distrito de Villa María del Triunfo, el 11,1% en Santiago de Surco; el 5,9% en Villa el Salvador; 5,7 San Juan de Lurigancho; 4,9% San Juan de Miraflores; 4,7% Chorrillos; 3,9% en Ate, Miraflores y San Miguel; 3,6% en Cercado de Lima, La Molina y San Martín de Porres; y en porcentajes menores en otros distritos de Lima, Arequipa y Cusco.

### Gráfico 7. Distrito de Residencia



Fuente: Datos de propia investigación.

### Análisis de los resultados

#### Indicador: Confianza

**Tabla 11. Indicador Confianza**

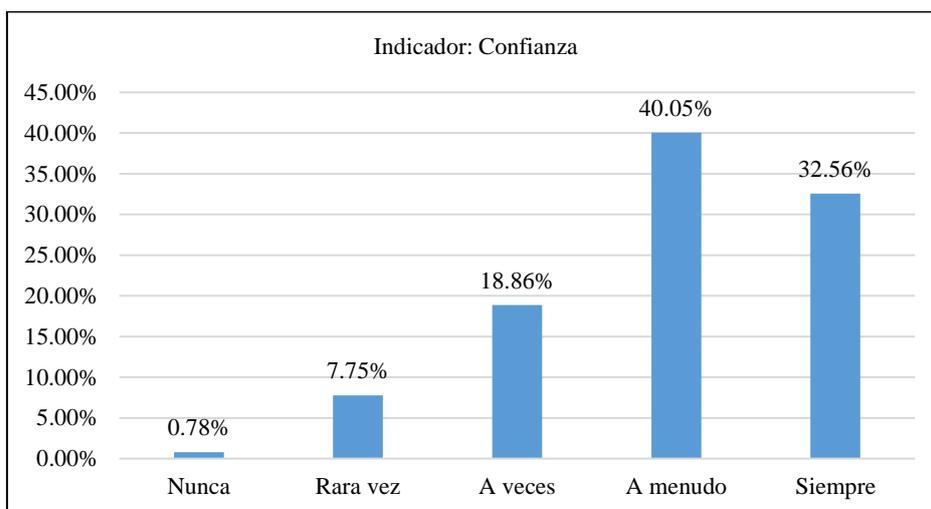
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	3	,8	,8
Rara vez	30	7,8	8,5
A veces	73	18,9	27,4
A menudo	155	40,1	67,4
Siempre	126	32,6	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: Respecto al indicador confianza, observamos que el 0,8% de los encuestados afirman que nunca perciben una buena confianza; el 7,8% perciben esta confianza rara vez y para el 18,9% solo a veces; es decir, que el 27,4% de los encuestados afirman no tener una buena confianza. Por otro lado, el 40,1% nos dice que a menudo la confianza se percibe adecuada, y para el 32,6% siempre es adecuada.

Interpretación: Se observa que más de las dos terceras partes de los millennials encuestados afirman que se sienten respaldados por sus jefes cuando realizan sus actividades; además, suelen ser comprensivos y solidarios cuando necesitan de su apoyo, lo que ayuda a construir la percepción de buen gusto por trabajar en ese equipo desarrollando confianza en su jefe, inspirando lealtad hacia el jefe y la organización.

### Gráfico 8. Indicador Confianza



Fuente: Datos de la propia investigación.

### Indicador: Autoestima

Tabla 12. Indicador Autoestima

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	2,3	2,3
Rara vez	24	6,2	8,5
A veces	82	21,2	29,7
A menudo	152	39,3	69,0
Siempre	120	31,0	100,0
Total	387	100,0	

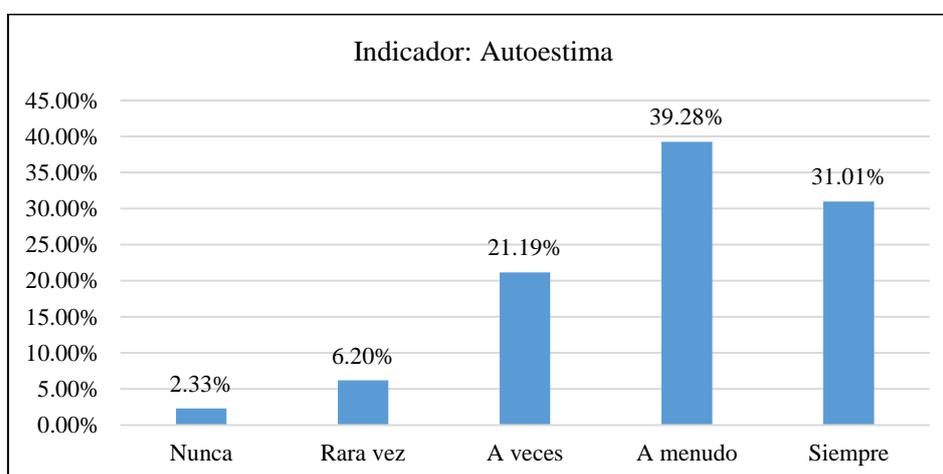
Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: Respecto al indicador autoestima, observamos que el 2,3% de los encuestados afirman que nunca se sienten con buena autoestima; el 6,2% sienten su autoestima adecuada rara vez y para el 21,2% solo a veces; es decir, que el 29,7% de los

millennials encuestados afirman que su autoestima no es buena. Por otro lado, el 39,3% nos dice que a menudo la su autoestima es adecuada, y para el 31,0% siempre es adecuada.

Interpretación: Se observa que más de las dos terceras partes de los encuestados indican que su jefe los hace sentir bien en el trabajo, lo que eleva su autoestima en el trabajo incrementando su optimismo; el trato de sus jefes hace que se sientan parte del equipo y se puedan expresar sus ideas y opiniones libremente. Además, sienten que sus jefes los corrigen de forma asertiva y constructiva, por lo que su autoestima se mantiene fuerte.

**Gráfico 9.** Indicador Autoestima



Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Indicador: Actitud.**

**Tabla 13. Indicador Actitud**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	11	2,8	2,8
Rara vez	29	7,5	10,3
A veces	82	21,2	31,5
A menudo	165	42,6	74,2

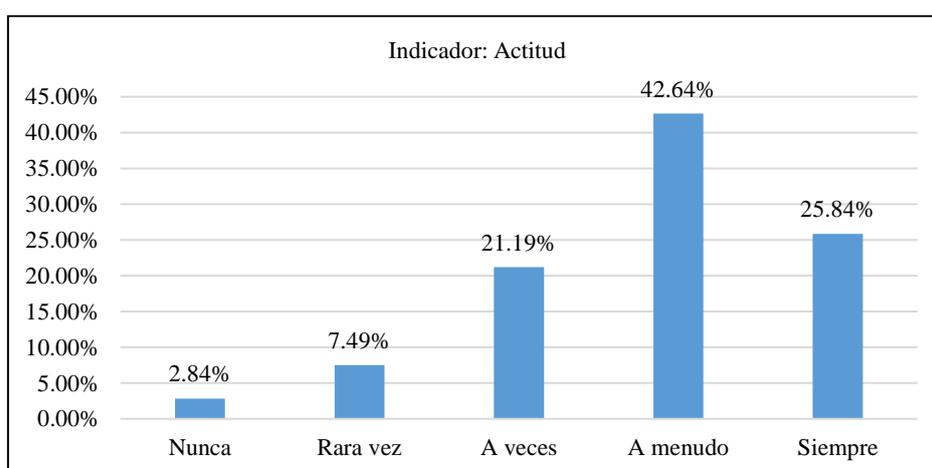
Siempre	100	25,8	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación.

Descripción: Respecto al indicador actitud, observamos que el 2,8% de los encuestados indican que nunca perciben una buena actitud por parte de sus líderes; el 7,5% la perciben rara vez y para el 21,2% solo a veces perciben buena actitud en sus líderes; es decir, que el 31,5% de los millennials encuestados afirman la actitud percibida en los líderes no es buena. Por otro lado, el 42,6% nos dice que a menudo la actitud es adecuada, y para el 25,8% siempre es adecuada.

Interpretación: Se observa que más de las dos terceras partes de los millennials encuestados perciben a sus jefes como representantes de logro y éxito y los consideran como ejemplos a seguir. Además, los animan a implementar sus ideas y sugerencias, y sienten que los toman en cuenta para la toma de decisiones; por consiguiente, sienten que tienen oportunidades para crecer en la empresa en donde están.

#### **Gráfico 10.** Indicador Actitud



Fuente: Datos de la propia investigación.

## Dimensión: Influencia idealizada

**Tabla 14. Influencia idealizada**

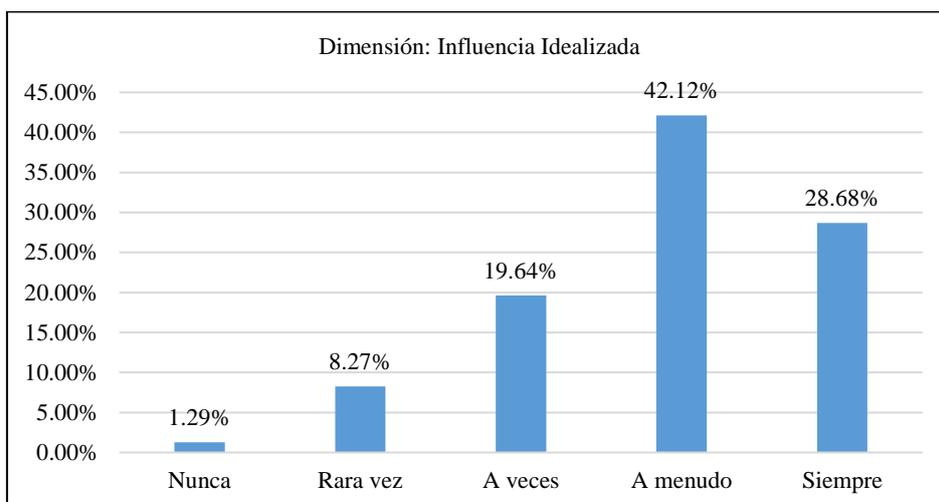
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo	Fue
Nunca	5	1,3	1,3	n
Rara vez	32	8,3	9,6	Da
A veces	76	19,6	29,2	os
A menudo	163	42,1	71,3	de
Siempre	111	28,7	100,0	la
Total	387	100,0		pro

investigación

Descripción: El 1,3% de los encuestados nunca perciben la presencia de las características de la dimensión Influencia Idealizada en sus líderes; que el 8,3% rara vez observan la presencia de las características de dicha dimensión; y el 19,6% a veces. Es decir, que el 29,2% no observan en sus líderes las características que refuerzan la presencia de la dimensión Influencia Idealizada. Por otro lado, el 42,1% de los encuestados indican que a menudo perciben en sus líderes las características de la dimensión; y el 28,7% siempre.

Interpretación: Se aprecia que más de las dos terceras partes de los millennials encuestados idealizan a sus jefes como líderes confiables que los impulsan a expresar sus ideas libremente y a asumir retos y metas personales y laborales, lo que se traduce en el logro de objetivos; además, se sienten influenciados por la actitud positiva de los líderes.

### Gráfico 11. Dimensión Influencia Idealizada



Fuente: Datos de la propia investigación.

### Indicador: Iniciativa

Tabla 15. Indicador Iniciativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	2,1	2,1
Rara vez	28	7,2	9,3
A veces	82	21,2	30,5
A menudo	154	39,8	70,3
Siempre	115	29,7	100,0
Total	387	100,0	

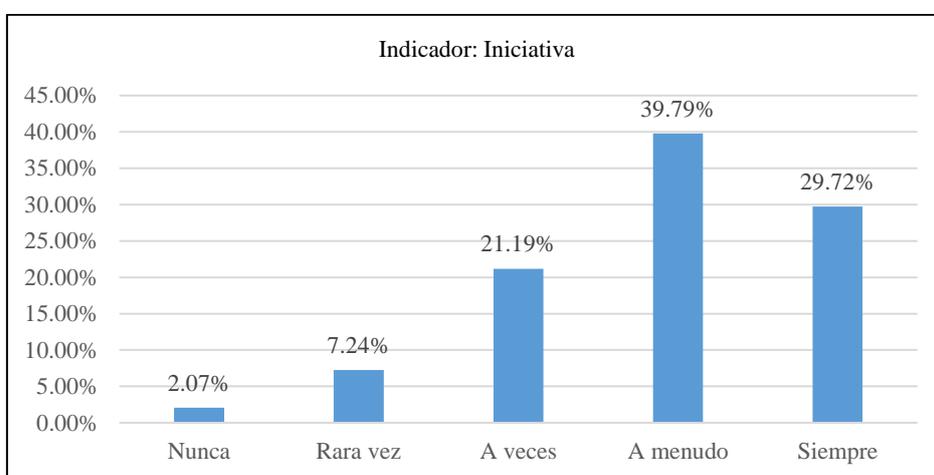
Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Se percibe que el 2,1% de los encuestados nunca tienen deseos de tomar la iniciativa; el 7,2% rara vez toman la iniciativa y el 21,2% a veces, lo que suma un 30,5% de encuestados que no muestran deseos de tomar la iniciativa en la Empresa donde

trabajan; Por otro lado, el 39,8% indican que a menudo sienten deseos de ser proactivos y tomar la iniciativa; y el 29,7% siempre toman la iniciativa.

Interpretación: Los porcentajes indicados muestran que el mayor porcentaje de los millennials son proactivos en sus trabajos, las 2 terceras partes sienten que sus líderes apoyan sus ideas y eso los anima a ser creativos, se sienten como líderes también, y tienen los medios para comunicarse con los demás.

