



TESIS:

**“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SOBRE
EL TRABAJO SIGNIFICATIVO DE LOS EMPLEADOS”**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas:**

Dante A. Benites Rebaza

Katya D. Carlos Villanueva

Rosa P. Gutierrez Benites

Rosa M. Santisteban Baldera

Maestría en Organización y Dirección de Personas 2016-1

Lima, 12 de abril de 2019

Esta TESIS:

**“Influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo
Significativo de los Empleados”**

ha sido aprobada.

Borda Reyes, Armando (Jurado)

Ramos Rodríguez, Luis (Jurado)

Arbaiza Fermini, Lydia (Asesora)

Universidad ESAN

2019

*El presente trabajo de investigación está
dedicado a Dios, por brindarnos
compromiso y fortaleza;
A nuestras familias, por su cariño y
paciencia a lo largo de estos años; y
A las personas que nos han apoyado y hecho
que este estudio se realice con éxito.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes	29
1.2. Preguntas de Investigación	33
1.3. Objetivos de la investigación	33
1.3.1. Objetivo general	33
1.3.2. Objetivos específicos	33
1.4. Delimitación de la investigación	34
1.4.1. Alcance	34
1.4.2. Limitaciones	34
1.5. Justificación	35

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPOTESIS 37

2.1. Liderazgo	37
2.2. Liderazgo transformacional	38
2.3. Teorías que explican la evolución del concepto de Liderazgo	41
2.3.1. El enfoque de los rasgos	41
2.3.2. Enfoque conductual	41
2.3.3. Enfoque Situacional	42
2.4. Estilos de Liderazgo	42
2.4.1. Laissez Faire	43
2.4.2. Liderazgo Transaccional	43
2.4.2.1. Gestión por excepción (pasiva)	44
2.4.2.2. Gestión por excepción (activa)	44
2.4.2.3. Recompensa contingente	44
2.4.3. Liderazgo Transformacional	45
2.4.3.1. Influencia idealizada respecto por el líder	45
2.4.3.2. Motivación inspiracional	46
2.4.3.3. Estimulación intelectual	46
2.4.3.4. Consideración individualizada	46
2.5. Trabajo significativo	47
2.5.1. El significado de "significado" y "sentido"	47
2.5.1.1. Significado	48
2.5.1.2. Sentido	49
2.5.2. Fuentes del significado del trabajo	49
2.5.2.1. El yo y el significado del trabajo	49
2.5.2.1.1. Valores	50
2.5.2.1.2. Motivaciones	51
2.5.2.1.3. Creencias sobre el trabajo	52
2.5.2.2. Otros y el significado del trabajo	54
2.5.2.2.1. Compañeros de trabajo	54
2.5.2.2.2. Líderes	54

2.5.2.2.3.	Grupos y comunidades	55
2.5.2.2.4.	La familia	56
2.5.2.3.	El contexto de trabajo y el significado del trabajo	56
2.5.2.4.	Diseño de tareas laborales	56
2.5.2.5.	Misión organizacional	57
2.5.2.6.	Circunstancias financieras	57
2.5.2.7.	Dominio no laboral	58
2.5.2.8.	Cultura nacional	58
2.5.2.9.	La vida espiritual y el significado	58
2.5.2.10.	Espiritualidad del trabajo	59
2.5.2.11.	Llamados sagrados	60
2.5.3.	Cómo el trabajo se vuelve significativo: mecanismos de significado	60
2.5.3.1.	Autenticidad	60
2.5.3.2.	Autoeficacia	62
2.5.3.3.	Autoestima	62
2.5.3.4.	Propósito	63
2.5.3.5.	Pertenencia	64
2.5.3.6.	Trascendencia	64
2.5.3.7.	Sensación de sentido cultural e interpersonal	65
2.6.	Operacionalización de las variables	65
2.6.1.	Liderazgo Transformacional	65
2.6.2.	Trabajo Significativo	67
2.6.2.1.	Facetas clave de trabajo significativo	70
2.6.2.2.	Significado positivo del trabajo	70
2.6.2.3.	Significado de hacer a través del trabajo	70
2.6.2.4.	Motivación de mayor bien	71
2.7.	Liderazgo Transformacional y Trabajo Significativo	72
2.8.	Modelo de investigación propuesto	76
2.8.1.	Hipótesis de la investigación	76
2.8.1.1.	Hipótesis general	76
2.8.1.2.	Hipótesis específica	76
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		77
3.1.	Tipo y diseño de investigación	77
3.1.1.	Metodología de la investigación	77
3.1.2.	Diseño de la investigación	77
3.1.3.	Mapa descriptivo	78
3.1.4.	Recolección de datos de fuente primaria	80
3.2.	Diseño del muestreo	81
3.3.	La muestra	82
3.4.	Definición de las variables	82
3.4.1.	Definición de la variable independiente Liderazgo Transformacional	82
3.4.2.	Definición de la variable dependiente Trabajo Significativo	83

3.5. Instrumentos	83
3.5.1. Escala de Liderazgo Transformacional	83
3.5.1.1. Liderazgo de Transformación Global (GTL)	83
3.5.2. Escala de trabajo significativo	84
3.5.2.1. El inventario de trabajo y significancia (WAMI)	84
3.6. Procedimiento de recojo de datos	86
3.7. Procesamiento y análisis de datos	86
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	87
5.1. Confiabilidad de la información	88
5.2. Modelo de regresión lineal	90
5.2.1. Modelo I	91
5.2.2. Modelo II	92
5.2.3. Modelo III	93
5.2.4. Modelo IV	94
5.2.4. Modelo V	95
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	97
5.1. Discusión de resultados	97
5.2. Conclusiones	100
5.3. Recomendaciones	101
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	107

LISTA DE TABLAS

2.1.	Estilos de Liderazgo	43
3.1.	Dimensiones de la Investigación	78
4.1.	Estadística de fiabilidad – Liderazgo Transformacional	88
4.2.	Estadística de fiabilidad – Significado Positivo	88
4.3.	Estadística de fiabilidad – Construcción de Significado a través del trabajo	89
4.4.	Estadística de fiabilidad – Motivaciones de Bien Mayor	89
4.5.	Estadística de fiabilidad – Trabajo Significativo	90
4.6.	Resumen del Modelo I	91
4.7.	Resumen del Modelo II	92
4.8.	Resumen del Modelo III	93
4.9.	Resumen del modelo IV	94
4.10.	Resumen del Modelo IV	95

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento y sincero reconocimiento a la Dra. Lydia Arbayza Fermini y al Mg. Carlos Córdova Chea por la paciencia, dedicación y acertada orientación; pues fueron la mejor guía, durante nuestro periodo de estudio.

A nuestras empresas por brindarnos todo el apoyo, las facilidades y los recursos para el cumplimiento de nuestros objetivos de investigación.

CURRICULUM VITAE

DANTE ALEX BENITES REBAZA

Ejecutivo con amplia experiencia en el sector minero, en áreas como: Recursos Humanos y Seguridad. Con sólidos conocimientos de la legislación que rige el sector; además de alta capacidad de análisis, orientado hacia el logro de objetivos y optimización de recursos y procesos para la maximización de la rentabilidad de la organización. Desarrolla, un enfoque hacia el cliente y hacia la mejora continua

EXPERIENCIA LABORAL

COMPAÑÍA MINERA PODEROS S.A.

Empresa aurífera subterránea, de capitales peruanos, dedicada a la exploración, explotación, procesamiento y comercialización de bullones de Oro. Facturación anual sobre los US\$ 300MM. Con 714 personas en planilla directa y 3100 en empresas contratistas. Procesa 1500 TMD de mineral.

Jefe de Recursos Humanos

05/2016 - Actual

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de recursos humanos acorde a las políticas de PODEROSA, para el logro de los objetivos de Recursos Humanos y garantizar la sostenibilidad de la operación. Reporte a la superintendencia de Recursos Humanos. Con 8 reportes directos (Supervisores y coordinadores) y 14 indirectos (Analistas y asistentes)

- Diseño de plan anual y estratégico de Recursos Humanos, logrando:
 - Implementación de 4 hoteles, mejorando habitabilidad de 686 trabajadores.
 - Implementación de 3 comedores, mejorando alimentación de 686 trabajadores.
- Implementación de cuadro de indicadores, logrando:
 - Incremento de recuperación de subsidios en un 35% durante 2017.
- Reducción de costos relacionados a precios unitarios por concepto de servicios generales. – S/. 1.2 MM durante el 2017
- Sistematización de mediciones de nivel de satisfacción en Comedores y campamentos durante el 2017, logrando:
 - Incremento de nivel de satisfacción de comedores y campamentos en un 12.5% respecto del 2016.