**Gráfico 12.** Indicador Iniciativa



Fuente: Datos de la propia investigación

### **Indicador: Productividad**

**Tabla 16. Indicador Productividad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulativo
Nunca	3	,8	,8
Rara vez	44	11,4	12,1
A veces	117	30,2	42,4
A menudo	178	46,0	88,4
Siempre	45	11,6	100,0

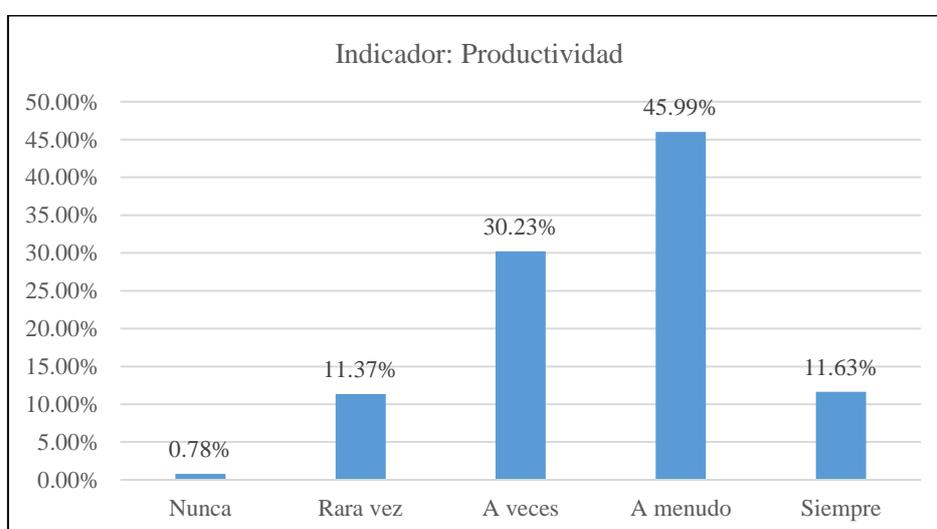
Total	387	100,0
-------	-----	-------

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: El 0,8% de los encuestados dicen que nunca son impulsados a ser productivos por sus jefes, el 11,4% afirman que rara vez se sienten impulsados a ser productivos y el 30,2% a veces; es decir, que el 42,4% de los encuestados no sienten que sus jefes los animen a mejorar su productividad. Por el contrario, el 46% de los encuestados dicen que a menudo sus jefes los impulsan su productividad y el 11,6% que siempre son productivos.

Interpretación: Se ve que poco más de la mitad de los millennials, afirman que, si tienen objetivos de productividad, y que, al sentir que este aspecto de su trabajo es medido, se esfuerzan por obtener buenos resultados. Estos millennials se sienten alentados por sus jefes a aprovechar el tiempo libre, ya que saben que ello los llevará a crecer en el trabajo; inclusive, sus jefes promueven que trabajen por el bien común y los hacen sentir parte de un equipo, por lo que hace que la presencia de estos jefes es muy relevante para la continuidad de esa forma de trabajo.

**Gráfico 13.** Indicador Productividad



Fuente: Datos de la propia investigación

### **Dimensión: Motivación Inspiracional**

**Tabla 17. Dimensión Motivación Inspiracional**

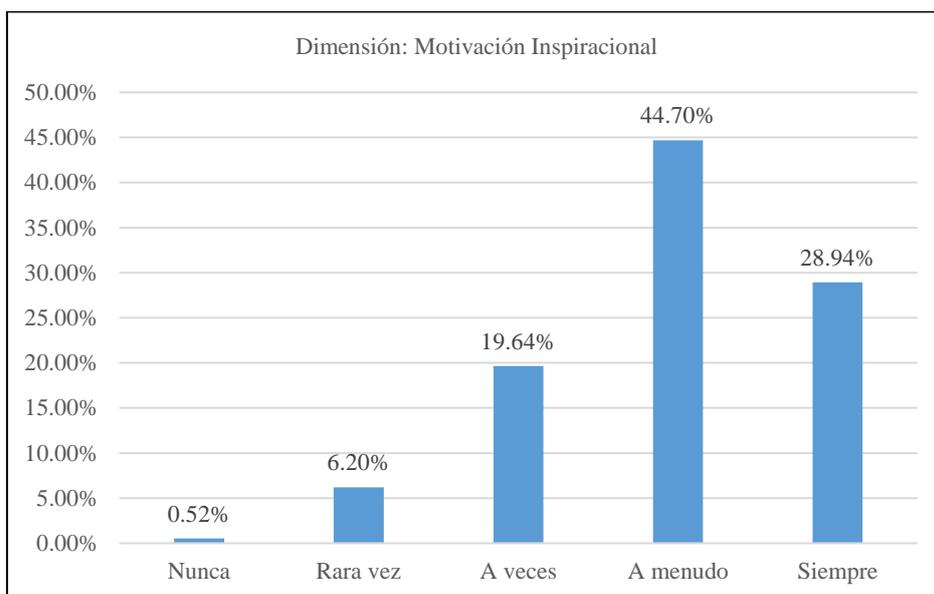
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	,5	,5
Rara vez	24	6,2	6,7
A veces	76	19,6	26,4
A menudo	173	44,7	71,1
Siempre	112	28,9	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: El 0,5% de los encuestados nunca perciben la presencia de las características de la dimensión Motivación Inspiracional en sus líderes; que el 6,2% rara vez observan la presencia de las características de dicha dimensión; y el 19,6% a veces. Es decir, que el 29,2% no observan en sus líderes las características que refuerzan la presencia de la dimensión Motivación Inspiracional. Por otro lado, el 44,7% de los encuestados indican que a menudo perciben en sus líderes las características de la dimensión; y el 28,9% siempre.

Interpretación: Se observa que más de las 2 terceras partes de los millennials se encuentran comprometidos con los objetivos de productividad que sus jefes les delegan, y presentan propuestas e iniciativas en pro de mejorar los resultados del equipo ya que sus jefes los hacen sentir líderes de forma que estimulan su crecimiento laboral y personal.

### Gráfico 14. Dimensión Motivación Inspiracional



Fuente: Datos propios de la investigación.

### Indicador: Empowerment

Tabla 18. Indicador Empowerment

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	8	2,1	2,1
Rara vez	38	9,8	11,9
A veces	119	30,7	42,6
A menudo	149	38,5	81,1
Siempre	73	18,9	100,0
Total	387	100,0	

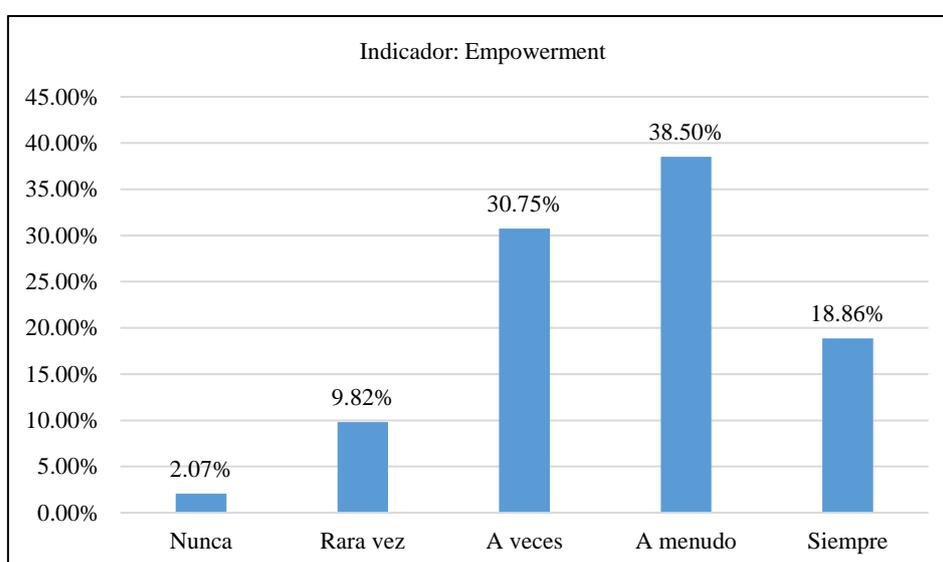
Fuente: Datos de la propia investigación

Descripción: Se observa que el 2,1% de los encuestados nunca han percibido el Empowerment en sus trabajos; el 9,8% rara vez, y el 30,7% a veces, han recibido Empowerment por parte de sus jefes; esto indica que el 42,6% no han percibido que sus

jefes empleen el Empowerment. Por otro lado, el 38,5%, a menudo perciben la aplicación de Empowerment en sus trabajos y el 18,9%, siempre.

Interpretación: Por los resultados obtenidos se observa que más de la mitad de los encuestados indica que se les delegan las actividades en sus respectivos trabajos de forma equitativa, además que se les permite pensar en soluciones a problemas, de manera que puedan explotar su creatividad; y se les involucra en la toma de decisiones relevantes.

**Gráfico 15.** Indicador Empowerment



Fuente: Datos de la propia investigación

### Indicador: Logro de resultados

**Tabla 19.** Indicador Logro de Resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	9	2,3	2,3
Rara vez	38	9,8	12,1
A veces	93	24,0	36,2
A menudo	161	41,6	77,8

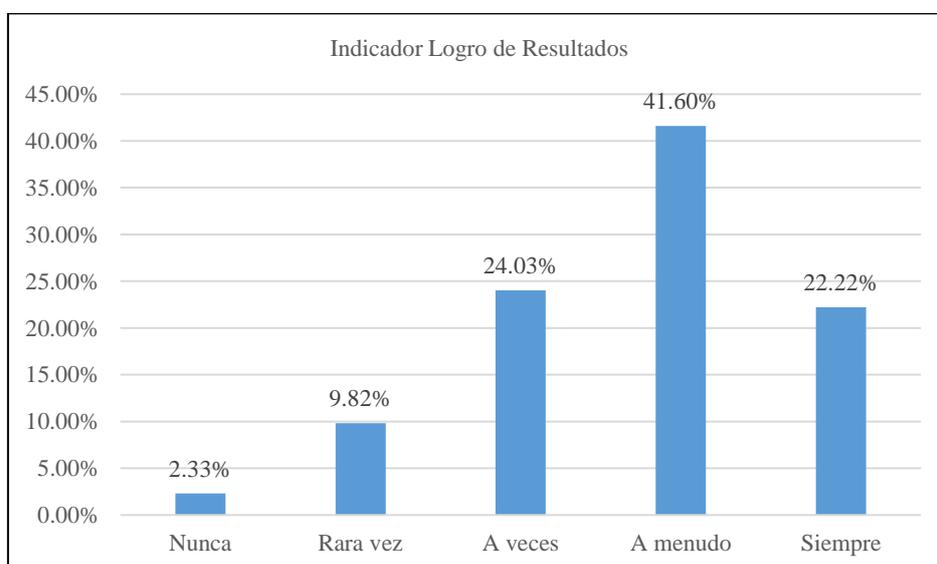
Siempre	86	22,2	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 2,3% de los encuestados, indica que nunca se hace seguimiento al logro de resultados; el 9,8% que rara vez se hace seguimiento al logro de resultados, y el 24,0%, a veces; es decir, que el 36,1% de los encuestados perciben que no se le toma importancia al logro de resultados. Por otro lado, el 41,6% indica que a menudo se evalúan los resultados en la empresa donde labora, y el 22,2% que siempre se hace el seguimiento a los resultados.

Interpretación: Las dos terceras partes de los millennials encuestados, indican que su trabajo es evaluado de forma objetiva, además que sienten que reciben reconocimiento cuando logran buenos resultados. Ellos indican que los objetivos que se les plantean son realistas, y su visión de soluciones se amplía con la intervención de sus superiores ya que ellos les proveen nuevas perspectivas de soluciones a problemas y los orientan para que puedan mejorar.

**Gráfico 16.** Indicador Logro de Resultados



Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Dimensión: Estimulación Intelectual**

**Tabla 20. Dimensión: Estimulación Intelectual**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	5	1,3	1,3
Rara vez	28	7,2	8,5
A veces	92	23,8	32,3
A menudo	166	42,9	75,2
Siempre	96	24,8	100,0
Total	387	100,0	

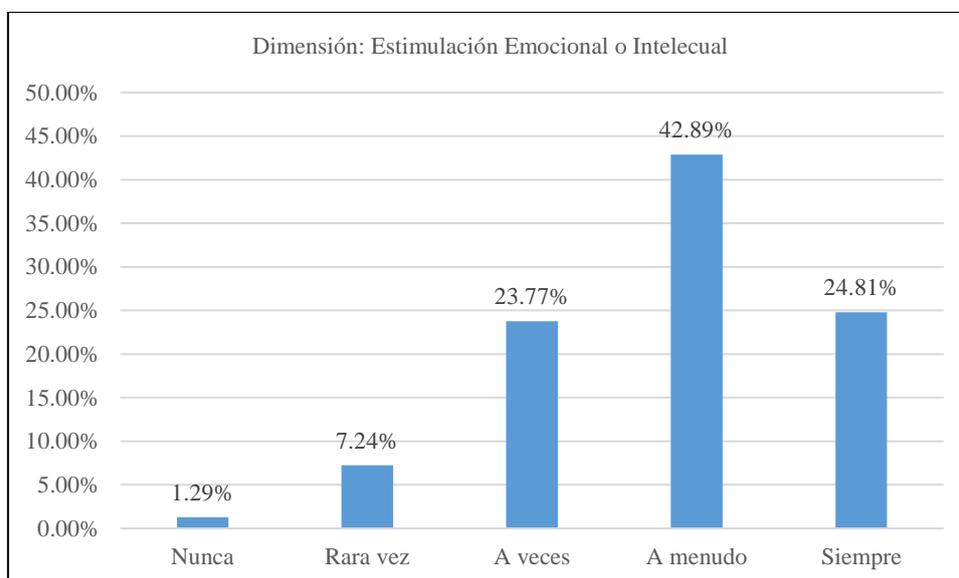
Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 1,3% de los encuestados nunca han percibido estímulos emocionales por parte de sus jefes; el 7,2% rara vez perciben estímulos emocionales y el 23,8% a veces; es decir, que el 32,3% de los encuestados no se sienten estimulados emocionalmente por sus respectivos jefes. Por otro lado, el 42,9% indica que a menudo se les estimula emocionalmente en el trabajo y el 24,8% siempre sienten que se les estimula en el trabajo de forma emocional.

Interpretación: Más de las dos terceras partes de los encuestados se sienten empoderados en el trabajo, ya que sus jefes estimulan su liderazgo asignándoles tareas importantes y haciéndolos participes de las decisiones relevantes en sus empresas. Además, se resalta la evaluación constante de su desempeño, las correcciones que se les pueda realizar y el reconocimiento de sus labores impulsa al trabajador a desempeñarse

mejor ya que emocionalmente, se les demuestra interés en su desarrollo laboral y profesional.

**Gráfico 17.** Dimensión Estimulación Intelectual



Fuente: Datos de la propia investigación

### Indicador: Empatía

**Tabla 21.** Indicador Empatía

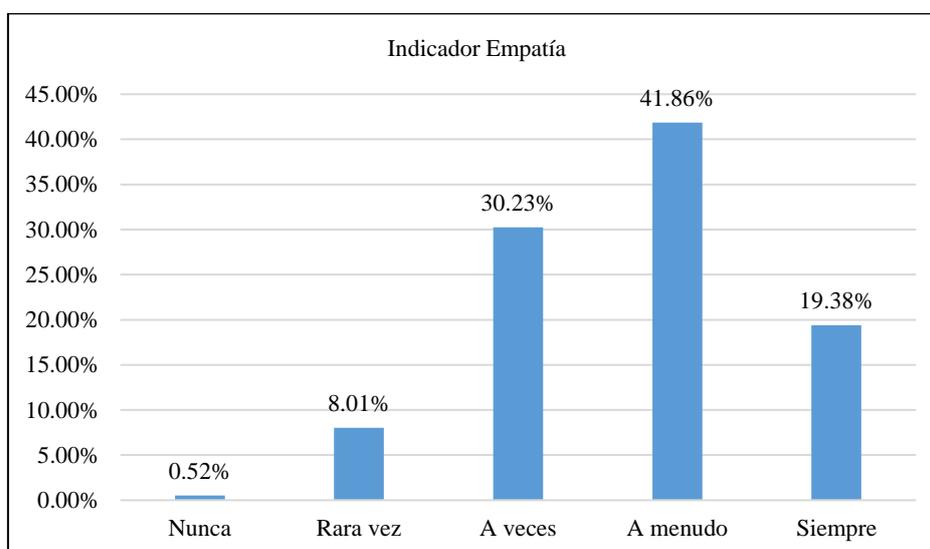
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	2	,5	,5
Rara vez	31	8,0	8,5
A veces	117	30,2	38,8
A menudo	162	41,9	80,6
Siempre	75	19,4	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: el 0,5% de los encuestados, nunca sienten que su jefe es empático; el 8% rara vez, y el 30,2% a veces. Lo que indica que el 38,7% no percibe empatía en sus jefes. Por otro lado, el 41,9% percibe que a menudo sus jefes son empáticos; y el 19,4%, siempre son empáticos.

Interpretación: Más de la mitad de los encuestados se sienten tratados con respeto y amabilidad en sus trabajos y sienten que sus superiores se preocupan por su superación personal y profesional. Estos encuestados indican que sus jefes valoran las individualidades y los tratan a cada uno atención, sobre todo cuando estos muestran actitud negligente; ya que se preocupan por los resultados de la Empresa, pero también por su bienestar.

**Gráfico 18.** Indicador Empatía



Fuente: Datos de la propia investigación

### **Indicador: Comunicación**

**Tabla 22. Indicador Comunicación**

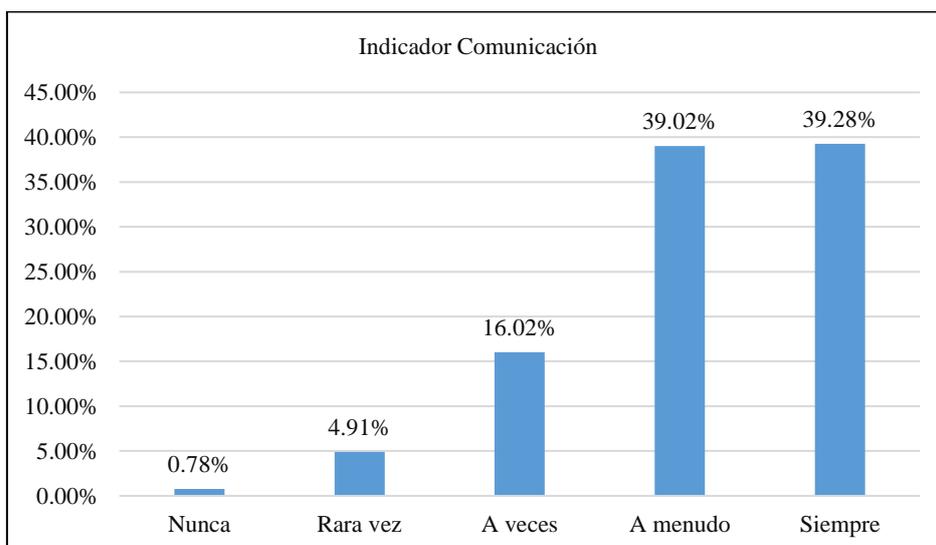
Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
------------	------------	----------------------

Nunca	3	,8	,8
Rara vez	19	4,9	5,7
A veces	62	16,0	21,7
A menudo	151	39,0	60,7
Siempre	152	39,3	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 0,8% indica que nunca han tenido buena comunicación en sus trabajos, el 4,9% dice que rara vez hay comunicación en sus trabajos, el 16,0% dice que veces se percibe un ambiente comunicativo en sus respectivos trabajos; es decir que el 21,7% no percibe que la comunicación sea buena en sus centros laborales. Por otro lado, el 39% percibe a menudo que la comunicación es buena en sus trabajos y con sus jefes, y el 39,3% que siempre hay comunicación en sus trabajos.

Interpretación: Más de las dos terceras partes de los encuestados se sienten respaldados por sus jefes y sienten que la comunicación que tienen con ellos es positiva; se sienten involucrados en los acontecimientos de la empresa porque están informados y saben que sus jefes confían en que ellos pueden alcanzar las metas propuestas solos, ya que están bien encaminados.

**Gráfico 19.** Indicador Comunicación

Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Dimensión: Consideración Individualizada**

**Tabla 23.** Dimensión Consideración Individualizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rara vez	13	3,4	3,4
A veces	69	17,8	21,2
A menudo	160	41,3	62,5
Siempre	145	37,5	100,0
Total	387	100,0	

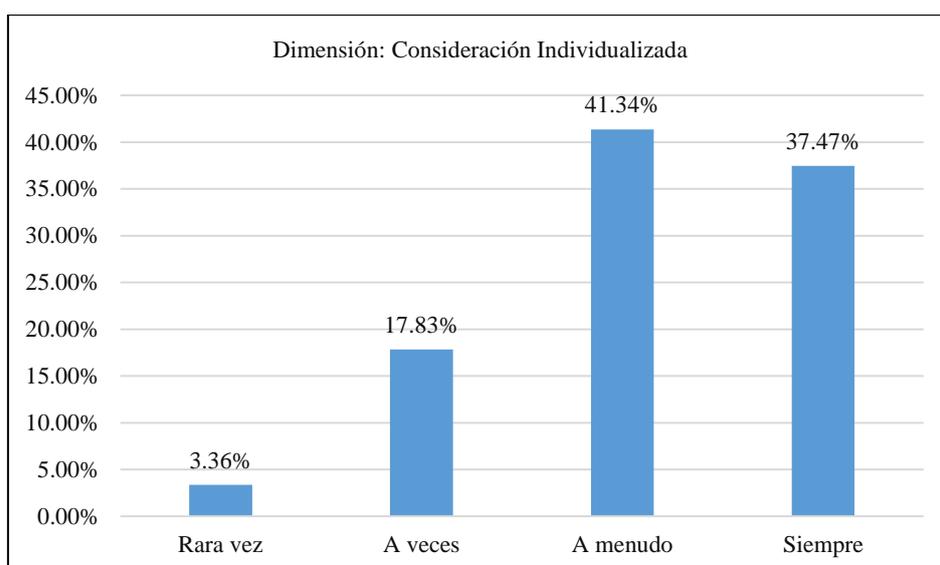
Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 3,4% de los encuestados sienten que sus jefes nunca presentan características relacionadas a la dimensión de consideración individualizada, el 17,8% a veces considera que sus jefes muestran estas características; es decir que el 21,2% no

considera que la consideración individualizada esté presente en sus líderes. Por otro lado, el 41,3% percibe a menudo esta dimensión en sus líderes, y el 37,5% siempre la percibe.

Interpretación: Por los resultados obtenidos, más de las 2 terceras partes de los encuestados sienten que sus líderes se preocupan por sus necesidades y responden a ellas de manera satisfactoria; estos trabajadores, reciben de sus jefes atención personalizada y están plenamente seguros de que ellos atenderán sus necesidades; y esta confianza, los hace sentir que pueden llegar a cumplir las metas propuestas con seguridad, sabiendo que sus jefes confían en ellos.

**Gráfico 20.** Dimensión Consideración Individualizada



Fuente: Datos de la propia investigación

**Variable: Liderazgo Transformacional**

**Tabla 24. Liderazgo Transformacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	,3	,3

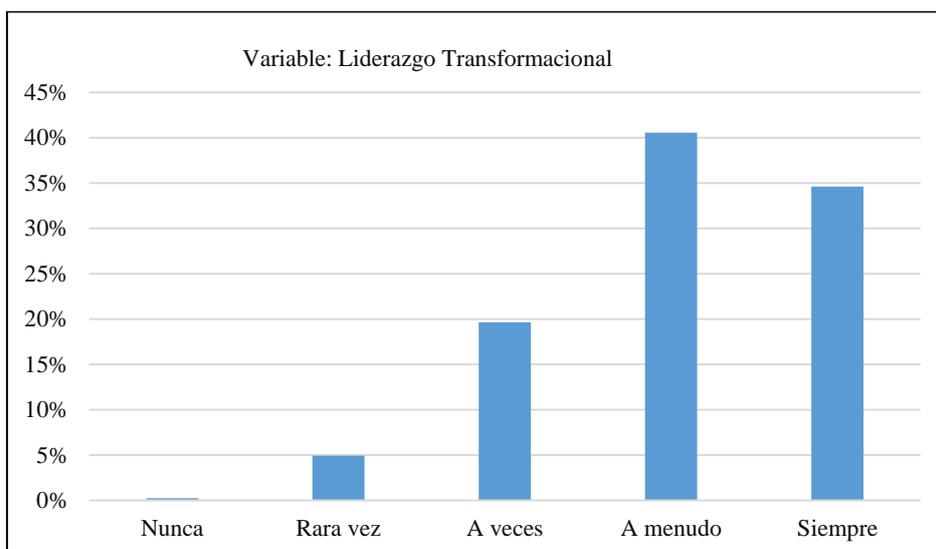
Rara vez	19	4,9	5,2
A veces	76	19,6	24,8
A menudo	157	40,6	65,4
Siempre	134	34,6	100,0
<hr/>			
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: el 0,3% de los encuestados, indican por sus respuestas que nunca se presenta el Liderazgo transformacional en sus líderes; el 4,9%, rara vez lo percibe, y el 19,6%, a veces. es decir que un 24,8% de los millennials encuestados, no perciben el Liderazgo Transformacional en sus respectivos centros laborales por parte de sus jefes. El otro panorama, indica que a menudo el 40,6% de millennials encuestados sí perciben un estilo de liderazgo transformacional en sus jefes y el 34,6% siempre trabajan con líderes transformacionales.

Interpretación: Más de las 2 terceras partes de los millennials trabajan en empresas en donde el Liderazgo Transformacional prima. Estos millennials perciben en sus jefes el estilo de liderazgo que los inspira, motiva y alienta a alcanzar las metas propias y de la Empresa.

### Gráfico 21. Variable Liderazgo Transformacional



Fuente: Datos de la propia investigación

### Dimensión Vigor

Tabla 25. Dimensión Vigor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Nunca	1	,3	,3
Rara vez	4	1,0	1,3
A veces	59	15,2	16,5
A menudo	181	46,8	63,3
Siempre	142	36,7	100,0
Total	387	100,0	

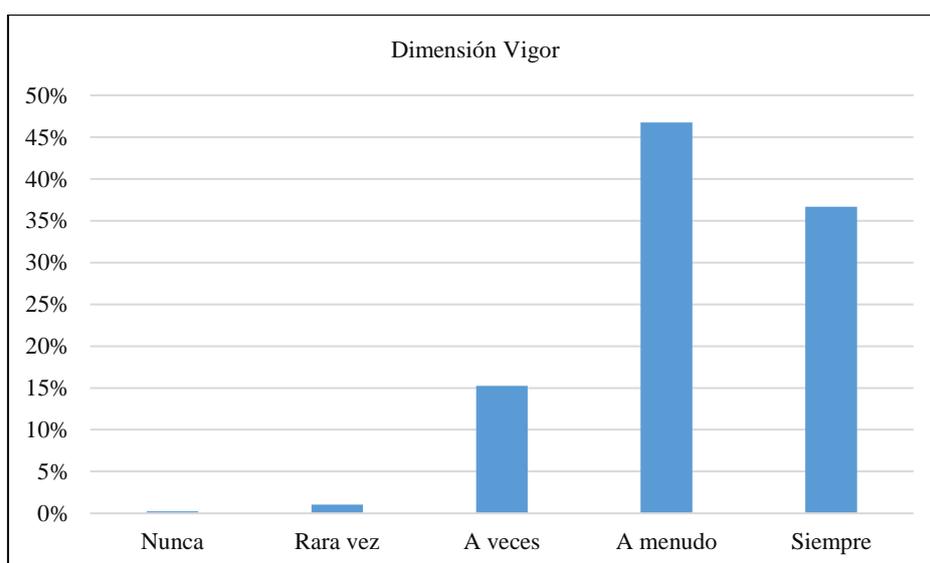
Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 0,3% de los encuestados nunca se siente vigoroso al realizar su trabajo, el 1,0% rara vez realiza su trabajo sintiéndose vigoroso, el 15,2% a veces se siente vigoroso al realizar su trabajo por lo que muestran energía y resistencia; es decir, que el

16,5% de los encuestados no muestran energía y resistencia al realizar su trabajo, por lo que la dimensión vigor no está presente. Por otro lado, el 46,8% de los millennials encuestados a menudo sienten vigor por lo que realizan su trabajo enérgicamente y con resistencia, y el 36,7%, siempre se sienten vigorosos.

Interpretación: Las 3 cuartas partes de los millennials encuestados muestran energía en sus trabajos y mencionan levantarse con ganas de ir a trabajar. Están comprometidos con su labor y dispuestos a dar más de ellos para lograr las metas propuestas, y cuando las cosas no van bien continúan trabajando persistentemente.