Supervisor de Desarrollo Humano

01/2015 – 05/2016

Supervisa, coordina y controla los sub procesos de Desarrollo Humano, acorde a las políticas de Recursos Humanos y lineamiento organizacionales, para garantizar el cumplimiento de objetivos de Recursos Humanos y la sostenibilidad de la operación. Reporte a la Jefatura de Desarrollo Humano. Con 3 reportes directos (Analistas) y 6 indirectos (Monitor y entrenadores)

- Implementación de programa de capacitación andragógica, logrando:
 - Finalista de concurso ABE (Asociación de Buenos Empleadores) 2016, “Mejor programa de capacitación”.
- Desarrollo de proyecto Revalorizando Capital Humano, logrando:
 - Ganador con proyecto de mejora continua en la Sociedad Nacional de Industrias 2015 “Revalorizando el Capital Humano”.

Analista de Desarrollo Humano

10/2013 – 12/2014

Elabora, realiza y verifica los sub procesos de Desarrollo Humano, acorde a las políticas de Recursos Humanos y Lineamiento Organizacionales, para garantizar el cumplimiento de objetivos de Recursos Humanos. Reporte al Supervisor de Desarrollo Humano. Con 6 reportes directos (Monitor y entrenadores).

- Implemento del programa de capacitación en PETS, logrando:
 - Adquisición de un centro de cómputo (30 laptops) para evaluaciones mediante software JClic (Andragógica).

CONSORCIO MINERO HORIZONTE S.A.

Consortio Minero Horizonte S.A, es una empresa de mediana minería que explora, explota, procesa y comercializa bullones de oro. Cuenta con 320 trabajadores en su planilla y 2200 que laboran para empresas terceras. Primer productor de oro en minería subterránea. Procesan 2000 TMD de mineral.

Coordinador de Capacitación y Entrenamiento

06/2012 – 10/2013

Elabora, realiza y verifica el subproceso de capacitación y entrenamiento, acorde a las políticas de Recursos Humanos y Lineamientos de Seguridad y Salud en el Trabajo. Reporte al Jefe de Capacitación. Con 4 reportes directos (Capacitadores) y 4 indirectos (Training)

- Implemento de la escuela de formación de aprendices y operadores mineros, logrando:
 - LICAM (línea de carrera del trabajador minero)
 - Sacar 4 promociones de aprendices mineros (120 trabajadores)
 - Sacar 7 promociones de operadores mineros (42 operadores)

SCHNEIDER ELECTRIC – INGENIERÍA DE SISTEMAS INDUSTRIALES.

Schneider Electric es una compañía europea que opera a nivel mundial. Fue fundada en 1836. Especialista en gestión de la energía. A partir del inicio de sus actividades en el año 1999 como filial peruana del grupo. Schneider Electric Perú ha evolucionado permanentemente, brindando productos, servicios y soluciones para la eficiencia energética.

Asistente de logística

03/2012 – 06/2012

Elaborar, realizar y verificar el proceso de compras, almacenamiento y despacho, acorde a las políticas del área logística y lineamientos empresariales. Reporte directo al Gerente de Operaciones.

- Realizar costeo ABC, logrando:
 - Implementación de una distribución de almacén.
 - Reducción de un 7% por compras programadas.

ESTUDIOS

Universidad ESAN

- Maestría en Organización y Dirección de Personas, 2019

Carlos 3 Madrid / IGS París

- Gestión de talento humano, 2018

CÁMARA PERUANO-ALEMANA

- Formación dual en minería (Alemania), 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

- Diplomado en Gestión de Talento Humano, 2014
- Diplomado en Sistemas de Gestión, 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO

- Titulado y colegiado en Ingeniería Industrial, 2011

CURSOS

VANNEZ & BUSINESS DATA SERVICE SAC

- Balance Score Card (Tablero de indicadores), 2015

CÁMARA DE COMERCIO AMERICANA DEL PERÚ (AMCHAM)

- Foro Anual de Recursos Humanos, 2016

COMPAÑÍA MINERA PODEROSA S.A. / DUPONT SUSTAINABLE SOLUTIONS

- 7 Claves para supervisar con seguridad, 2017
- Disciplina Operativa, 2016

- STOP. 2016
- Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos (IPERC), 2016
- Investigación y reporte de incidentes, 2016

INSTITUTO DE SEGURIDAD MINERA (ISEM)

- Inspecciones de seguridad, 2014
- Gestión de la seguridad y salud ocupacional basada en las normas nacionales, 2014
- Legislación en seguridad minera, 2014
- Entrenando al Entrenador. 2012

DATOS PERSONALES

Dominio de Office.

Bilingüe: Español - Inglés.

CURRÍCULUM VITAE

KATYA DÉVORA CARLOS VILLANUEVA

Magister en Organización y Dirección de Personas, especialista en Recursos Humanos de empresa industrial de consumo humano directo e indirecto. Orientada a la generación de trabajo significativo que impacte en la productividad de la empresa. Con más de 9 años en áreas de gestión humana. Enfoque en estrategias y resultados. Dinámica, creativa y muy competitiva, orientada al trabajo en equipo y a resultados.

EXPERIENCIA LABORAL

Conferencista en Temática Laboral y Gestión de Personas **02/2019 – ACT.**

- QUINECHE & GONZALES Abogados
- SENATI

Pesquera VLACAR

Empresa peruana productora de Conservas, Harina y Aceite de pescado. Con 500 personas.

Jefe de Recursos Humanos **10/2013 – ACT.**

Liderando un equipo multidisciplinario. Reporta a la Administración y a la Gerencia General.

- Creación y diseño del Plan Estratégico Anual de RRHH.
- Elaboración y control de ejecución de proyectos de inversión en RRHH.
- Control de costos e inversiones y manejo de indicadores.
- Diseño y control del cumplimiento de planes de trabajo de cada subproceso de RRHH.
- Gestión estratégica de los subprocesos:
 - ✓ Liderazgo en el desarrollo humano (Clima, Ev. desempeño, inducción, capacitación, plan de carrera y sucesión, compensaciones, comunicación, reclutamiento, selección y prácticas). Prácticas que redujeron la rotación en 9%.
 - ✓ Optimización de la administración de personal (Planillas, contratos de trabajo, control de headcount, préstamos, afiliaciones y control de asistencia) reduciendo en 12% los costos laborales.

- ✓ Eficiencia en la administración de comedores, ahorrando un \$ 10,000 desde el año 2016 con el cambio en las dietas alimentarias.
 - ✓ Gestión de contratistas (Auditorías laborales y contractuales, medición de desempeño de contratistas, control PU y control de headcount), que han permitido anualmente ahorrar un 25% en costos de operación.
- Gestión de buenas prácticas de Clima Laboral, con impacto significativo en la promoción sindical.
 - Negociaciones colectivas y representación en audiencias en MINTRA / SUNAFIL, entre otras instituciones.
 - Liderazgo en la mejora continua del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, con premios del 1º puesto a la Gestión de SST 2016 y 2018, por CEPRIT - EsSalud.

Analista de Recursos Humanos

07/2011 – 10/2013

- Responsable de los subprocesos: MOF y perfiles, reclutamiento y selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, cultura y clima; y, programa de prácticas.
- Elaboración de políticas y procedimientos, plan anual, control de presupuesto e indicadores. Velar por el cumplimiento legal.
- Procesamiento de Planillas, actualización T- Registro, PLAME.

SUNAT

Apoyo Administrativo – Administración OZ Chimbote

11/2009 – 07/2011

- Procesamiento de planillas, actualización bases de datos, licencias, vacaciones y descansos médicos.
- Responsable de los subprocesos: MOF y perfiles, reclutamiento y selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, cultura y clima; y, programa de prácticas.
- Actualización de files de personal.
- Otras que solicitara la jefatura inmediata.

SENATI

Servicio Nacional de Adiestramiento.

Jurado Calificador de Proyectos de Innovación de la escuela de Administración Industrial
2015, 2016 y 2017

ESTUDIOS

Universidad ESAN

Maestría en Organización y Dirección de Personas, 2018.

Diplomado en Gestión de Recursos Humanos, 2015.

Carlos III Madrid / IGS París

Diploma en Gestión de talento humano, 2018.

Universidad de Lambayeque

Diplomado en Gestión de Habilidades Directivas, 2014.

Universidad Nacional de Trujillo

Diplomado en Administración, Gestión de Recursos Humanos y Legislación Laboral, 2014.

Colegio de Contadores de Áncash

Curso de Especialización en el Código Tributario, 2013.

Utrivium / Osce

Diplomado en Contrataciones del Estado, 2011

Universidad San Pedro

Administración – Décimo Superior, 2011.

DATOS

- Bilingüe Español – Inglés
- Experto Microsoft office Profesional
- Experto Manejo de base de datos.
- Manejo de Balance Score Card
- Auditor Líder de normativas de calidad e inocuidad alimentaria.