**Gráfico 22.** Dimensión Vigor



Fuente: Datos de la propia investigación

### Dimensión Dedicación

**Tabla 26. Dimensión Dedicación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rara vez	10	2,6	2,6

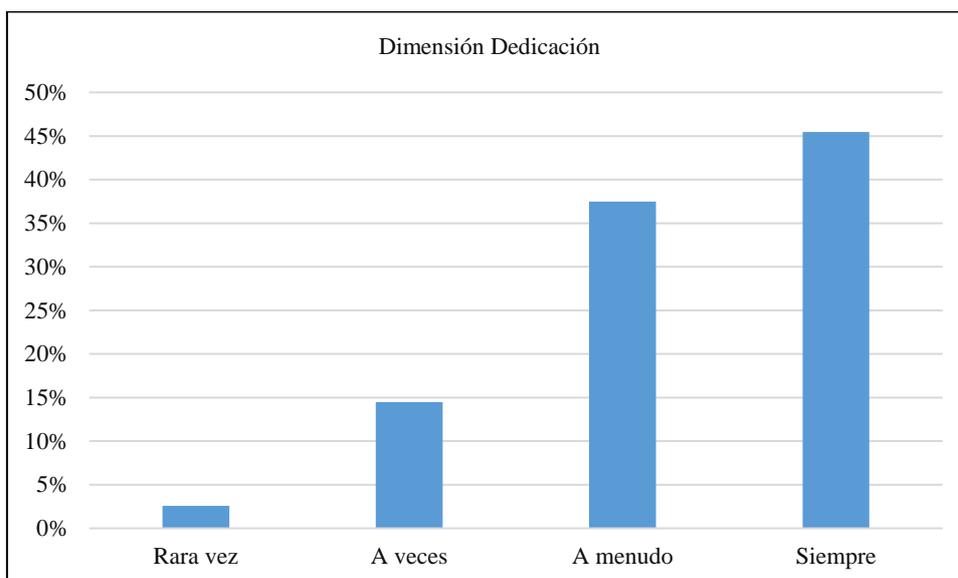
A veces	56	14,5	17,1
A menudo	145	37,5	54,5
Siempre	176	45,5	100,0
<hr/>			
Total	387	100,0	

---

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 2,6% de los encuestados, rara vez se dedican en su trabajo, el 14,5% a veces se dedican; es decir, el 17,1% no son dedicados en las labores que realizan en sus respectivos trabajos. Por otro lado, el 37,5% a menudo son dedicados en sus centros laborales, y el 45,5% siempre son dedicados realizando sus funciones en sus trabajos.

Interpretación: Las 3 cuartas partes de los encuestados se sienten entusiasmados con sus trabajos y les han encontrado un significado valioso a las funciones que realizan, por lo que este sentimiento impacta en el logro de sus objetivos. Están siempre inspirados a dar lo mejor de ellos y se sienten orgullosos de lo que hacen ya que perciben que sus funciones representan un reto para ellos.

**Gráfico 23. Dimensión Dedicación**

Fuente: Datos de la propia investigación

**Tabla 27. Dimensión Absorción**

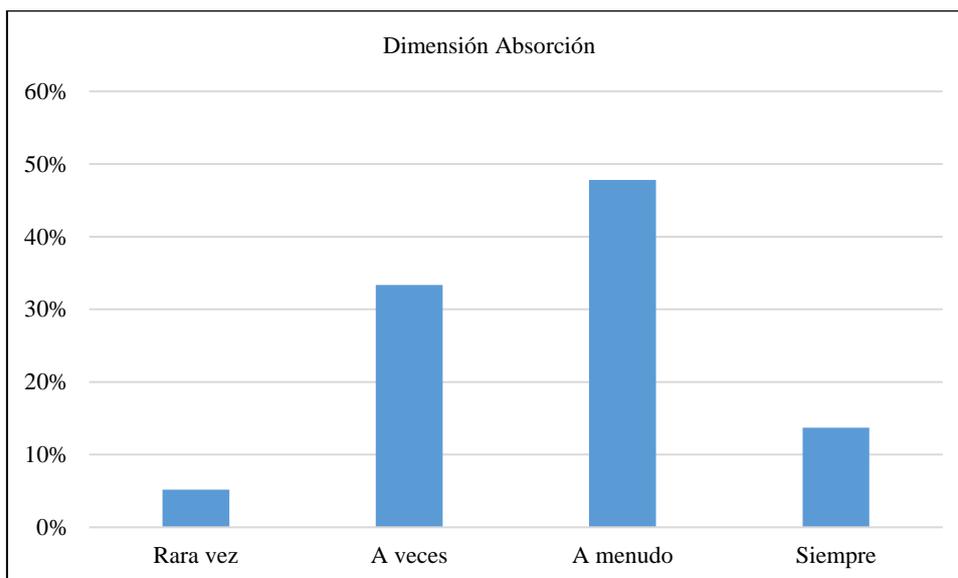
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rara vez	20	5,2	5,2
A veces	129	33,3	38,5
A menudo	185	47,8	86,3
Siempre	53	13,7	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 5,2% de los encuestados rara vez se encuentran en estado de absorción durante la realización de sus labores, el 33,3% a veces; es decir que el 38,5% no se sumerge en el estado de absorción durante su trabajo. Por el contrario, el 47,8% a menudo cae en un estado de absorción mientras realiza sus labores, y el 13,7%, siempre están en completo estado de absorción cuando labora.

Interpretación: Más de la mitad de los encuestados disfrutan realizar su trabajo y son felices estando absortos en sus labores. Se concentran al máximo ejecutando sus funciones al extremo de perder el sentido del tiempo y lo que pasa a su alrededor. Se dejan llevar y les es difícil desconectarse de su trabajo.

**Gráfico 24.** Dimensión Absorción



Fuente: Datos de la propia investigación

**Tabla 28. Variable Engagement**

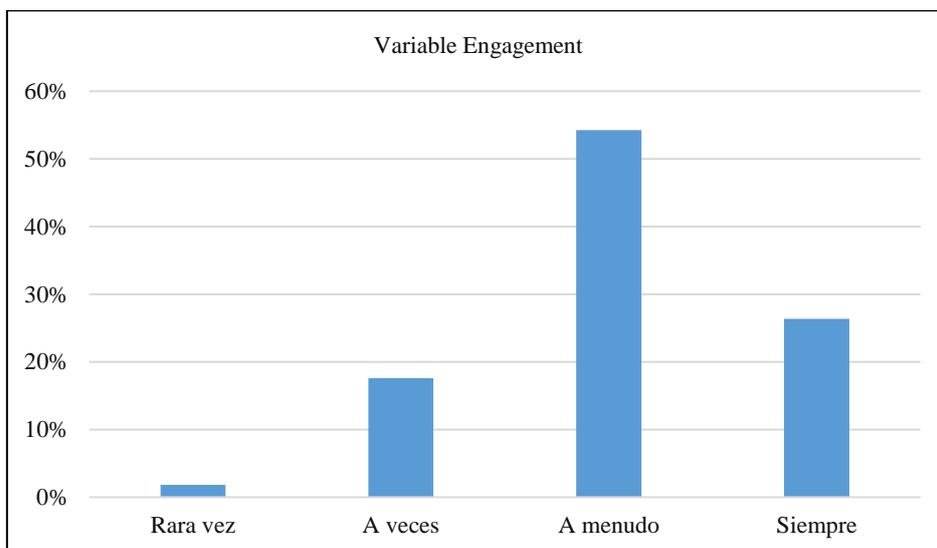
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Rara vez	7	1,8	1,8
A veces	68	17,6	19,4
A menudo	210	54,3	73,6
Siempre	102	26,4	100,0
Total	387	100,0	

Fuente: Datos de la propia Investigación

Descripción: El 1,8% de los encuestados rara vez presentan Engagement en sus trabajos, el 17,6% a veces muestran Engagement mientras realizan sus labores, es decir, que el 19,4% no muestran un estado de Engagement en sus centros laborales. Por el lado contrario, el 54,3% de los encuestados a menudo sienten Engagement con sus labores en sus trabajos y el 26,4% siempre presentan Engagement.

Interpretación: Las 3 cuartas partes de los encuestados, se muestran enérgicos y son resistentes a los retos que se presenten en sus centros laborales. Ellos han encontrado un significado valioso a sus trabajos y están entusiasmados con ellos. Laborales jornadas largas en plena concentración y disfrutan el estar inmersos en sus funciones con el fin de lograr los objetivos propuestos.

**Gráfico 25.** Variable Engagement



Fuente: Datos de la propia investigación

## 17. Análisis de Resultados

Hipótesis Principal

Hipótesis planteada: El Liderazgo Transformacional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

Hipótesis Nula: El Liderazgo Transformacional no tiene relación con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

## Resultados

**Tabla 29. Variable: Liderazgo Transformacional \* Variable: Engagement**

		Variable: Engagement									
		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Variable: Liderazgo Transformacional	Nunca	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%
	Rara vez	4	1,0%	9	2,3%	3	0,8%	3	0,8%	19	4,9%
	A veces	2	0,5%	32	8,3%	30	7,8%	12	3,1%	76	19,6%
	A menudo	0	0,0%	22	5,7%	113	29,2%	22	5,7%	157	40,6%
	Siempre	0	0,0%	5	1,3%	64	16,5%	65	16,8%	134	34,6%
Total		7	1,8%	68	17,6%	210	54,3%	102	26,4%	387	100,0%
Chi - Cuadrado de Pearson:		206,521		gl:12		Sig.:0,000					

Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

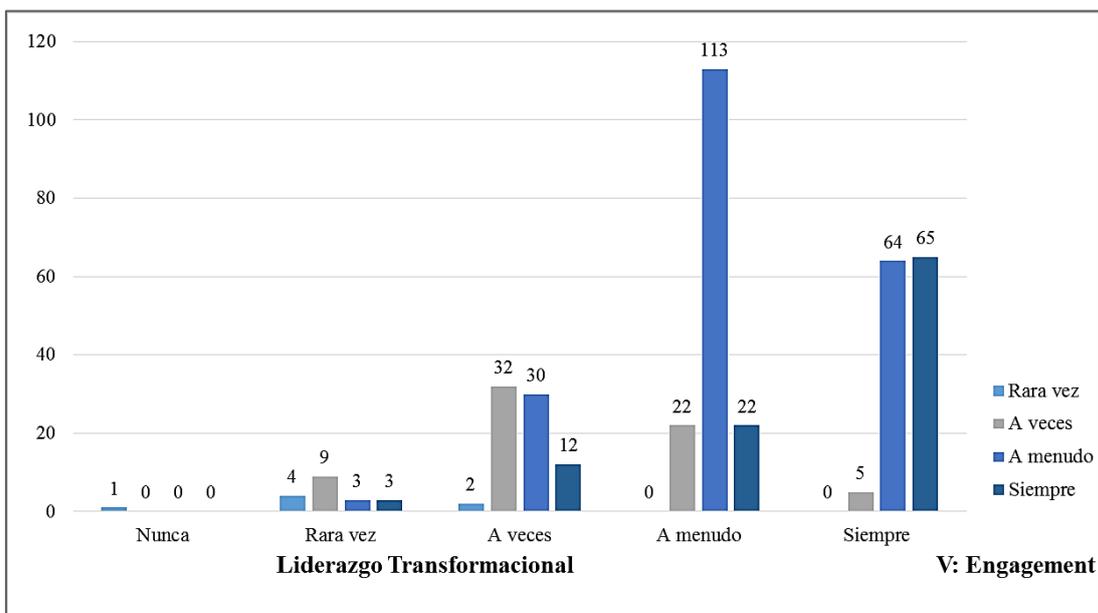
De acuerdo a la Tabla 28 sobre la variable Liderazgo Transformacional y la variable Engagement, observamos que el 0,3% de los millennials encuestados, afirman que nunca perciben Liderazgo Transformacional por parte de sus jefes; el 0.3% de este porcentaje rara vez desarrolla Engagement en su trabajo. Por otro lado, el 4.9% de los encuestados afirman que rara vez perciben Liderazgo Transformacional en su organización; de ellos, el 1% rara

vez alcanzan un adecuado Engagement, el 2.3% a veces, 0.8% a menudo y el 0.8%, siempre. Además, el 19.6% solo a veces perciben el LT, de ellos el 0,5% rara vez desarrollan el Engagement, el 8.3% a veces, el 7.8% a menudo y el 3.1% siempre. Por otro lado, el 40.6% a menudo perciben el LT, de ellos el 5.7% a veces desarrollan el Engagement adecuado, el 29.2% a menudo y el 5.7% siempre. Finalmente, el 34.6% de los colaboradores siempre perciben el Liderazgo Transformacional; de ellos el 1.3% solo a veces desarrollan un adecuado Engagement, el 16.5% a menudo y el 16.8% siempre.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal, el valor Chi-cuadrado es de 206,521 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; como este valor de la significancia es menor a 0,05; entonces podemos rechazar la hipótesis nula y afirmamos que el Liderazgo Transformacional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Gráfico 26.** Liderazgo Transformacional y Engagement



Fuente: Datos de la propia investigación.