REFERENCIAS LABORALES

- Disponibles a solicitud

CURRICULUM VITAE

ROSA PAOLA GUTIÉRREZ BENITES

Profesional con más de 7 años en el sector agroindustrial, en el área de Recursos Humanos. Posee sólidos conocimientos en legislación laboral; orientada a resultados y a la mejora continua.

EXPERIENCIA LABORAL

SOCIEDAD AGRÍCOLA RAPEL S.A.C

Empresa productora y exportadora de uva de mesa reconocida en el sector agrícola en la región de Piura por su rápido crecimiento, por el nivel de calidad de su producción, y por ser líder en otorgar empleabilidad a la “tercera región más habitada del Perú”, cuya facturación anual es de USD 84MM, con 14 mil trabajadores en campaña.

Jefe de Recursos Humanos

12/2011 a la Fecha

Gestión de personas, liderando 5 jefaturas y un equipo de 36 personas. Reporte a la Gerencia General y Gerencia de Administración y Finanzas.

Logros:

- Reducir la rotación de personal obrero en un 45% y de empleados en un 60%.
- Disminuir la accidentabilidad de 17% a 3% en un periodo de 2 años.
- Cobertura del 100% del requerimiento de personal para producción, de 11 mil a 14 mil personas en campaña.
- Implementación del sistema de registro de asistencia digital, logrando una reducción de costo de USD 120K del costo anual.
- Recuperación del 98% de subsidios.
- Implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

AGRÍCOLA SAN JOSÉ

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y exportación de uva y banano orgánico. Con 1,200 trabajadores.

Encargada de Recursos Humanos

04/2009 – 11/2011

- Gestión de personas, liderando un equipo de 7 personas. Reportaba a la Gerencia General.
- Incorporar los procesos de selección y de capacitación. Se redujo la rotación del personal en 35%.

- Implementar un sistema de control de horas extras, turnos de trabajo y accesos.

ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ESAN

- Maestría en Organización y Dirección de Personas, 2019

Carlos 3 Madrid / IGS París

- Gestión de Recursos Humanos, 2015

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

- Titulada y colegiada en Contabilidad, 2011

DATOS PERSONALES

- Inglés Intermedio
- Dominio de Office

CURRÍCULUM VITAE

ROSA MERCEDES SANTISTEBAN BALDERA

Profesional con más de 9 años de amplia experiencia en Gestión del Talento Humano, en empresas nacionales, servicio retail; y, multinacionales, servicio transportes. Con sólidos conocimientos en políticas de compensación, planes de sucesión y legislación laboral. Orientada a resultados y servicio al cliente interno, se adueña de los procesos y contribuir con el incremento del performance de la compañía.

EXPERIENCIA LABORAL:

TRANSPORTES 77 S.A - UCP BACKUS & JOHNSTON

Empresa subsidiaria de Anheuser- Busch InBev N.V./S.A. Multinacional, con sede en Lovaina, Bélgica. Es la compañía con mayor elaboración de cerveza del rubro, con una cuota del mercado mundial próxima al 25%. Factura anualmente US\$5.913 MM Emplea a 120.000 trabajadores en más de 30 países.

Analista Business Partner

Planificar, organizar, dirigir, y controlar los procesos de recursos humanos; además, desarrolla el talento humano alineada a las políticas y procedimientos de la compañía, garantizando la fidelización del cliente interno y su alto performance para logro de resultados positivos de la empresa. Reporta directamente a la gerencia de Gestión de Personas, y con reportes indirectos: Gerentes de línea, coordinadores y analistas de la operación de la zona a cargo.

- Lidera los programas de excelencia de Gente (PEPs), logrando: La Certificación por encima de la meta del programa “distribution process optimisation” en un 69%, que permiten a los colaboradores desarrollen habilidades centrada en la mejora continua y la excelencia operacional.
- Asesora al cliente interno para el diseño de la estructura organizacional de la zona, logrando una ratio adecuado entre Head los recursos materiales que garantizan la viabilidad y sostenibilidad del negocio.
- Lidera la evaluación integral del desempeño y mapea las oportunidades de desarrollo de los colaboradores, logrando un 8% de promociones y 5% de movimientos horizontales en la región.

- Ejecuta el plan de acción del Engagement corporativo, logrando un 86% de compromiso laboral y cultura sólida.
- Administra el presupuesto de los servicios Generales de la compañía, generando un ahorro de 40K.
- Logro de la tercerización del comedor mejorando el nivel de servicio en un 89% de satisfacción y un ahorro de 26K anuales.
- Logró la tercerización del servicio de Transporte de Personal, mejorando significativamente el servicio para nuestros usuarios, logrando un nivel de 92% de satisfacción.

ALBIS S.A

Empresa del rubro de la industria farmacéutica y negocios retail. Presencia a nivel nacional en los sectores de comercialización farmacéutica, equipos de seguridad, salud y retail. Emplea a más de 5000 mil trabajadores.

Generalista de recursos Humanos

2008 – 2014

- Certificación IPAE los mejores vendedores y servicios al cliente.
- Reducción del tiempo de selección (55 días a 30 días por vacante).
- Convenios con instituciones universitarias para desarrollar a nuestra fuerza de ventas como profesionales de la salud (25% de técnicos con título universitario).
- Logro del 82% en satisfacción laboral, mejor cifra a nivel nacional.

ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ESAN

- Maestría Organización y Dirección de Personas, 2018.
- PAE en Administration, 2015- 2016

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

- Escuela de Formación continua 2018
- Gestión del Talento en Europa 2018

UNIDAD PRIVADA DEL NORTE

Diplomado en Gestión de Personas, 2014.

ESCUELA GESTALT DEL PERÚ.

- Facilitador en Terapia Gestalt, 2016

UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

- Licenciada en Psicología 2005

DATOS PERSONALES

- Inglés Intermedio
- Ofimática Nivel intermedio

“A través de comprometer el autoconcepto y despertando los motivos inconscientes de los seguidores, el liderazgo transformacional, despierta el logro de objetivos compartidos y la automotivación.”

(Mendoza, I., Ortiz, M.F., Parker, H. Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional)

RESÚMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Organización y Dirección de Personas

Título de la tesis: “Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados”

Autor(es): Benites Rebaza, Dante Alex.
Carlos Villanueva, Devora Katya
Gutiérrez Benites, Rosa Paola.
Santisteban Baldera, Rosa Mercedes

Resumen:

Las empresas de hoy buscan ser más productivas y están preocupadas por fortalecer su ventaja competitiva.

Por ello, un aspecto importante es contar con líderes que enmarquen la visión, misión, objetivos, propósito y la cultura en sus seguidores; influenciando, en éstos, el concepto de un trabajo significativo.

Carton (2017), indica que los líderes pueden tener un impacto directo en la importancia del trabajo en las organizaciones, lo que tendría enormes implicaciones para la función y productividad de la organización. Es así, que se concibe la idea de desarrollar una investigación sobre el liderazgo Transformacional y el trabajo significativo. Para tal efecto se plantea los siguientes objetivos:

Determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados

Determinar la influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Significado Positivo” del trabajo significativo.

Determinar la influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del trabajo significativo.

Determinar la influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Motivaciones de bien mayor” del trabajo significativo.

Con la intención de responder a las interrogantes establecidas y alcanzar los objetivos, se utilizó el diseño de investigación descriptivo correlacional, cuyo objetivo es describir el grado de correlación que existe entre la variable independiente “Liderazgo y la dependiente “Trabajo significativo”.

Asimismo, se eligió la población de estudio aplicando criterios de selección y una fórmula para calcular el tamaño de muestra, obteniendo una cantidad representativa de 423 trabajadores de 4 empresas diferentes (una por cada sector): Minería 26.7% (113), Agroindustria 36.2% (153), Transportes 17.5% (74) y Pesca 19.6% (83).

Del mismo modo, los Jefes inmediatos, a quien el subordinado evaluó: el Liderazgo Transformacional. Del total de la muestra 76.4% son varones (323) y un 23.6% son mujeres (100). Asimismo, su grado de instrucción: 54.8% (232) eran Universitarios, el 28.8% (122), cuentan con Maestría/Doctorado, el 13.9% (59) son Técnicos y un 2.4% (10) solo Secundaria.

Con el propósito de medir las variables se usaron los instrumentos del cuestionario escala de Liderazgo Transformación Global (GTL) adaptada por Carless et al., (2000); y, el inventario de Valoración de WAMI (Steger, Dik and Duffy; 2012); los que fueron validados y adaptados a nuestra realidad.

La obtención de resultados se llevó a cabo en las siguientes etapas:

Etapa 1: Se realizó el cálculo de la confiabilidad de las escalas a través de la determinación del Alfa de Cronbach. Este análisis se llevó a cabo para la variable Liderazgo Transformacional como para la variable Trabajo Significativo y sus dimensiones (Significado positivo, Construcción de significado a través del trabajo y Motivaciones de bien mayor).

Etapa 2: Se hizo un análisis de regresión lineal para conocer la influencia existente entre las variables estudiada y comprobar las hipótesis planteadas, considerando la variable Liderazgo Transformacional (Variable Y) y Trabajo significativo (Variable X).

Etapa 3: Se construyeron los modelos según las hipótesis planteadas los mismos que se detallan:

Modelo I: Liderazgo transformacional y Trabajo significativo de los empleados. (Modelo general).

Modelo II: Liderazgo transformacional y la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del trabajo significativo.

Modelo III: Liderazgo transformacional y la dimensión “Motivaciones de Bien Mayor” del trabajo significativo.

Modelo IV: Liderazgo transformacional y la dimensión “Significado Positivo” del trabajo significativo.

Etapa 4: Luego, de construir los modelos mediante la regresión lineal se pudo evidenciar que el Liderazgo Transformacional tiene relación estadísticamente significativa y directamente proporcional con la variable Trabajo Significativo, en consecuencia, se considera probada la hipótesis general y las específicas. Así tenemos que:

Se demostró que existe una influencia entre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo Significativo, en un 18%.

Se encontró que existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional con la dimensión del Trabajo Significativo (Significado positivo en un 13.6%,

Se precisa que existe relación significativa entre el Liderazgo Transformacional con la dimensioe Motivaciones de bien mayor, en un 11.7%.

Se demostró que existe relación significativa del Liderazgo Transformacional con la dimensión construcción de significado a través del trabajo, en un 19.4%.

Finalmente, se elaboró la discusión sobre los resultados y se redactaron las conclusiones. Concluyendo que el aporte principal de esta investigación es establecer la existencia significativa de la influencia del Liderazgo Transformacional sobre la variable Trabajo Significativo.

ABSTRACT

Degree: Master in Organization and Management of People

Thesis title: "Influence of transformational leadership on the meaningful work of employees".

Author(s): Benites Rebaza, Dante Alex.
Carlos Villanueva, Devora Katya
Gutiérrez Benites, Rosa Paola.
Santisteban Baldera, Rosa Mercedes

Today's companies seek to be more productive and are concerned about strengthening their competitive advantage.

Therefore, an important aspect is to have leaders who frame the vision, mission, objectives, purpose and culture in their followers, influencing, in them, the concept of meaningful work.

Carton (2017) indicates that leaders can have a direct impact on the importance of work in organizations, which would have enormous implications for the function and productivity of the organization. Thus, the idea of developing research on Transformational leadership and meaningful work is conceived. To this end, the following objectives are proposed:

To determine the influence of transformational leadership on the significant work of employees.

Determine the significant influence of transformational leadership on the "Positive Significance" dimension of meaningful work.

Determine the significant influence of transformational leadership on the "Building meaning through work" dimension of meaningful work.

Determine the significant influence of transformational leadership on the "Major Good Motivations" dimension of meaningful work.

In order to answer the established questions and achieve the objectives, the descriptive correlational research design was used, whose objective is to describe the degree of correlation that exists between the independent variable "Leadership" and the dependent "Significant work".

Likewise, the study population was chosen applying selection criteria and a formula to calculate the sample size, obtaining a representative number of 423 workers from 4 different companies (one for each sector): Mining 26.7% (113), Agroindustry 36.2% (153), Transport 17.5% (74) and Fishing 19.6% (83).

In the same way, the immediate Chiefs, whom the subordinate evaluated: Transformational Leadership. Of the total sample 76.4% are men (323) and 23.6% are women (100). Also, their level of education: 54.8% (232) were university students, 28.8% (122) have a Master's degree/Doctorate, 13.9% (59) are technicians and 2.4% (10) only secondary.

In order to measure the variables, we used the instruments of the Global Transformation Leadership (GTL) scale adapted by Carless et al., (2000); and the WAMI Assessment inventory (Steger, Dik and Duffy; 2012); those that were validated and adapted to our reality.

The results were obtained in the following stages:

Stage 1: The reliability of the scales was calculated through the determination of Cronbach's Alpha. This analysis was carried out for the variable Transformational Leadership as well as for the variable Significant Work and its dimensions (Positive Meaning, Construction of Meaning through Work and Motivations for the Greater Good).

Stage 2: A linear regression analysis was made to know the influence existing between the variables studied and to test the hypotheses raised, considering the variable Transformational Leadership (Variable Y) and Significant Work (Variable X).

Stage 3: The models were constructed according to the hypotheses raised:

Model I: Transformational leadership and significant work of employees. (General model).

Model II: Transformational Leadership and the "Construction of meaning through work" dimension of meaningful work.

Model III: Transformational Leadership and the "Major Good Motivations" dimension of meaningful work.

Model IV: Transformational Leadership and the "Positive Significance" dimension of meaningful work.

Stage 4: After building the models by means of linear regression, it became evident that Transformational Leadership has a statistically significant and directly proportional relationship with the Significant Work variable; consequently, the general and specific hypotheses are considered tested. So we have to:

It was demonstrated that there is an influence between Transformational Leadership and Significant Work, in 18%.

It was found that there is a significant relationship between Transformational Leadership and the Significant Work dimension (positive meaning in 13.6%),

It is specified that there is a significant relationship between Transformational Leadership and the Motivations dimension of the greater good, in 11.7%.

It was demonstrated that there is a significant relationship between Transformational Leadership and the construction of meaning through work, in 19.4%.

Finally, the discussion on the results was elaborated and the conclusions were written. Concluding that the main contribution of this research is to establish the significant existence of the influence of Transformational Leadership on the Significant Work variable.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas están más preocupadas por fortalecer su ventaja competitiva, contratar a líderes que enmarquen la misión, los objetivos, el propósito y la cultura de la organización en sus seguidores; logrando influenciar en sus percepciones del significado de su trabajo. Así, se concibe la idea de llevar a cabo una investigación sobre el Liderazgo Transformacional y el Trabajo Significativo.

El diseño de la presente investigación es descriptivo correlacional y tiene por objetivo determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados; por tanto, se plantea la siguiente hipótesis: Existe influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados; de igual manera, busca demostrar si existe influencia significativa entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del trabajo significativo.

El estudio cuenta con una muestra de 423 trabajadores de 4 empresas diferentes (una por cada sector): Minería 26.7% (113), Agroindustria 36.2% (153), Transportes 17.5% (74) y Pesca 19.6% (83); de ambos sexos y con una antigüedad laboral de un año o mayor de un año.

Se usan los instrumentos del cuestionario escala de Liderazgo Transformación Global (GTL) adaptada por Carless et al., (2000); y, el inventario de Valoración de WAMI (Steger, Dik and Duffy; 2012); los que están validados y adaptados a nuestra realidad, y que permiten medir las variables en estudio.

En el Capítulo I, presentamos los antecedentes que sustentan y respaldan las variables en estudio; los cuales, nos ayudan a elaborar la pregunta de investigación ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados?; y que, además, nos facilitan establecer los objetivos del estudio. También, se detalla el alcance que tiene y las limitaciones que se presentaron. Asimismo, definimos la justificación que nos llevó a realizar dicha investigación.

El Capítulo II, describe el marco teórico de las variables de estudio, sustentada por teorías, modelos, conceptos y definiciones que dan validez al contenido. Del mismo modo, se plantean las hipótesis elaboradas en base a estudios previos e interés de los investigadores.

El Capítulo III, hace referencia a la metodología de la investigación, la misma que nos llevará a dar respuesta a los objetivos planteados. También, se plasma el diseño de investigación que es utilizado y requerido como guía para establecer la estrategia y procedimientos sistematizados en la investigación. Además, se establece las fuentes para la recolección de datos que ayudarán a medir los fenómenos estudiados. Igualmente, se constituye el diseño muestral y se determina la muestra del estudio. Por otro lado, se definen sistemáticamente las principales variables y se realiza la descripción de la validez y confiabilidad de los instrumentos. De igual manera, se procede al recojo de datos tomando en cuenta los criterios definidos. Seguidamente, se realiza el procesamiento y análisis de datos, apoyados de la herramienta SPSS V20, que nos permiten hacer cálculos estadísticos e inferencias de las hipótesis planteadas.

En el Capítulo IV, se presentan los resultados del estudio, donde se muestran las etapas que se siguieron para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos a través del coeficiente de Alfa de Cronbach; igualmente, se realiza el análisis de regresión lineal para determinar las posibles correlaciones, establecer modelos explicativos e inferir en las hipótesis del estudio.