### Hipótesis Específicas:

Prueba de hipótesis específica N° 1: La Influencia Idealizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Tabla 30. Dimensión: Influencia idealizada \* Variable: Engagement**

		Variable: Engagement									
		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Dimensión: Influencia idealizada	Nunca	2	0,5%	1	0,3%	1	0,3%	1	0,3%	5	1,3%
	Rara vez	4	1,0%	18	4,7%	7	1,8%	3	0,8%	32	8,3%
	A veces	1	0,3%	27	7,0%	34	8,8%	14	3,6%	76	19,6%
	A menudo	0	0,0%	17	4,4%	117	30,2%	29	7,5%	163	42,1%
	Siempre	0	0,0%	5	1,3%	51	13,2%	55	14,2%	111	28,7%
Total		7	1,8%	68	17,6%	210	54,3%	102	26,4%	387	100,0%
Chi - Cuadrado de Pearson:		174,078		gl:12		Sig.:0,000					

Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

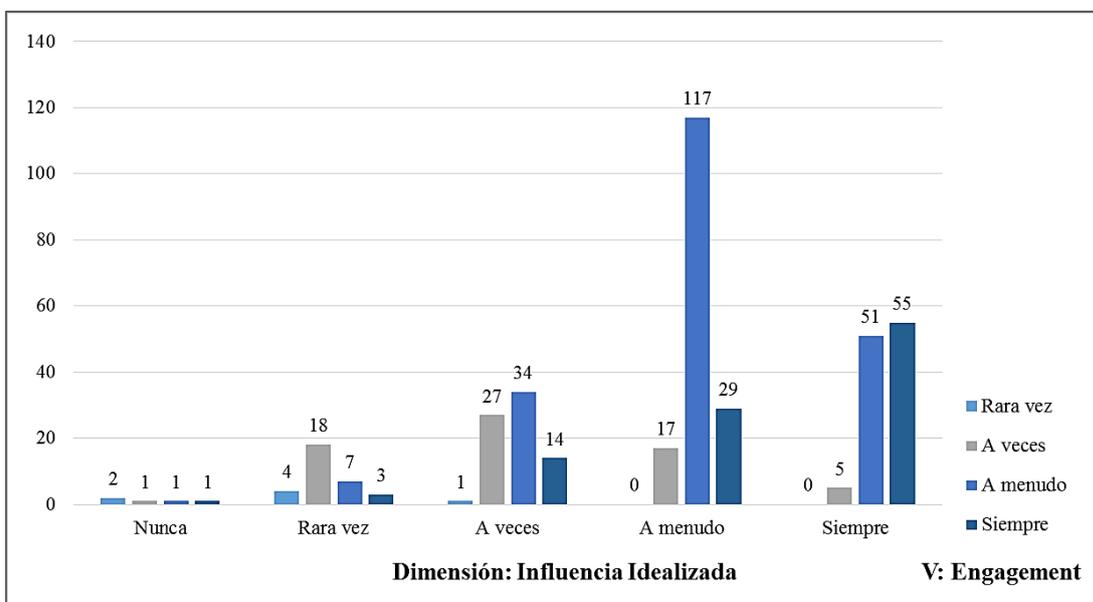
De acuerdo a la Tabla 29 sobre la dimensión Influencia Idealizada y la variable Engagement, observamos que el 1,3% de los millennials encuestados, afirman que nunca perciben Influencia Idealizada por parte de sus jefes; de ellos, el 0,5% de este porcentaje rara vez desarrolla Engagement en su trabajo, el 0,3% a veces desarrolla Engagement, el 0,3% a menudo y el 0,3% siempre. Por otro lado, el 8,3% de los encuestados afirman que rara vez perciben la presencia de la dimensión Influencia Idealizada; de ellos, el 1,0% rara vez alcanzan un adecuado Engagement, el 4,7% a veces, 1,8% a menudo y el 0,8%,

siempre. Además, el 19.6% solo a veces perciben la influencia idealizada, de ellos el 1.0% rara vez desarrollan el Engagement, el 7.0% a veces, el 8.8% a menudo y el 3.6% siempre. Por otro lado, el 42.1% a menudo perciben Influencia Idealizada, de ellos el 4.4% a veces desarrollan el Engagement adecuado, el 30.2% a menudo y el 7.5% siempre. Finalmente, el 28.7% de los colaboradores siempre perciben Influencia Idealizada; de ellos el 1.3% solo a veces desarrollan un adecuado Engagement, el 13.2% a menudo y el 14.2% siempre.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 1, el valor Chi-cuadrado es de 174.078 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; como este valor de la significancia es menor a 0,05; entonces podemos rechazar la hipótesis nula y afirmamos la Influencia Idealizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials del Perú.

**Gráfico 27.** Influencia Idealizada y Engagement



Fuente: Datos de la propia investigación.

Prueba de hipótesis específica N° 2: La Motivación Inspiracional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Tabla 31. Dimensión: Motivación Inspiracional \* Variable: Engagement**

		Variable: Engagement									
		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Dimensión:	Nunca	1	0,3%	1	0,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,5%
Motivación	Rara vez	4	1,0%	12	3,1%	6	1,6%	2	0,5%	24	6,2%
Inspiracional	A veces	2	0,5%	30	7,8%	35	9,0%	9	2,3%	76	19,6%
	A menudo	0	0,0%	23	5,9%	113	29,2%	37	9,6%	173	44,7%
	Siempre	0	0,0%	2	0,5%	56	14,5%	54	14,0%	112	28,9%
Total		7	1,8%	68	17,6%	210	54,3%	102	26,4%	387	100,0%
Chi - Cuadrado de Pearson:		155,974		gl:12		Sig.:0,000					

Fuente: Datos de la propia investigación.

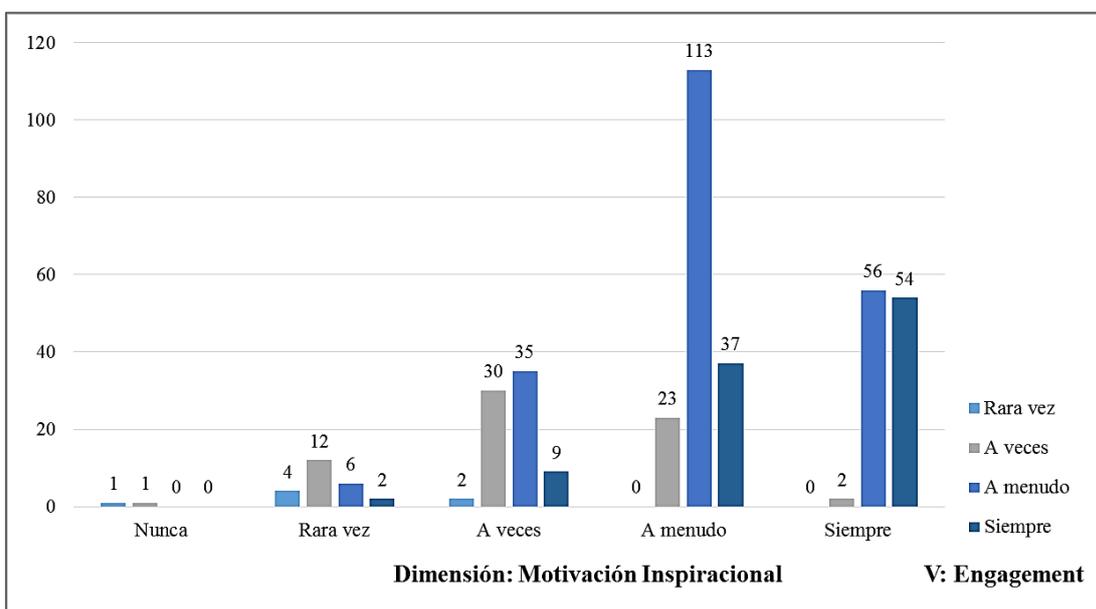
De acuerdo a la Tabla 30 sobre la dimensión Motivación Inspiracional y la variable Engagement, observamos que el 0,5% de los millennials encuestados, afirman que nunca perciben Motivación Inspiracional por parte de sus jefes; el 0,3% de este porcentaje rara vez desarrolla Engagement en su trabajo y el otro 0,3% solo a veces. Por otro lado, el 6,2% de los encuestados afirman que rara vez perciben Motivación Inspiracional en su organización; de ellos, el 1,0% rara vez alcanzan un adecuado Engagement, el 3,1% a veces, 1,6% a menudo y el 0,5%, siempre. Además, el 19,6% solo a veces perciben Motivación Inspiracional, de ellos el 0,5% rara vez desarrollan el Engagement, el 7,8% a veces, el 9,0% a menudo y el 2,3% siempre. Por otro lado, el 44,7% a menudo perciben Motivación Inspiracional por parte de sus jefes, de ellos el 5,9% a veces desarrollan el

Engagement adecuado, el 29.2% a menudo y el 9.6% siempre. Finalmente, el 28.9% de los colaboradores siempre perciben la Motivación Inspiracional en sus centros laborales; de ellos el 1.8% rara vez desarrollan un adecuado Engagement; el 17.6% solo a veces desarrollan un adecuado Engagement, el 54.3% a menudo y el 26.4% siempre.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N° 2, el valor Chi-cuadrado es de 155,974 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; como este valor de la significancia es menor a 0,05; entonces podemos rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la Motivación Inspiracional se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Gráfico 28.** Motivación Inspiracional y Engagement



Fuente: Datos de la propia investigación

Prueba de hipótesis específica N° 3: La Estimulación Intelectual se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Tabla 32. Dimensión: Estimulación Intelectual \* Variable: Engagement**

		Variable: Engagement									
		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Dimensión:	Nunca	1	0,3%	3	0,8%	1	0,3%	0	0,0%	5	1,3%
Estimulación Intelectual	Rara vez	4	1,0%	9	2,3%	8	2,1%	7	1,8%	28	7,2%
	A veces	2	0,5%	35	9,0%	42	10,9%	13	3,4%	92	23,8%
	A menudo	0	0,0%	19	4,9%	116	30,0%	31	8,0%	166	42,9%
	Siempre	0	0,0%	2	0,5%	43	11,1%	51	13,2%	96	24,8%
Total		7	1,8%	68	17,6%	210	54,3%	102	26,4%	387	100,0%
Chi – Cuadrado de Pearson:		136,317	gl. 12	Sig. 0,000							

Fuente: Datos de la propia investigación.

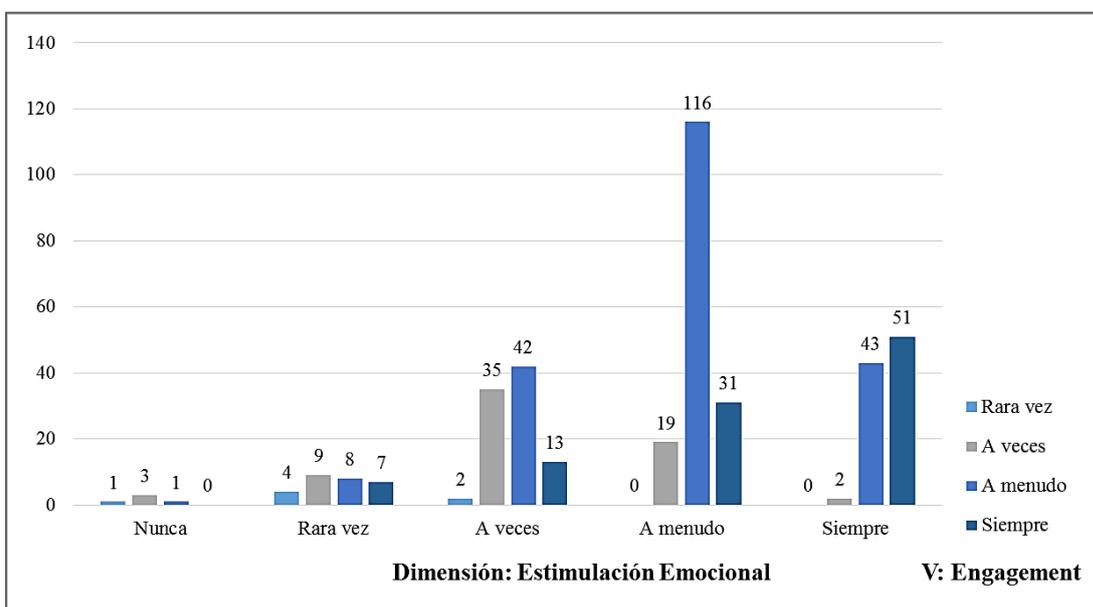
De acuerdo a la Tabla 31 sobre la dimensión Estimulación Intelectual y la variable Engagement, observamos que el 1.3% de los millennials encuestados, afirman que nunca perciben Estimulación Intelectual por parte de sus jefes; el 0.3% de este porcentaje nunca desarrolla Engagement en su trabajo, el 0.8% rara vez desarrolla Engagement, el 0.3% a menudo. Por otro lado, el 7.2% de los encuestados afirman que rara vez perciben Estimulación Intelectual en su organización; de ellos, el 1.0% rara vez alcanza un adecuado Engagement, el 2.3% a menudo desarrolla un adecuado Engagement, el 2.1% a menudo y el 1.8%, siempre. Además, el 23.8% solo a veces perciben Estimulación Intelectual, de ellos el 0,5% rara vez desarrollan el Engagement, el 9.0% a veces, el 10.9% a menudo y el 3.4% siempre. Por otro lado, el 42.9% a menudo perciben Estimulación

Intelectual, de ellos el 4.9% a veces desarrollan el Engagement adecuado, el 30.0% a menudo y el 8.0% siempre. Finalmente, el 24.8% de los colaboradores siempre perciben Estimulación Intelectual; de ellos el 0.5% solo a veces desarrollan un adecuado Engagement, el 11.1% a menudo y el 13.2% siempre.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°3, el valor Chi-cuadrado es de 136,317 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; como este valor de la significancia es menor a 0,05; entonces podemos rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la Estimulación Intelectual se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Gráfico 29.** Estimulación Intelectual y Engagement.



Fuente: Datos de la propia investigación

Prueba de hipótesis específica N° 4: La Consideración Individualizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Tabla 33. Dimensión: Consideración Individualizada \* Variable: Engagement**

		Variable: Engagement									
		Rara vez		A veces		A menudo		Siempre		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Dimensión:	Rara vez	4	1,0%	6	1,6%	3	0,8%	0	0,0%	13	3,4%
Consideración	A veces	2	0,5%	31	8,0%	26	6,7%	10	2,6%	69	17,8%
Individualizada	A menudo	1	0,3%	26	6,7%	104	26,9%	29	7,5%	160	41,3%
	Siempre	0	0,0%	5	1,3%	77	19,9%	63	16,3%	145	37,5%
Total		7	1,8%	68	17,6%	210	54,3%	102	26,4%	387	100,0%
Chi – Cuadrado de Pearson:		153,202		gl. 9		Sig. 0,000					

Fuente: Datos de la propia investigación.

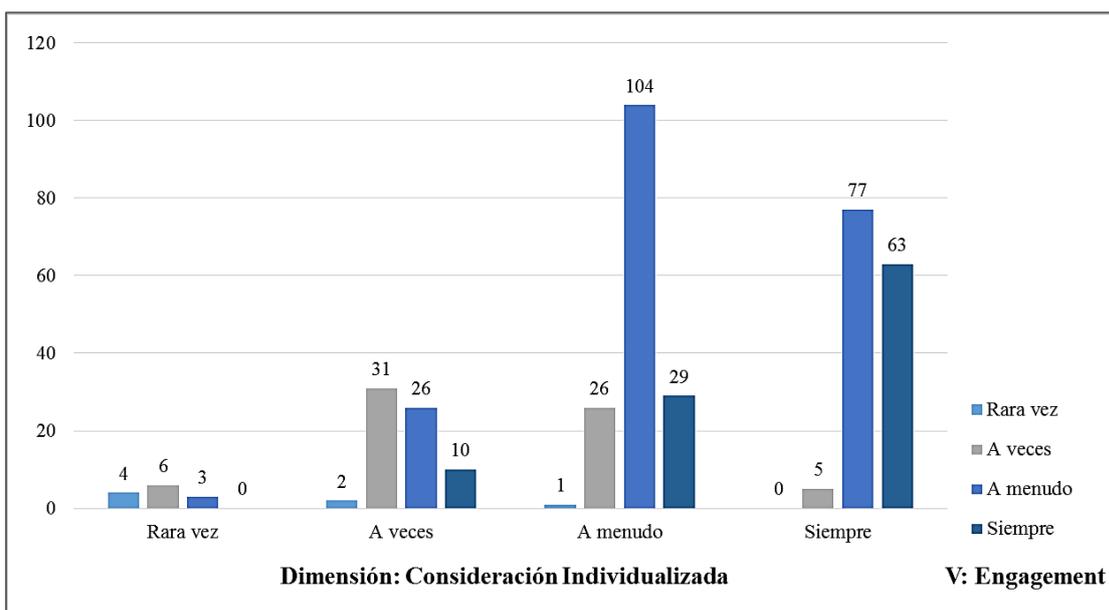
De acuerdo a la Tabla 32 sobre la dimensión Consideración Individualizada y la variable Engagement, observamos que el 3.4% de los millennials encuestados, afirman que rara vez perciben Consideración Individualizada por parte de sus jefes; el 1.0% de este porcentaje rara vez desarrolla Engagement en su trabajo; el 1.6% a veces desarrolla un adecuado Engagement en sus trabajos y el 0.8% a menudo. Por otro lado, el 17.8% de los encuestados afirman que a veces perciben Consideración Individualizada en su organización; de ellos, el 0.5% rara vez alcanzan un adecuado Engagement, el 8.0% a veces, 6.7% a menudo y el 2.6%, siempre. Además, el 41.3% solo a veces perciben Consideración Individualizada en sus organizaciones, de ellos el 0.3% rara vez desarrollan el Engagement, el 6.7% a veces, el 26.9% a menudo y el 7.5% siempre. Finalmente, el

37.5% a menudo perciben Consideración Individualizada, de ellos el 1.3% a veces desarrollan el Engagement adecuado, el 19.9% a menudo y el 16.3% siempre.

Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis específica N°4, el valor Chi-cuadrado es de 153,202 con 9 grados de libertad y un valor de significancia de 0,000; como este valor de la significancia es menor a 0,05; entonces podemos rechazar la hipótesis nula y afirmamos que la Consideración Individualizada se relaciona con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú.

**Gráfico 30.** Consideración Individualizada y Engagement.



Fuente: Datos de la propia investigación.

## Discusión de Resultados

De acuerdo al objetivo general de determinar la relación entre el **Liderazgo Transformacional y el Engagement** en el entorno laboral de los Millennials en Perú, observamos que en la prueba de hipótesis principal, el valor Chi-Cuadrado de Pearson es 206,521 con 12 grados de libertad y un valor de significancia de 0.000, siendo este valor menor a 0.05; por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis nula y afirmar que sí existe una relación entre el Liderazgo Transformacional y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en Perú. Los millennials encuestados indican estar de acuerdo en que la presencia del liderazgo transformacional sí influye en su desarrollo de engagement en sus respectivos trabajos, debido a que este estilo de liderazgo despierta en ellos la motivación necesaria para que ejecuten sus labores con voluntad propia, con aspiraciones de crecimiento y con ganas de aportar valor en sus organizaciones y en la sociedad. El líder transformacional causa admiración y confianza, lo que alienta a su seguidor a superar sus metas, ya que su perspectiva del trabajo cambia positivamente, y la relación líder-seguidor se fortalece; esto activa altos niveles de engagement para el logro de los objetivos grupales y personales que es lo que los millennials buscan; el liderazgo transformacional invita a la participación activa y al aporte en la sociedad; factores que los millennials valoran en la actualidad. (Equipos y Talento, 2019). Los resultados obtenidos en la presente investigación son similares a los resultados de la investigación realizada en 2021 por Rina Evelyn Catherin Ruiz Vejarano de la Universidad de Educación Enrique Guzmán y Valle; cuya investigación “Engagement Laboral relacionado con Liderazgo Transformacional en el Profesorado de Educación Secundaria” encontró correlaciones directas entre las dos variables mencionadas; el impacto de apoyar, estimular intelectualmente al personal; y reconocer su buen trabajo mejoró el clima laboral del profesorado de la escuela encuestada. Para ello, los líderes de dicha institución educativa se orientaron a las prácticas del

liderazgo transformacional utilizando motivaciones extrínsecas e intrínsecas generando compromiso, involucramiento y responsabilidad. (Ruiz, 2021). Para reforzar lo expuesto, otros autores comparten que el liderazgo transformacional, es un recurso social que permite mejorar el desempeño laboral por medio del engagement; que a su vez genera bienestar social en los trabajadores y mejora el clima. (Ortiz, Salanova, & Martinez, 2013). En el año, 2018, Laura Angelina Jaramillo Gonzales, en su Tesis “Liderazgo transformacional y Engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro”, encontró una relación significativa directa proporcional entre las dos variables ( $r = 0,900$ ); es decir, a más Liderazgo Transformacional presente, mayor el Engagement de los colaboradores encuestados, lo que se asemeja a los resultados obtenidos en la presente investigación. (Jaramillo, 2018)

En relación al objetivo específico de determinar la relación entre la **Influencia idealizada** con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en el Perú, hemos obtenido en la prueba de hipótesis específica que el valor Chi-cuadrado de Pearson es 174.078, con 12 grados de libertad y una significancia de 0.000; ya que este valor es menor que 0.05, podríamos desestimar la hipótesis nula secundaria y afirmar la hipótesis específica que indica que sí existe una relación entre la dimensión Influencia Idealizada y en Engagement. La influencia idealizada se refiere al efecto que produce un líder en sus seguidores quienes homologan sus actitudes y pensamientos con ellos. En esta dimensión se presenta a un líder que emana confianza e influye en su equipo positivamente, estos líderes son idealizados e imitados, lo que lleva a sus subordinados a cumplir objetivos y metas en torno a la admiración sienten por ellos. (Bass & Avolio, 1994). Bajo ese contexto, los millennials idealizan a sus jefes como líderes confiables, sienten que con ellos pueden expresarse libremente, y por ellos, son capaces de asumir retos importantes. Diana Miluska Pérez Champi, en su investigación “Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral de

los millennials en el sector de Tecnologías de la Información en el 2019”, obtuvo una correlación de 0,754, lo que afirma su hipótesis sobre la relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los millennials, esto indica que a mayor liderazgo transformacional mayor desempeño laboral. La autora afirma que los millennials, son personas con convicciones fuertes, y que buscan trabajar con líderes con los cuales se identifiquen y a quienes admiren, es de esta forma que trabajan con propósito y Engagement. (Pérez, 2019). Otros resultados importantes son los obtenidos por Analía Caridi, Soledad del Otero, Héctor Savino y Yamila Silva de la universidad Nacional de Mar del Plata en el año 2017, en su investigación Liderazgo transformacional y Engagement en directivos en salas de juego de Mar del Plata, en donde presentan y confirman la relación entre niveles medios de Engagement y niveles bajos y medios de la dimensión Influencia idealizada a diferencia de las dimensiones anteriores; de los 20 evaluados, se hallaron 11 casos (55%) en el nivel muy bajo de esta dimensión, 7 casos (35%) en el nivel bajo, ningún caso en el nivel medio, 1 caso (5%) en el nivel alto y 1 caso (5%) en el nivel muy alto; por lo tanto, el 90% de los casos se ubican en el rango muy bajo y bajo, concluyendo que, el perfil de los líderes de estas salas de juego proyectaban poca capacidad para influir y despertar orgullo y respeto en sus seguidores, no eran congruentes con sus valores, lo que promovía un ambiente laboral tóxico que afectaba el comportamiento en los trabajadores afectando el Engagement. (Caridi, Del Otero, Savino, & Silva, 2017). Esto refuerza lo obtenido en el estudio realizado en España en 1990, en donde se aplicó el modelo de Bass en el ICE de la Universidad de Deusto por Roberto Pascual, este estudio se hizo a 265 empleados y 96 directivos; en este se pudo apreciar que de las variables escogidas en el estudio: Eficacia, satisfacción y Esfuerzo Extra, las dimensiones que comprenden el liderazgo Transformacional arrojaron resultado más cercanos al 100% a diferencia del Liderazgo Transaccional y el no liderazgo o “*Laizzes*

*Faire*”; siendo la Influencia idealizada la de mayores porcentajes. (Pascual, Villa, & Sanchez, 1990).

**Figura 8.** Correlaciones de los Factores de Liderazgo con las variables de Eficacia organizacional, satisfacción y esfuerzo extra

Liderazgo Transformacional	Eficacia	Satisfacción	Esfuerzo Extra
Influencia Idealizada	.76**	.83**	.85**
Motivación Inspiracional	.43**	.53**	.42**
Consideración Individual	.45**	.50**	.78**
Estimulación intelectual	.64**	.61**	.53**
<b>Liderazgo Transaccional</b>			
Dirección contingencial	.26**	.30**	.46**
Dirección por Excepción	.23**	.26**	.17**
<b>No Liderazgo</b>			
Dejar Hacer	-.54**	-.42**	-.34**

*Nota:* \*\* Indica que el resultado de la r es significativo al 99%.

Nota: Villa (2019), en su tesis “Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo”.

Con respecto al objetivo específico de determinar la relación entre la **Motivación Inspiracional** con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en el Perú, hemos obtenido en la prueba de hipótesis específica el valor Chi-cuadrado de Pearson es 155.974, con 12 grados de libertad y una significancia de 0.000; siendo este valor menor que 0.5, en consecuencia desestimamos la hipótesis nula secundaria y afirmamos la hipótesis específica que indica que sí existe una relación entre la dimensión Motivación Inspiracional y en Engagement. Estos resultados confirman que los millennials valoran la seguridad e ímpetu de sus líderes al encaminarse a nuevos retos. Basándose en los comentarios de Bass y Avolio en donde dicen que la motivación Inspiracional está vinculada con “la entrega de significados y desafíos a los colaboradores”, Berliana Márquez de Rodríguez indica en su artículo “Motivación Inspiracional del líder”, que para

que un líder tenga estas aptitudes debe poder generar entusiasmo, optimismo y trabajo en equipo a través de su comunicación, de manera que a sus seguidores les nazca involucrarse y se comprometerse con el logro de resultados. (Márquez, 2019). Estos resultados ratifican lo expresado por Odris Gonzales, Oramis Gonzales Gherardín Ríos y Joldry León; quienes resolvieron en su estudio “Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario” que los docentes que muestran optimismo, fortaleza y respeto obtienen alumnos optimistas y hace que su conciencia sobre las metas a las cuales se debe llegar crezca. En sus resultados obtuvieron que la dimensión Motivación Inspiracional estaba presente en sus docentes en un rango de media suficiente (4.17) lo que demostraba que ellos tenían la capacidad de generar confianza y son optimistas y visionarios lo que favorecía la integración de equipos para la buena dinámica académica. (Gonzales, Gonzales, Ríos, & León, 2013).

En relación al objetivo específico de determinar la relación entre la **Estimulación Intelectual** con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en el Perú, hemos obtenido que la prueba de hipótesis específica el valor Chi-cuadrado de Pearson es 136.317, con 12 grados de libertad y una significancia de 0.000; ya que este valor es menor que 0.5, podríamos desestimar la hipótesis nula específica y afirmar la hipótesis específica que indica que sí existe una relación entre la dimensión Estimulación Intelectual y en Engagement. Los millennials necesitan cubrir un salario emocional; el cual debe manejarse bajo tres pilares básicos: un balance de vida que les pueda proporcionar la oportunidad de trabajar en horarios flexibles, contar con beneficios de salud, tener la opción de recrearse y tener espacio para estar con su familia; bienestar psicológico, por medio de reconocimientos a su trabajo, autonomía y retos que tiene mucho que ver con la Estimulación Intelectual, y que sientan que pueden aportar a la sociedad; por último, deben tener oportunidades de desarrollo, por ejemplo con un plan de carrera, con acceso

constante a capacitaciones, mentoring y coaching. (Entrepreneur, 2016). El estudio de Jesús Castro Silva “Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara”, concluyó que los profesores encuestados presentan la dimensión estimulación intelectual más que las otras del Liderazgo Transformacional; obteniendo una valoración de 4 en su escala (casi siempre), y que se sienten comprometidos y empoderados y sienten que su directora asumen retos, y que ellos reciben la confianza de aportar en las decisiones además, los anima a ser creativos e innovar, sobre todo aquellos profesores más jóvenes de entre 20 y 30 años; el autor menciona que la estimulación intelectual “es el grado por el cual el líder motiva a sus seguidores, toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes estimulan y fomentan la creatividad y desarrollan que las personas piensen de forma independiente. Para un líder, esta dimensión implica que el aprendizaje es un valor y las situaciones inesperadas son vistas como oportunidades para aprender. En tanto que los seguidores deben preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.” lo cual se ve comprobado en su estudio. (Castro-Silva, 2015).