En el Capítulo V, se muestra la discusión de los resultados de nuestra investigación contrastados con los resultados de investigaciones que estudiaron las mismas variables, y que permitieron mostrar las coincidencias, diferencias o aportes del estudio. Además, se explican los resultados obtenidos, se procede a plasmar las conclusiones y las recomendaciones que los investigadores crean pertinente.

1.1 Antecedentes

Hackman y Oldham (1976), a través del modelo de características del trabajo, describen el trabajo significativo, relacionándolo con trabajos con características tales como variedad de tareas, identidad y significado, retroalimentación y autonomía. Este modelo propone un conjunto de cualidades laborales importantes para generar resultados personales y laborales valiosos.

Del mismo modo, el trabajo significativo es visto como un estado psicológico importante que media entre las características del trabajo y los resultados. En la investigación de Hackman y Oldham, quienes desarrollaron la Encuesta de Diagnóstico del Trabajo (JDS, 1975) definieron la significación con la experiencia del trabajo como "el grado en que el empleado experimenta el trabajo como uno que generalmente es significativo, valioso y que vale la pena".

Asimismo, May et al. (2004), manifiesta que existe un interés sustancial en las fuentes de trabajo significativo porque "el restablecimiento del sentido del trabajo se considera un método para fomentar la motivación y el apego del empleado al trabajo"; ya que, su investigación se basó en la suposición de que el liderazgo y la cultura organizacional pueden y deben dar sentido a los empleados, y que los factores que contribuyen a un trabajo significativo, como el sentido de pertenencia que una cultura organizacional "fuerte" podría fomentar.

Por su parte, Rosso et al. (2010), revisó cuatro fuentes principales de trabajo significativo (el yo, los demás, el contexto y la vida espiritual) y los mecanismos a través de los cuales el trabajo se vuelve significativo (autenticidad, autoeficacia, autoestima, propósito, pertinencia, trascendencia, y el sentido cultural / interpersonal); luego, ofreció un marco teórico integrador que se basó en dos dimensiones psicológicas:

La primera, representa un continuo que va de lo individual (agency) a lo colectivo (Communion), que capta si la fuente percibida de impulso, en el lugar de trabajo, se encuentra dentro del individuo o algún tipo de grupo colectivo.

La segunda, contrasta la acción autodirigida y dirigida por otros, que obviamente, corresponde al objetivo de los esfuerzos de trabajo. Aquí se resalta, la importancia de la dinámica recíproca entre individuos y grupos, a través de trabajo significativo, el individuo trabaja para beneficiarse a sí mismo y al colectivo.

Del mismo modo Steger, Dik and Duffy (2012), proponen una Escala de Medición del Trabajo Significativo, un modelo de trabajo multidimensional como una experiencia subjetivamente significativa que consiste en experimentar un significado positivo en el trabajo, percibir que el trabajo es una vía clave para generar significado y percibir el trabajo en beneficio de un bien mayor. Además, identificaron las facetas clave de trabajo significativo y propusieron un enfoque de medición que es directamente paralelo a estas dimensiones. Estos, conceptualizaron el trabajo significativo como consistente en tres facetas primarias:(1) Significado *positivo (PM) en el trabajo*, (2) Significado *de hacer (MM) a través del trabajo*, (3) Motivaciones *de mayor bien (GG)*.

Existen investigaciones que han demostrado el vínculo entre el liderazgo y el trabajo significativo, en tal sentido, citamos a Varney (2009), en su investigación "Leadership as Meaning making", buscando explorar el liderazgo desde una perspectiva cognitiva como una actividad de creación de significado; propone, que una función principal del liderazgo es darle sentido a la vida laboral, especialmente en tiempos de cambio. Además, sugiere que, como resultado de un liderazgo transformacional, el trabajo de las personas se vuelve significativo para ellos; y, disfrutan de altos niveles de satisfacción; las organizaciones pueden reclutar y retener personal más fácilmente.

Es así que, Ghadi, Fernando y Caputi, (2013) desarrollaron un modelo que muestra la relación directa del liderazgo transformacional con el compromiso laboral; concluyendo que el liderazgo transformacional crea significado en el trabajo de los seguidores, y que el significado en el trabajo también predice el compromiso con el trabajo.

Similares son las afirmaciones conceptuales de Bakker et al., (2011), las cuales aseveran que el significado en el trabajo podría mediar la relación entre el líder transformacional y el compromiso laboral.

Además, Arnold, Turner y Barling (2007), en su trabajo *Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work*, encontraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico, que fue mediado o parcialmente mediado, por el significado encontrado en el trabajo. Así, estos fueron los primeros estudios para investigar los mecanismos que vinculan el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico como tal, y que, han proporcionado una amplia evidencia empírica para apoyar uno de los principios centrales de la teoría del liderazgo transformacional: que los líderes pueden transformar las creencias de los seguidores para mejorar el bienestar.

Del mismo modo, percibir el trabajo como algo significativo parece jugar un papel en la explicación de esta relación positiva. Puede ser más fácil para un líder tener un impacto positivo en el significado, ya que los individuos pueden estar tratando más activamente de reformular el trabajo debido al estigma asociado (Ashforth & Kreiner, 1999; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

De la misma manera, en *The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study* de Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008), argumentan que el líder transformacional también se describe como el que tiene la habilidad de encontrar significado en acciones poco a poco; y de ayudar a crear significado para otros, permitiéndoles ver el nivel macro mientras tratan con el nivel micro (Sofarelli & Brown, 1998).

Los resultados indican fuertemente que el liderazgo transformacional está estrechamente relacionado con la percepción de algunos aspectos de las características del trabajo de los seguidores; y, que estudios previos que han sugerido una relación directa (por ejemplo, Dunham-Taylor, 2000; Seltzer et al., 1989; Shieh, Mills, & Waltz, 2001; Sosik & Godshalk, 2000) pueden haber subestimado la

importancia de los efectos mediadores de las características percibidas del trabajo de los seguidores.

Por lo tanto, a los líderes les puede resultar difícil liderar el camino y hacer que los empleados se desempeñen "más allá de la llamada del deber" si no tienen energía y compromiso en el trabajo. A la inversa, los empleados con altos niveles de energía y entusiasmo pueden animar a los gerentes a tomar la iniciativa.

Asimismo, en su investigación *Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model*, Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018), enfatizan la importancia de hacer coincidir los rasgos de personalidad con los requisitos del trabajo, como una manera efectiva de mejorar las percepciones de sentido en el trabajo; y, en última instancia, en el desempeño.

De esta manera, el liderazgo transformacional, puede aumentar el sentido percibido incluso cuando el trabajo de uno parece ser discordante con los objetivos innatos de uno mismo. Esto habla del poder de los líderes transformacionales para motivar a los empleados a desempeñarse incluso cuando los rasgos de personalidad de dichos empleados no son compatibles con su trabajo.

Pervanova, Bono y Dzieweczynski (2006), en su estudio *Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance*, encontraron un vínculo positivo entre las percepciones de los empleados sobre sus puestos de trabajo y las calificaciones de sus directivos sobre el desempeño de su ciudadanía. Los resultados, demostraron que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a ver sus trabajos como importantes, significativos y gratificantes. Además, vinculan las percepciones del trabajo con el "desempeño más allá de las expectativas" sugerido por Bass (1985).

Por tanto, los gerentes que obtienen un puntaje alto en el liderazgo transformacional parecen ser más exitosos en estimular el entusiasmo de los seguidores por sus trabajos, que los gerentes que obtienen un puntaje más bajo;

influyendo así, indirectamente, las tendencias de los seguidores a involucrarse en conductas de ciudadanía organizacional.

Adicionalmente, Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017) en su estudio Liderazgo transformacional y óptimo funcionamiento en el trabajo: Sobre la función mediadora de las características laborales percibidas de los empleados y motivación, concluyeron que los resultados sugieren que las virtudes de liderazgo transformacional (TFL) se encuentran en la capacidad del gerente para actuar de manera positiva y proactiva en las características percibidas del trabajo, lo que se traducen a su vez en estados motivacionales que fomentan u obstaculizan el funcionamiento óptimo del trabajo.

1.2 Preguntas de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se plantea la siguiente pregunta:

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Determinar la influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados.

1.3.2 Objetivo específicos

- Determinar la influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Significado Positivo” del trabajo significativo.
- Determinar la influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del trabajo significativo.
- Determinar la influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Motivaciones de bien mayor” del trabajo significativo.

- Determinar la influencia significativa de las variables control sobre la variable “Trabajo significativo”.

1.4. Delimitación de la investigación

1.4.1. Alcance

El alcance de la investigación es nacional (Perú), en 4 empresas de diversos sectores (Minería, Agroindustria, Transportes y Pesca).

Para la muestra de colaboradores a quienes se les aplicaron los instrumentos de la presente investigación, se consideró un tiempo de experiencia mayor a 1 año trabajando con el superior inmediato (jefe directo) a fin de justificar la valoración del liderazgo transformacional percibido.

1.4.2. Limitaciones

Las limitaciones para la investigación:

- En el diseño, la relación Jefe – subordinado presenta potencial de commun bias.
- La relación Jefe – Subordinado se ha evaluado en todos sus niveles. Tomando en cuenta que en los niveles más bajos hay un menor grado de liderazgo transformacional.
- El poco tiempo con el que disponen los colaboradores para responder los instrumentos.
- Respuesta tardía y poca colaboración de algunos de los responsables de las empresas sobre las cuales se iba a aplicar los instrumentos.
- Larga distancia y difícil acceso hacia las zonas de estudio.

1.5. Justificación

La relevancia de la presente investigación, está en establecer el nivel de influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo Significativo de los empleados, y sentar las bases para futuras investigaciones.

Basados en las variables estudiadas, a nivel organizacional nuestro estudio servirá como base para que las empresas del medio local, regional, nacional e inclusive internacional, propicien entornos laborales más flexibles, innovadores, con diversidad de tareas, etc.; de tal manera, que los trabajadores puedan percibir su trabajo como significativo y encuentren así sentido a lo que hacen. Esto, fomentará un compromiso intrínseco de los empleados que los conllevará a un alto performance, satisfacción y apego a la organización.

Hackman y Oldham, (1976) expusieron que el trabajo significativo es un estado psicológico importante que media entre las características del trabajo y los resultados; asimismo, que es un método para fomentar la motivación y el apego del empleado al trabajo; pues, cuando el trabajo de las personas se vuelve significativo se incrementan los niveles de satisfacción. Por su parte Dik and Duffy (2012), acotaron que el trabajo significativo como una experiencia es subjetivamente significativa consistente, cuando se experimenta un significado positivo en el trabajo, percibiendo que es una vía clave para generar significado y que es en beneficio de un bien mayor.

La revisión de teorías e investigaciones nos han permitido conocer que el Trabajo Significativo tiene diversos efectos positivos sobre las personas y los aspectos organizacionales, tales como: variedad de tareas; identidad con el trabajo y significado; autonomía; logro de resultados personales y laborales valiosos; motivación y apego del empleado al trabajo; beneficio individual y colectivo; entre otros. De ahí la relevancia de estudiar esta variable.

De igual forma, basándonos en la existencia de la influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo significativo, y los efectos que este último

genera sobre los trabajadores y las organizaciones, las empresas podrán apoyarse en la presente investigación para tomar acciones enfocadas a desarrollar líderes transformacionales que logren articular la visión empresarial con la de los trabajadores, y crear actividades laborales alineadas al propósito de los trabajadores. Permitiendo así, que los trabajadores perciban su trabajo como algo atractivo y retador, que aporta valor, que contribuye al desarrollo de sí mismo (autorrealización), de los demás (transcendencia) y de la organización (solidez); es decir, un Trabajo “Significativo”. Porque, una función principal del liderazgo es darle sentido a la vida laboral (Varney, 2009).

Ghadi N., Fernando M., Caputi P., (2013), aseveran que el Liderazgo Transformacional crea significado en el trabajo de los seguidores, y el significado predice el compromiso en el trabajo. Se considera que los líderes transformacionales inspiran a ver sus trabajos como importantes, significativos y gratificantes (Pervanova, Bono y Dzieweczynski, 2006). Además, se vinculan las percepciones del trabajo con el “desempeño más allá de las expectativas” Bass (1985).

Para el país, este estudio proporciona información relevante, puesto que a diferencia de otras investigaciones correlaciona directamente dichas variables y no el rol mediador del trabajo significativo, siendo de gran aporte para la comunidad científica; así, como para las organizaciones.

Además, será un referente para futuros estudios, puesto que la metodología e instrumentos empleados pueden ser aplicados en otras realidades.

El equipo investigador tuvo a bien elegir un estudio cuantitativo, cuyos resultados válidos y confiables servirán como fuente estadística para la toma de decisiones en el ámbito empresarial y en el ámbito socio - educativo al contribuir con nuevos conocimientos, basado en lo manifestado por Sampieri (2014), que nos dice que las investigaciones de enfoque cuantitativo ofrecen la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, MODELO E HIPOTESIS

2.1 Liderazgo

El liderazgo es definido como el proceso mediante el cual una persona influye en otros miembros del grupo, con el fin de lograr las metas organizacionales o del grupo (Greenberg y Barón, 1993).

Hersey, Blanchard y Johnson (1998, p. 99), definen al liderazgo como “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”. Del mismo modo, Káiser et al. (2008), manifestaron que los líderes son influyentes para determinar el destino de sus organizaciones a través de sus decisiones, estrategias e influencia en otros.

La capacidad de articular una visión de manera sucinta sirve como una herramienta poderosa para que los líderes motiven seguidores, generen apoyo para objetivos clave e inspiren confianza en situaciones de ambigüedad o incertidumbre (Berson et al., 2015; Griffin et al., 2010). Así mismo, Nanus, afirma que la visión proporciona un medio por el cual un líder comunica o inculca metas importantes, a menudo de manera inspiradora, a los seguidores (Nanus, 1992).

En las organizaciones el liderazgo es un elemento fundamental que permite guiar los esfuerzos y motivaciones de los trabajadores hacia la consecución de los objetivos. (Cruz Valeria, 2013). Esto se refiere, a que la función del líder en el proceso motivacional de sus seguidores, a través de la transformación de actitudes y valores, y el impacto en su rendimiento (Bass, 1985); utilizando el comportamiento transaccional y de transformación en diferentes grados (Bass, 1999).

Por ello, el liderazgo requiere de una misma visión con el líder, los miembros de los equipos y la organización, direccionada hacia la búsqueda de excelencia y calidad organizacional (Cruz, Ortiz & Salanova, 2011). Así, se considera que el liderazgo actual ya no piensa solo en el líder; sino también, en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno y la cultura de la organización. Esto sería como una simbiosis,

que implica una dinámica social estratégica, global y profunda (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

2.2 Liderazgo Transformacional

El líder motiva a los seguidores a lograr un desempeño que supera las expectativas al transformar las actitudes y los valores. Esto, implica un proceso de influencia, a través del cual, promueven una nueva forma de verse tanto a ellos mismos como a los retos y oportunidades de su entorno. También, establecen una visión compartida, donde proporcionan una base significativa y creativa el cual produce el cambio en las personas y los contextos (Bass, 1985).

Así que, cuando "los líderes amplían y elevan los intereses de sus seguidores, generan conciencia y compromiso de los individuos con el propósito y la misión del grupo; y, cuando permiten que los subordinados trasciendan sus propios intereses para mejorar el grupo". (Seltzer, Numerof, & Bass, 1989, p. 174). Uno de los procesos subyacentes mediante los cuales se supone que el liderazgo transformacional ejerce efectos sobre el bienestar de los seguidores, es a través del significado del trabajo de los seguidores (Shamir, House y Arthur, 1993).

Van Dierendonck et al. (2004), descubrieron que el comportamiento del líder y los efectos; es tanto en el bienestar afectivo relacionado con el trabajo, como en el bienestar psicológico, libre de contexto; lo que sugiere, que el comportamiento de liderazgo de alta calidad se asoció con un mayor bienestar de los empleados.

Asimismo, Bass y Avolio (2006), lo plantean como el "proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo" (Bass y Avolio, 2006).

Por consiguiente, Velásquez (2006), define el liderazgo transformacional como el proceso a través del cual se busca el cambio de manera positiva en los seguidores,

enfocándose en el cambio de los otros de manera equilibrada, alineado a la organización; logrando un incremento en la motivación, la moral y la productividad de sus seguidores.

El liderazgo transformacional es el proceso mediante el cual los individuos inician y crean vínculos con otros, elevando la moral y motivación; tanto del líder como de sus seguidores. El líder se compromete con las necesidades y la motivación de sus seguidores, contribuyendo al desarrollo de su potencial. (Northouse, 2001). Según Koontz y Weihrich (2003) es el líder transformacional quien articula la visión e inspira a los seguidores; pues, tiene la capacidad de motivar, formar la cultura organizacional y establecer un entorno propicio al cambio en la organización.

Similar conclusión posee, Lerma (2007), quien manifiesta que “presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía”. Sobre el mismo, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) sostienen que, está enfocado a la participación de los seguidores, otorgándole valor a la tarea.

Algunos investigadores concluyen que, el liderazgo transformacional impulsa el conocimiento de los trabajadores, “quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización” (Leithwood, Mascall y Strauss, 2009). Por lo tanto, tienen tendencia a motivar, y lograr el cambio en las personas, promoviendo que los trabajadores actúen por encima de sus exigencias laborales; logrando cambios en los grupos dentro de la organización.