En relación al objetivo específico de determinar la relación entre la **Consideración Individualizada** con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials en el Peru, hemos obtenido que en la prueba de hipótesis específica el valor Chi-cuadrado de Pearson es 153.202, con 9 grados de libertad y una significancia de 0.000; ya que este valor es menor que 0.5, podríamos desestimar la hipótesis nula específica y afirmar la hipótesis específica que indica que sí existe una relación entre la dimensión Consideración Individualizada y en Engagement. Tomando en cuenta que la consideración individualizada corresponde a como “el líder proporciona atención personal, trata a cada empleado individualmente, tiene un rol de coach y proporciona consejo”. (García, 2017);

podríamos decir que, el líder transformacional refuerza la presencia de esta dimensión en su gestión mostrando altos niveles de inteligencia emocional, siendo la empatía y la comunicación, indicadores de la consideración individualizada y dimensiones de la inteligencia Emocional (Goleman, 1996); podríamos corroborar con el estudio de Manuel Cherres “Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en una Entidad del Estado en Lima, 2021.”, en el cual se menciona que la Empatía tiene una correlación moderada positiva con el LT, siendo el 90% de los colaboradores quienes muestra un nivel alto con respecto a la dimensión empatía y un 79% presentan un nivel alto de LT siendo la relación entre esta variable y la empatía significativa al 95% (Cherres, 2021); que un líder que tiene niveles altos de inteligencia emocional que le procuran actitudes empáticas con sus seguidores, podrá desarrollar consideración individualizada para reforzar su perfil transformacional; lo que tendrá como consecuencia, el desarrollo de Engagement en su equipo.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones:

1. Se pudo evidenciar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Engagement en el entorno laboral del grupo generacional Y o millennials. Estos resultados confirman que, el líder con habilidades para motivar, inspirar y generar cambios positivos en sus seguidores tiene mayores posibilidades de desarrollar Engagement en ellos y, por ende, mejorar su desempeño laboral y por consiguiente los resultados de la empresa bajo un clima laboral agradable para ellos.
2. Se determina que la Influencia Idealizada tiene relación con el Engagement en el entorno laboral de los Millennials; resultado que refuerza la necesidad de que el líder en su papel como ente generador de cambios positivos debe despertar confianza, de manera que sus seguidores se identifiquen con él y generen respeto y admiración. Además de procurarles un estado de bienestar y haciéndolos sentirse optimistas, lo que impulsa su buena actitud hacia el trabajo.
3. Se determina la Motivación Inspiracional y el Engagement tiene relación en el entorno laboral de los Millennials, evidenciando que dicha dimensión comprendida por sus indicadores iniciativa y productividad; donde el líder promueve la colaboración proactiva de sus seguidores y apoya sus ideas, de modo que ellos se sienten parte de la toma de decisiones y trabajan hombro a hombro con su líder por el logro de resultados estimulando su crecimiento laboral y personal.

4. Se evidencia la relación entre la Estimulación Intelectual y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials; encontrando que esta dimensión comprendida por los indicadores Empowerment y logro de resultados. Siendo así, que los millennials responden con Engagement cuando se les asignan responsabilidades y se les hace sentir capaces de encontrar soluciones a problemas trascendentales. Además, el líder transformacional debe medir el desarrollo de sus seguidores millennials y reconocer su avance, ello fomenta el afán por dar cada vez mejores resultados.
  
5. Se determina la relación entre la Consideración Individualizada y el Engagement en el entorno laboral de los Millennials. Como se ha mencionado anteriormente, el trato con respeto y amabilidad de parte del líder, es una actitud valorada por los seguidores que pertenecen a este grupo generacional; la personalización de sus necesidades representa, en los millennials, el interés del líder en conocerlos y respetarlos de forma individual, preocupándose por su bienestar; además, el hacerlos partícipes de los acontecimientos importantes y hacerlos sentirse capaces es imprescindible para desarrollar su Engagement.

**Recomendaciones:**

1. Se recomienda realizar estudios anuales y por grupos generacionales del clima y satisfacción laboral en las empresas para definir qué los motiva en sus labores y qué necesitan para seguir avanzado. Este proceso debe iniciar con la realización de un diagnóstico; se deberán utilizar encuestas que permitan identificar lo que realmente quiere o necesita cada colaborador y de qué forma se siente a gusto en su centro de labores; así, los colaboradores evaluarán a la empresa en general, a sus líderes, infraestructura, etc., y nos proveerán información valiosa la cual permitirá enumerar acciones que posteriormente deberán incluirse en el Plan Anual de Recursos Humanos. El objetivo de este proceso debe ser reforzar o cambiar aquellos aspectos que la evaluación previa ha mostrado deficientes, con la finalidad de retener talento, disminuir la rotación y mejorar la productividad, todo ello en torno a la satisfacción de las necesidades colectivas y específicas de los miembros de la empresa. De este punto se desprende el permitir a los colaboradores, por ejemplo: tener las fotografías o algún artículo alusivo a familiares, hijos, mascotas, parejas, agrupaciones musicales, coleccionables y/o gustos específicos que tenga cada uno de ellos. Realizar días temáticos según sus gustos, permitirles alentar a su deporte favorito permitiéndoles vestir la camiseta, ofreciéndoles torneos de sus deportes favoritos; además de, programar charlas, capacitaciones, reuniones de integración; todo ello organizado en un Plan de incentivos direccionado a mantener a nuestro equipo motivado.
2. Se recomienda la realización de diagnósticos previos de necesidades de capacitación (DNC) en las empresas para la elaboración de planes y programas de formación y desarrollo basados en lo que el personal aspira y carece; de esta

forma, se puede escarbar en aquellos nuevos conocimientos que los colaboradores ansían saber, y también, lo que la Empresa como tal necesita para la mejora de sus operaciones. Se debe destinar un presupuesto a desarrollar sistemas de entrenamiento enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, liderazgo y coaching para los nuevos líderes; que, actualmente, en su mayoría pertenecen a las generaciones “Y” y “Z”. Estos líderes actuales y del futuro buscan conectar su trabajo con su vida personal y la sociedad; por ende, emplear charlas, talleres y capacitaciones de desarrollo personal, los acerca a sus aspiraciones intrínsecas de aportar crecimiento tanto grupal como individual. Estas deben basarse en los gustos y preferencias de los colaboradores y también en lo que mejor sepan hacer, es fundamental incluir a cada persona en las actividades que saben y les gusta hacer, ello incluso hará que se optimicen los recursos materiales y, sobre todo, la empresa optimizará recurso humano, permitiendo una correcta ubicación en los puestos de trabajo; y, como consecuencia, se extraerán de ellos líderes seguros y capaces con equipos óptimos y productivos.

3. Se recomienda la implicancia y participación en programas de bienestar social, que permitan que el grupo generacional estudiado se sienta productivo y valioso para la sociedad. Principalmente, se debe iniciar con la evaluación de la situación de la población interna de la empresa, por medio de una encuesta que permita saber las condiciones de los distritos en donde el personal vive bajo la mirada de ellos mismos, de manera de involucrarlos en la investigación y solución de problemas que sean visibles para ellos. Se deberá contar con un departamento de bienestar social, encabezado por un(a) asistente social y

miembros voluntarios; además de la participación de fundaciones para aquellas necesidades que la empresa no pueda cubrir o intervenir. Estas acciones deberán ser difundidas a modo de Marketing social<sup>1</sup> en el interior de la organización, fomentando un compromiso desde adentro que sea visible afuera y exponga a la organización con un ente transformador de cambios positivos.

4. Se recomienda la estimulación del intelecto de los equipos de trabajo de este grupo generacional por medio de retos desafiantes que les permitan desarrollar su creatividad e incrementen sus conocimientos y ganas de seguir aprendiendo. Las redes sociales tienen una gran llegada a los trabajadores de estas generaciones, por ende, la configuración de sistemas de comunicación digital como plataformas de enseñanza, que por medio de videos y pruebas online, les permitan obtener puntajes válidos para reconocimientos laborales, incentivos, ascensos, premios y acceso a cursos gratuitos; además de activar sus ganas de aprender de forma dinámica, provee a la empresa de una herramienta moderna de amplificación de conocimientos, de difusión de procedimientos operacionales y, sobre todo, permite llegar de forma práctica, por medio de instrumentos conocidos a las generaciones actuales.
  
5. Se recomienda que la Gerencia General de la organización o administrador encargado de la sede y el área de Recursos Humanos convoque a reuniones bimensuales de comunicación a todo el personal, en ellas deberán compartirse aquellos resultados y decisiones importantes de manera que todos los grupos generacionales, y, sobre todo los millennials, estén enterados de los

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, definía el 'marketing' social como "el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea o causa social en determinados grupos objetivos".

acontecimientos importantes en la empresa y se sientan partícipes de las acciones que toma la gerencia. Las reuniones deberán ser obligatorias y durante el horario de trabajo, y se podrá aprovechar la concurrencia de todo el personal para realizar premiaciones y reconocimientos especiales.

**Plan de Acción:**

Tomando en cuenta las recomendaciones que preceden, se sugiere lo siguiente el siguiente Plan de Acción aplicable a una empresa de 30 colaboradores.

Las actividades generales y secundarias indicadas en el siguiente Plan de Acción no ameritan realizarse en su totalidad; sin embargo, es una guía que permite seleccionar cual de aquellas actividades, según los recursos con los que cuente, es aplicable a la realidad de cada empresa.

El presupuesto considerado se da en base a los gastos que se efectuarían por 30 colaboradores; y las horas hombre se calcularían de acuerdo al sueldo básico y beneficios de los colaboradores implicados en las actividades como responsables; todo ello, según cada Empresa.

Este Plan de acción, sugiere una serie de actividades desde la perspectiva de un Líder Transformacional; tomando en cuenta que motiva a un Millennial a desarrollar su Engagement para con su empresa empleadora.

Figura 9. Plan de Acción

Item	Objetivos	Actividades generales	Actividades Específicas	Tiempo		Áreas Responsables	Presupuesto aproximado (30 empleados)
				Programación	Aplicación		
1	Retener el talento, disminuir la rotación.	Identificar las necesidades de los colaboradores en un diagnóstico periódico; realizado por medio de encuestas de satisfacción dirigidas y segmentadas de acuerdo a los diferentes grupos generacionales de la población laboral en cada Empresa.	a. Segmentar la población laboral. b. Confeccionar encuestas c. Publicar intención del estudio y procedimientos. d. Aplicar encuestas virtualmente e. Tabular resultados f. Definir plan de acción y trazar objetivos. g. Realizar seguimiento a logro de objetivos.	Semestral	Junio Diciembre	Area Soft de RRHH Desarrollo de Personal	Horas hombre
2	Mejorar la productividad de los colaboradores incrementando la motivación laboral.	Contratar personal externo para brindar charlas sobre temas de interés general.	a. Realizar formularios cortos sobre temas de interés del personal. b. Tabular resultados. c. Realizar lista de charlas. d. Solicitar cotizaciones sobre servicios de capacitación. e. De ser necesario, contratar personal especializado dependiendo del tema. f. Programar charla. g. Llevar un control de la asistencia como medición de la aceptación del Programa.	Trimestral	Enero Abril Julio Octubre	Desarrollo de Personal	S/ 200.00 / Tema
		Realizar un Diagnóstico de capacitaciones para identificar las necesidades del personal relacionadas a sus ganas de aprender.	a. Confeccionar encuestas b. Publicar intención del estudio y procedimientos. c. Aplicar encuestas virtualmente d. Tabular resultados	Anual	Diciembre	Desarrollo de Personal	Horas hombre
		Incluir contacto familiar por medio de reuniones de integración, saludos sorpresa por cumpleaños de familiares; visitas periódicas.	a. Programar anualmente un "Family Day" que concuerde con el 15 de Mayo, Día internacional de la Familia; cuyo fin sea invitar a los colaboradores con 3 familiares a pasar un día de campo. b. Programar los cumpleaños y solicitar saludos por medio de videos a los familiares cercanos de los colaboradores. c. Realizar un día de "Mi Invitado especial", que constará de invitar a 1 familiar de los empleados para que acompañe por 1 día en su trabajo; la actividad se realizará por áreas para no superar el aforo permitido, y por 2 horas como máximo y con un presente con merchandising de la Empresa.	Anual	Aniversario de la empresa Navidad Cumpleaños del personal	Area Soft de RRHH	S/ 10,000.00
		Promover en los colaboradores el reforzamiento de su identidad y hacerlos sentir valorados por lo que son; con actividades como: - Tener las fotografías o algún artículo alusivo a familiares, hijos, mascotas, parejas, agrupaciones musicales, coleccionables y/o gustos específicos que tenga cada uno de ellos. - Realizar días temáticos según sus gustos, permitirles alentar a su deporte favorito permitiéndoles vestir la camiseta, ofreciéndoles torneos de sus deportes favoritos, otros.	a. Brindarles a los colaboradores un espacio personal con su nombre, en donde puedan colocar artículos personales que deseen, de manera que sientan suyo su espacio. b. Colocar un cartel personalizado en cada puesto de trabajo, en donde cada colaborador pueda colocar un deseo o un pensamiento. c. Realizar días temáticos de acuerdo a fechas importantes no agendadas, como partidos de futbol, fechas cívicas sociales, entre otros.	Bimensual	Enero Marzo Mayo Julio Setiembre Noviembre	Area Soft de RRHH	S/ 2,750.00
		Potenciar sus capacidades y alentar su desarrollo con becas o cupones de descuento para el trabajador y/o a sus familiares en centros de estudio.	a. Solicitar cotizaciones por cupones de descuento/convenios educativos. b. Contratar un servicio de descuentos / consolidar convenios educativos. c. Informar y entregar información sobre descuentos y convenios al personal de forma anual para su disfrute. d. Tener un canal de información abierto sobre estos beneficios extralaborales para el personal.	Anual	Diciembre	Area Soft de RRHH	S/ 6,000.00
3	Evaluar la Satisfacción laboral para implementar mejoras progresivas y sostenibles.	Realizar evaluaciones de Desempeño 360°.	a. Elaborar evaluación de desempeño 360 b. Programar evaluaciones por áreas semestralmente c. Aplicar Evaluaciones al personal d. Realizar seguimiento a indicadores de las Evaluaciones e. Sugerir mejoras según resultados obtenidos e implementarlas f. Comparar resultados semestrales g. Reconocer mejoras a evaluados y premiar	Semestral	Enero Junio	Desarrollo de Personal	Horas hombre
		Enumerar las actividades de corrección de aquellos puntos deficientes a reforzar e incluirlas en el Plan Anual de Recursos Humanos.	a. Elaborar Plan Anual de Recursos Humanos b. Incluir en el Plan aquellos puntos a mejorar encontrados en las Evaluaciones de Desempeño del año anterior	Anual	Diciembre	Gerente o líder de Recursos Humanos de cada empresa.	Horas hombre
4	Mejorar la capacidad de liderazgo en las Empresas	Implementar un sistema de entrenamiento enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, liderazgo y coaching para los nuevos líderes a realizarse por medio de conversatorios.	a. Coordinar con las áreas y con sustento en las evaluaciones de desempeño, qué colaboradores pueden ingresar a un programa de entrenamiento de líderes b. Solicitar cotizaciones de capacitaciones y charlas sobre habilidades blandas. c. Programar las capacitaciones d. Hacer seguimiento.	Trimestrales	Marzo Junio Setiembre Diciembre	Area Soft de RRHH	Horas hombre
		Evaluaciones de eficacia al término de cada conversatorio para recaudar opiniones y sugerencias sobre el tema tratado.	b. Confeccionar exámenes por cada capacitación brindada. c. Evaluar a los capacitados. d. Registrar notas y hacer seguimiento.				S/ 200.00 / Tema
5	Reforzar la percepción de los millennials en relación a la participación social de las empresas.	Realizar un programa de bienestar y apoyo social que permitan que este grupo generacional y los sucesivos, se sientan productivos y valiosos para la sociedad.	a. Crear un Comité de Bienestar Social b. General Plan de apoyo social que incluya Plantado de arboles, recojo de basura, limpieza de parques, limpieza de playas, apoyo a pueblos jóvenes, etc. c. Convocar voluntariado interno para las actividades a realizar. d. Solicitar donaciones. e. Publicar resultados con videos y fotos.	Anual	Noviembre	Área de Bienestar social. Área de Administración de Personal.	S/ 600.00/Mes S/7 200.00/Año
		Realizar estudios internos en la empresa sobre las condiciones sociales y económicas de los distritos aledaños a la empresa; y en donde los colaboradores residen; implicándolos en la investigación y en las propuestas de mejora en sus distritos realizando mejoras que sean visibles para ellos por medio de un programa de voluntariado.	a. Recabar información sobre los distritos en donde vive la población laboral. b. Convocar a conversatorios por distritos para saber las necesidades que perciben los trabajadores en sus zonas aledañas en las que se pueda accionar. c. Enumerar actividades d. Programar actividades.				
6	Estimular el intelecto de los colaboradores millennials por medio de retos desafiantes que les permitan desarrollar su creatividad e incrementen sus conocimientos y ganas de seguir aprendiendo.	Crear una plataforma digital de enseñanza sobre temas detectados en el DNC y temas libre o de conocimiento de procedimientos internos a modo de juegos virtuales compartidos por las redes sociales de la Empresa; que le permitan obtener canjes de premios relacionados al trabajo como días libres; compensaciones monetarias, vales de consumo, ascensos, reconocimientos públicos; además de darle a la empresa la oportunidad de ampliar la forma de aprendizaje de su personal llegando a ellos por métodos digitales que esta generación maneja con facilidad.	a. Coordinar con área de TI la creación de una plataforma de enseñanza. b. Cotizar la implementación de la Plataforma. c. Diseñar Plataforma con apoyo de Marketing. d. Diseñar exámenes, juegos y premios con apoyo de Desarrollo de Personal e. Publicitar uso de plataforma. f. Programar capacitación sobre uso de plataforma. g. Publicar métodos de premiación h. Contabilizar y hacer seguimiento al ingreso del personal a la plataforma.	Diario	Todo el año	Área de IT Área de Desarrollo de Personal Área Soft de Recursos Humanos.	S/ 8,000.00
7	Involucrar a la generación millennial en los acontecimientos importantes de la empresa con el fin de incrementar su engagement.	Realizar Reuniones de comunicación con todo el personal de todas las áreas y jerarquías en donde se compartan resultados y decisiones importantes; ascensos, reconocimientos, proximas evaluaciones, nuevos beneficios para colaboradores, nuevos clientes; nuevas líneas de negocio, etc.	a. Coordinar con las Gerencias en las reuniones de comité los puntos a tratar en las reuniones bimensuales. b. Realizar una agenda. c. Convocar obligatoriamente a las reuniones generales de comunicación. d. Asistir a las reuniones	Bimensual	Gerencia General Gerente o líder de Recursos Humanos de cada empresa.	Gerencia General Gerente o líder de Recursos Humanos de cada empresa.	Horas hombre