Los aportes de Burns (1978) y Bass (1985, 1990, 1998) sugieren que el liderazgo transformacional, se describe como un intercambio significativo y creativo entre los líderes y sus seguidores para inducir un cambio impulsado por la visión.

Respecto a las sub dimensiones: La Influencia Idealizada implica un comportamiento de modelado de roles, la identificación con el líder y la

internalización de la visión, los valores y las misiones, a través del impacto emocional del líder carismático (Avolio & Bass, 2004).

La motivación inspiradora implica comportamientos motivadores, que dan significado a las tareas de los seguidores, fomentando el optimismo a través del comportamiento del líder e inspirando a través de acciones simbólicas (Avolio y Bass, 2004).

La estimulación intelectual comprende conductas que incitan a los seguidores, mediante el replanteamiento de los problemas, empujándolos a desarrollar ideas creativas e innovadoras; y, abordando las viejas situaciones de maneras nuevas (Bass et al., 2003).

La consideración individualizada cubre el comportamiento del líder, el cual incluye proporcionar un clima de apoyo y nuevas oportunidades de aprendizaje (por ejemplo, coaching, Bass et al., 2003).

Desde la perspectiva emprendedora y empresarial, en un estudio se examinó el efecto del dinamismo ambiental en el comportamiento del líder emprendedor en nuevas empresas; Ensley, Pearce y Hmieleski (2006), descubrieron que el liderazgo transformacional, más que el liderazgo transaccional, está relacionado positivamente con el crecimiento de los ingresos y el empleo en entornos dinámicos caracterizados por la inestabilidad y el cambio rápido. Señalan, además, que proporciona una visión a largo plazo para una empresa que les permite a las partes interesadas dar sentido a las actividades. Por otro lado, el comportamiento de liderazgo transformacional, también permite que las empresas se den cuenta plenamente de los beneficios de rendimiento de una orientación empresarial.

2.3 Teorías que explican la evolución del concepto de liderazgo

2.3.1 *Enfoque de los rasgos*

Existe, dentro de las “teorías del gran hombre”, definidas ciertas características permanentes de las personas (rasgos) que distinguen a los denominados líderes, de los que no lo son (Bass, 1990). Tal es así, que se creía que las personas que presentaban dichos atributos eran los líderes.

Gibb (1969), menciona que diversos estudios encontraron cualidades habituales en lo líderes de otros grupos; entre ellas, refiere: “buen nivel de inteligencia, extroversión alta, seguridad en sí mismo, ajuste y buena empatía”.

Por su parte, Lord De Vader y Alliger (1986), en sus estudios aseguran que los rasgos/atributos de personalidad se relacionaban estrechamente con la percepción que tenían los seguidores sobre sus líderes. Mientras que, Kirkpatrick y Locke (1991), inciden en que los líderes se diferencian mucho de quienes no lo son.

Estas fueron las primeras concepciones sobre liderazgo. No obstante, en la actualidad, la práctica demuestra que no existen los rasgos diferenciales, pues una persona adoptará la posición de líder conforme a la situación que presente el grupo. (Palomino, 2013).

2.3.2 *Enfoque conductual*

Este enfoque está centrado en las conductas del líder y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. Estos estudios fueron realizados principalmente en la Universidad de Ohio. Hemphilly Coons, señala que, de dichas investigaciones se estimó la frecuencia con la que los líderes evidenciaban conductas tales como: “iniciación, membresía, integración, organización y orientación hacia la producción” (Hemphilly Coons, 1957).

De ese estudio, los investigadores observaron, a través de la técnica de análisis factorial, que estas conductas se alineaban en cuatro segmentos, denominados por Bass como “consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad”. Posteriormente, reducidas a dos, según Bass:

- **Iniciación de estructura:** Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otros.
- **Consideración:** Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o la mejora de las relaciones entre el líder y los seguidores. Incluyen respeto, confianza y creación de clima de camaradería.” (Bass, 1990).

2.3.3 Enfoque Situacional

Basado en lo que nos menciona Castro, los patrones de conducta en determinadas situaciones es efectiva; pero, dicha conducta no es efectiva para todas las situaciones. Por ello, un líder efectivo debe adoptar un estilo de liderazgo conforme a la situación y serán sus acciones las que resulten efectivas (Castro, 2007).

Asimismo, si un líder quiere tener éxito deberá adoptar su estilo de liderazgo conforme a las situaciones que se presenten y de acuerdo al compromiso que muestren sus seguidores. Lo que se debe tener en cuenta es realizar un análisis para la ejecución de conductas que resultaron efectivas; empero, se deberá considerar que las mismas conductas no tendrán los mismos resultados en diferentes situaciones. Así mismo, señala que “el enfoque enfatiza la flexibilidad del líder para adaptar su estilo según los diferentes contextos y tareas” (Castro, 2007).

2.4 Estilos de liderazgo

La teoría del liderazgo de rango completo, tiene tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y de laissez-faire (Bass, 1985; y Burns, 1978).

Figura 2.1: Estilos de Liderazgo

ESTILOS DE LIDERAZGO	
No liderazgo	Laissez Faire
Liderazgo Transaccional	Gestión por excepción (pasiva)
	Gestión por excepción (Activa)
	Recompensa contingente
Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada
	Estimulación intelectual
	Motivación inspiradora
	Influencia Idealizada

Fuente: Paul Kirkbride (2006)

2.4.1 *Laissez-faire*

Laissez-faire, esencialmente no tiene un líder. Esta clase de gerente tiende a mantenerse aislado de su rol de líder y ofrece poco, en términos de dirección o apoyo. A menudo, están "ausentes" o indiferentes a las necesidades de sus seguidores. Como resultado, los seguidores, casi siempre, están en conflicto entre sí, con respecto a los roles y responsabilidades; intentan usurpar el rol de los líderes o buscar orientación y visión en otros lugares de la organización. Los indicadores clave de este estilo serían:

- Evita tomar decisiones.
- Abdica responsabilidades.
- Muestra falta de interés en lo que está pasando.

El liderazgo del laissez-faire cuenta con algunas características en común con la gestión pasiva por excepción, “se ha argumentado que el liderazgo del laissez-faire debería tratarse como algo separado del liderazgo transaccional, ya que representa la ausencia de liderazgo” (Bass, 1998; Judge & Piccolo, 2004).

2.4.2 *Liderazgo transaccional*

Por su parte Kirkbride (2006): El liderazgo transaccional, implica estilos de gestión muy tradicionales, donde los líderes logran el cumplimiento y desempeño dando recompensas o castigando las desviaciones de los parámetros

establecidos. Este estilo es útil para situaciones estables; pero, son menos útiles para organizaciones que experimentan cambios rápidos. Siendo necesario el estilo de liderazgo transformacional.

Bass y Avolio (1998), establecieron que el liderazgo transaccional está compuesto por tres dimensiones:

2.4.2.1 *Gestión por excepción (pasiva)*, es el proceso donde se presta atención a lo excepcional en lugar de lo normal. Por lo tanto, el estilo de estos líderes es laissez-faire en condiciones normales; mas, actúan ante el surgimiento de problemas; o, ante la presencia de errores o desviaciones del estándar. Sus indicadores claves serían:

- No realiza ninguna acción a menos que surja un problema.
- Evita cambios innecesarios.
- Impone acciones correctivas cuando se cometen errores.
- Soluciona el problema y reanuda el funcionamiento normal.

2.4.2.2 *Gestión por excepción (activa)*, este líder activo está atento a los problemas o anomalías y cuenta con redes de control y seguimiento, necesarios para generar alertas de manera oportuna ante estos problemas. Los seguidores de este estilo de liderazgo aprenden a impedir errores al "enterrarlos". *“Esta dimensión está relacionada negativamente con la innovación y la creatividad en la organización”*. Los indicadores clave de este estilo serían:

- Se arregla para saber si algo ha salido mal.
- Atiende mayormente a errores y desviaciones.
- Enseña a los seguidores como corregir errores.

2.4.2.3 *Recompensa contingente*, “es el estilo transaccional clásico”. Este líder fija metas y objetivos muy claros, de manera abierta o por inferencia, sobre las “recompensas” que se pueden aspirar para que se complete con éxito. Este líder luego supervisa el rendimiento y proporciona (o intercambia) la recompensa y el reconocimiento, si se cumplen o se

superan los objetivos de rendimiento. Si se hace con éxito, este estilo producirá rendimiento en los niveles requeridos. En efecto, los seguidores cumplirán con los objetivos y metas que se especifican. Los indicadores clave de este estilo serían:

- Reconoce lo que se necesita lograr.
- Proporciona apoyo a cambio esfuerzo requerido.
- Reconoce a los seguidores cuando se desempeñan y cumplen con los objetivos acordados.
- Se encarga de proporcionar los recursos que necesitan los seguidores para lograr sus objetivos.