Nota: Plan de Acción de elaboración propia, de una empresa de 30 Empleados.

## REFERENCIAS

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through transformational Leadership*. EE.UU: Sage Publications.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Palo Alto.
- Becker, G. (1964). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Estados Unidos: Harper Torchbooks.
- Caravedo, B. (2011). ¿Qué tipo de Liderazgo necesita el Perú? *Quincuagésima Primera Reunión de Intercampus* (pág. 129). Lima: Universidad del Pacífico.
- Caridi, A., Del Otero, S., Savino, H., & Silva, Y. (2017). *Liderazgo transformacional y engagement en directivos en salas de Juego de Mar del Plata*. Mar del Plata.
- Castro-Silva, J. (2015). *Dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. Talara.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). Ceplan: Millennials se perfilan como soporte económico para el país. *CEPLAN*.
- Cherres, M. P. (2021). *Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en una Entidad del Estado en Lima*. Lima.
- Deloitte. (2019). *Deloitte Perú*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/millennialsurvey2019.html>
- Deloitte. (2020). *Deloitte Perú*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial2020.html>
- El Economista América. (01 de 03 de 2021). *elEconomista América*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/actualidad-eAm-peru/noticias/11078915/03/21/El-24-de-peruanos-experimenta-emociones-negativas-durante-el-trabajo-remoto.html>
- Entrepreneur. (22 de Diciembre de 2016). *Estrategia y Negocios*. Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1028855-330/salario-emocional-clave-para-conquistar-a-los-millennials>
- Equipos y Talento. (29 de Abril de 2019). *5 cosas que buscan los Millennials en las empresas*. Obtenido de Noticias:

- <https://www.equiposytalento.com/noticias/2019/04/29/5-cosas-que-buscan-los-millennials-en-las-empresas>
- European Business School. (02 de Octubre de 2019). *Eude*. Obtenido de <https://www.eude.pe/blog/2019/10/02/millennials-generacion-empleo-peru/>
- Freudenberg, H. (1974). *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*.
- García, S. J. (2017). *Columnas de Opinión / Liderazgo UPC*. Obtenido de Dirección de Administración y Recursos Humanos: <file:///C:/Users/Samira.Pariona/Downloads/767-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3729-1-10-20180723.pdf>
- García-Renedo, M., Llorens, S., Cifre, E., & Salanova, M. (2006). *Antecedentes afectivos de la auto-eficacia docente: un modelo de relaciones estructurales*. Valencia: Revista de Educación.
- Gestión. (17 de Agosto de 2020). *Seis de cada 10 millennials peruanos cree que su situación financiera mejorará en próximos 12 meses*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/seis-de-cada-10-millennials-peruanos-cree-que-su-situacion-financiera-mejorara-en-proximos-12-meses-segun-deloitte-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez, M. F. (14 de enero de 2021). *BID - Factor Trabajo*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/crisis-laboral-de-la-juventud-y-covid-19-una-cicatriz-prolongada/>
- Gonzales, O., Gonzales, O., Ríos, G., & León, J. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. Venezuela.
- Hyland, P. (2022). *Mercer*. Obtenido de <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/como-liderar-durante-una-pandemia.html>
- IPSOS. (2015). *Perfil del adulto joven*. Lima Metropolitana.
- IPSOS. (2019). *Perfil del Adulto Joven*. Lima.
- Jaramillo, L. (2018). *Liderazgo transformacional y Engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro*. Lima.
- Jonsson, D., Johansson, S., Rosengren, S., Lappas, G., & Wilhelmsen, L. (2003). Self perceived psychological stress in relation to psychosocial factors and work in a random population of women. *Stress & Health*, 149-162.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Chicago: The Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Kopitzke, C. (14 de 3 de 2022). Episode 3: What You Need to Know About Millennials, with Chad Kopitzke. (C. Hendricks, Entrevistador)

- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. EE.UU: Routledge Press.
- Márquez, B. (2019). *Calameo*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/006068536c3e4a9f25f45>
- Maxwell, J. C. (1998). *LAS 21 LEYES Irrefutables del Liderazgo*. Nashville, Tennessee: Maxwell Motivation, Inc.
- Michael Page. (s.f.). *Lo que quieren los millennials y centennials en el trabajo*. Obtenido de Michael Page Colombia: <https://www.michaelpage.com.co/advice/centro-de-clientes/consejos-para-la-selecci%C3%B3n-y-atracci%C3%B3n-de-talento/lo-que-quieren-los-millennials-y>
- Molina, D. A. (2018). *Liderazgo Transformacional y su relación con el Engagement de colaboradores administrativos de una empresa farmaceutica en Quito*. Quito.
- Ortiz, V., Salanova, M., & Martinez, I. (2013). *Liderazgo Transformacional: Investigación actual y retos futuros*. El Caribe, España y Portugal: Red de Revistas Científicas de America Latina.
- Pascual, R., Villa, A., & Sanchez, M. (1990). *El liderazgo en la empresa vasca : Seminario sobre factores de innovación de la Unversidad de Deusto*. Bilbao.
- Pérez, D. (2019). *Liderazgo y su influencia en el Desempeño Laboral de los millennials en el sector de Tecnologías de la Información en el 2019*. Lima.
- Pies en el Mapa. (2020). *Pies en el Mapa*. Obtenido de <https://piesenelmapa.com/numero-de-personas-por-generacion/>
- Preciado Hoyos, A., & Monsalve Gómez, M. F. (2008). EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19.
- Ruiz, R. E. (2021). *Liderazgo Transformacional en el Profesorado de Educación Secundaria*. Lima.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2016). Hacia una Psicología Positiva Aplicada . *Papeles del Psicologo*, 161-164.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). *El Engagement de los Empleados: Un Reto Emergente para la Dirección de Recursos Humanos*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martinez, I. (2012). *We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model*.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., & Bakker, A. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. *Journal of Happiness Studies*.
- Seligman, M. (2014). *La Autentica Felicidad*. B de Bolsillo.

- Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. DF. México: Limusa Noriega Editores.
- Torres, A. (2021). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/organizaciones/estilos-liderazgo-lewin>
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). *Positive Psychology at Work*.
- UNFPA. (Agosto de 2021). *UNFPA PERU*. Obtenido de [https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/impacto\\_del\\_covid\\_19\\_en\\_el\\_bienestar\\_de\\_adolescentes\\_y\\_jovenes.pdf](https://peru.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/impacto_del_covid_19_en_el_bienestar_de_adolescentes_y_jovenes.pdf)
- Universidad de Oxford. (14 de Noviembre de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajadores-felices-son-mas-productivos-segun-estudio-oxford-nnda-nnlt-noticia/>
- Universidad Peruana Los Andes. (2013). *Realidad Empresarial Peruana*. Huancayo: Soluciones Gráficas S.A.C. Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/read/14402017/realidad-empresarial-peruanapdf-plataforma-virtual->
- Valencia, M. (2005). *El Capital Humano, otro activo de su empresa*. Cali, Colombia.
- Velásquez. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. España: Editorial Ideas Propias.
- Vicar, M. (2003). *Workplace stress in nursing: a literature review*.
- Villacís, P. C. (2018). *Liderazgo Transformacional y su Relación con el Engagement de colaboradores administrativos de una Empresa Farmaceutica*. Quito.
- Wilman, S., Cordova, C., & Manrique, J. (2019). “*Los Millennials y la Empleabilidad en la Región de ICA. Propuesta de Formación Profesional*”.
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). *LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT*. Maryland: Academy of Management Journal .
- Zuzama, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*.

## Apéndice



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

---

### **Cuestionario para definir la presencia del Liderazgo Transformacional según la percepción de los entrevistados.**

Con motivo de realizar este trabajo de investigación para la obtención del Título de Licenciada en Administración y Gerencia con el tema: "Relación del Liderazgo Transformacional y el Employee Engagement en el Entorno Laboral de los Millennials."

Solicito y agradezco la colaboración del (la) encuestado(a) y me permito informarle que esta encuesta es totalmente confidencial, cuyos resultados se darán a conocer únicamente de forma tabulada e impersonal. Es fundamental que las respuestas sean fundamentadas en la verdad.

#### **Información General:**

---

1. ¿Qué edad tienes?

Entre 21 y 24 \_\_\_\_

Entre 25 y 30 \_\_\_\_

Entre 31 y 35 \_\_\_\_

Entre 36 y 40 \_\_\_\_

2. ¿Con qué género te identificas?

Femenino    \_\_\_  
 Masculino   \_\_\_  
 Otro         \_\_\_

3. ¿A qué sector/rubro pertenece la Empresa donde laboras?

\_\_\_\_\_

4. ¿Hace cuánto laboras en esta Empresa?

Menos de 1 año \_\_\_  
 Entre 2 y 3 años \_\_\_  
 Más de 3 años   \_\_\_

5. ¿A qué área perteneces dentro de tu Empresa?

\_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es tu grado académico?

\_\_\_\_\_

<b>Liderazgo Transformacional</b>		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
Queremos evaluar la forma de liderar de tu Jefe/Líder de equipo/Gerente; por favor, contesta estas preguntas en relación a su trabajo.		1	2	3	4	5
<b>A. Influencia Idealizada</b>						
<b>Ítem</b>	<b>Confianza</b>					
1	¿Te sientes respaldado por él/ella cuando realizas tus actividades?					
2	¿Es solidario(a) y comprensivo(a) cuando necesitas su apoyo?					
3	¿Te gusta trabajar bajo sus órdenes?					
4	Tengo completa fe en mi Jefe/Supervisor(a).					
5	Mi Jefe/Supervisor(a) me inspira lealtad hacia la organización.					
6	Mi Jefe/Supervisor(a) me inspira lealtad hacia él/ella.					
<b>Autoestima</b>						
7	Mi Jefe/Supervisor(a) hace que me sienta bien en su entorno.					
8	Mi Jefe/Supervisor(a) incrementa mi optimismo hacia el futuro.					
9	¿Te hace sentir parte del equipo?					
10	Mi Jefe/Supervisor(a) me alienta a expresar mis ideas y opiniones.					