2.4.3 Liderazgo transformacional

Según Burns (1978), detrás del liderazgo transformacional, la idea original fue que los líderes pueden apelar a los valores morales de los seguidores para lograr los objetivos e “influir en los seguidores para trascender su propio interés por el bien mayor de su equipo y organización con el fin de obtener niveles óptimos de rendimiento” (Bass, 1985; Burns, 1978). En base a este concepto, Bass (1985) propone que el liderazgo transformacional se construye en base a cuatro subdimensiones: “Influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada”.

Existen algunos planteamientos relacionados a la dimensionalidad del constructo. Siendo la más representativa la de Bass y sus colaboradores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; 1993). Estos son:

2.4.3.1 *Influencia idealizada*, es el respeto por el líder, que “quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores”. Implica un comportamiento de modelado de roles, la identificación con el líder y la internalización de la visión, los valores y las misiones del líder a través del impacto emocional del líder carismático (Avolio & Bass, 2004).

2.4.3.2 Motivación inspiracional, “es el grado en que el líder motiva a sus seguidores proporcionando una visión de futuro, objetivos y propósito”. Involucra comportamientos motivadores, que dan significado a las tareas de los seguidores, fomentando el optimismo a través del comportamiento del líder e inspirando a los seguidores a través de acciones simbólicas (Avolio y Bass, 2004).

2.4.3.3 Estimulación intelectual, “señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa”. Comprende conductas que estimulan a los seguidores mediante el replanteamiento de los problemas, empujándolos a desarrollar ideas creativas e innovadoras, y abordando las viejas situaciones de maneras nuevas (Bass et al., 2003).

2.4.3.4 Consideración individualizada, “es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal”. Cubre el comportamiento del líder que incluye proporcionar un clima de apoyo y nuevas oportunidades de aprendizaje (Bass et al., 2003).

La teoría resume que los líderes que se enfocan en la influencia idealizada muestran una conducta de modelado; aquellos que muestran motivación inspiradora, intentan motivar a la gente a desempeñarse más allá de las expectativas; los que proporcionan estimulación intelectual, desafían a sus seguidores a ser creativos e innovadores, y, en quienes se enfocan en la atención individualizada sobre las necesidades de sus seguidores (Avolio & Bass, 2004).

Según Kirkbride (2006) los indicadores clave de este estilo serían:

- Es un oyente activo.
- Promueve el autodesarrollo.
- Asignación de proyectos en base a las habilidades y necesidades de manera individual.

- Identifica las diferencias entre las personas, sus fortalezas y debilidades.

2.5 Trabajo significativo

Rosso, Dekas y Wrzesniewski (2010), definen al trabajo significativo (Meaningful Work) no simplemente como cualquier trabajo que significa para las personas (significado); sino, como un trabajo que es a la vez significativo y positivo en valencia (significado); y, la valencia positiva tiene un enfoque eudaimónico (orientado al crecimiento y orientado al propósito) más que hedónico (orientado al placer).

Hackman & Oldham, (1976), en su modelo de características del trabajo, definen al Trabajo Significativo (Meaningful Work) como un estado psicológico importante que media entre las características laborales de la diversidad de habilidades, la identificación de la tarea; y, la importancia y los resultados de la tarea.

Rosso, Dekas y Wrzesniewski (2010) concluye que "significado" es "el resultado de haber dado sentido a algo"; y, por lo tanto, está relacionado con el proceso de creación de sentido (Weick, 1995).

De otro lado, Arnold, Barling, Kelloway y Mckee (2007) propusieron una definición de Trabajo significativo (Meaningful Work) como: "encontrar un propósito en el trabajo que sea mayor que los resultados extrínsecos del trabajo".

Diferencia entre el "significado" y "sentido" en el significado de la literatura de trabajo.

2.5.1 El significado de "significado" y "sentido"

Brief y Nord, 1990^a; MOW, 1987; Super y Šverko, 1995, aseveran que el significado puede construirse individualmente, desde las percepciones de una persona, socialmente, a partir de normas o percepciones compartidas, o ambas (Pratt y Ashforth, 2003).

La literatura sobre el significado del trabajo, dentro del campo del comportamiento organizacional, ha utilizado principalmente una perspectiva psicológica, suponiendo que las percepciones del significado están arraigadas en las interpretaciones subjetivas de las experiencias e interacciones del trabajo (Baumeister, 1991; Brief y Nord, 1990; Wrzesniewski, 2003). Esta perspectiva psicológica, otorga una agencia (identidad) primaria a las personas que están rodeadas por una serie de posibles fuentes de significado en su trabajo, para evaluar el significado del trabajo por sí mismos.

Dentro de este marco, existe una variedad de definiciones diferentes de "el significado del trabajo", que van desde creencias generales, valores y actitudes sobre el trabajo (Brief y Nord, 1990; Nord y Roberson 1990; Ros, 1999), a la experiencia personal y al significado del trabajo (MOW, 1987; Wrzesniewski, 2003).

Desde una perspectiva sociológica, sobre el significado, supone que los individuos atribuyen significado a las cosas o llegan a ver ciertos aspectos de sus vidas como más o menos significativos, de manera que reflejan la forma de interpretar el mundo y los sistemas de valores socialmente o culturalmente influidos (Geertz, 1973; Kluckhohn, 1951; Kluckhohn y Strodtbeck 1961; Mead 1934).

Por su parte, Pratt y Ashforth (2003) sugieren que cuando los estudiosos se refieren al "sentido del trabajo," se manifiestan, tanto sobre el tipo de empleados, es decir, hacer de su trabajo ("sentido") o la cantidad de importancia que conceden a la misma ("significado").

2.5.1.1 Significado

Pratt y Ashforth (2003), mencionan que el significado, es el resultado de haber sentido algo, o lo que significa; como en una interpretación individual de lo que significa su trabajo, o el papel que desempeña su trabajo en el contexto de su vida (por ejemplo, el trabajo es

un sueldo, un llamado más alto, algo que hacer, una opresión). Las percepciones sobre el significado las determina en última instancia cada individuo, aunque también están influenciadas por el entorno o el contexto social (Wrzesniewski et al., 2003).

Aunque los significados de trabajo, como los significados dados a otras experiencias o dominios de vida, pueden ser positivos, negativos o neutros (Brief y Nord, 1990b; Wrzesniewski, 2003), el uso del término "significado" en esta literatura usualmente implica un resultado positivo sentido.

2.5.1.2 Sentido

El hecho de que el trabajo tenga un significado particular no necesariamente determina que sea significativo. La significatividad se refiere a la cantidad de significado que algo tiene para un individuo (Pratt y Ashforth, 2003).

2.5.2 Fuentes del significado del trabajo

Identificamos cuatro fuentes principales de significancia o significado en el trabajo: el yo, otras personas, el contexto laboral y la vida espiritual; estos representan perspectivas distintas y relativamente bien definidas sobre cómo una determinada fuente afecta el significado que los empleados experimentan en su trabajo. (Brent, Rosso, Kathryn, Dekas. Amy Wrzesniewski, 2010).

2.5.2.1 El yo y el significado del trabajo

Los psicólogos han considerado al yo como un agente primario o determinante de muchos tipos de comportamientos, actitudes y creencias (Bandura, 1989; Maslow, 1968; Rogers, 1961). Del mismo modo, se ha desarrollado un amplio campo de estudio sobre cómo los valores, las motivaciones y las creencias de los individuos influyen en sus

percepciones del significado del trabajo (Bandura, 1989; Maslow, 1968; Rogers, 1961). Cuando el significado de los estudiosos del trabajo hace referencia al yo, típicamente invocan el concepto de sí mismo (Bono y Judge, 2003; Shamir, 1991), que es "la totalidad de los pensamientos y sentimientos "de una persona" que se refieren a sí mismo como un objeto" (Rosenberg, 1979).

El autoconcepto de una persona es variable, cambia a medida que cambian las percepciones y sentimientos de uno mismo, en respuesta a diversas experiencias y contextos de trabajo (Ashforth y Mael, 1989). La literatura que explora el yo como fuente del significado del trabajo, se puede dividir en tres dominios de investigación, centrándose en (1) valores, (2) motivaciones y (3) creencias sobre el trabajo.

2.5.2.1.1 Valores.

Los valores laborales, se han definido como "los estados finales que las personas desean y sienten que deben ser capaces de realizar a través del trabajo" (Nord et al., 1990, p.21). Estos, varían según los individuos y son el reflejo la influencia de las normas sociales, las interacciones interpersonales y las experiencias laborales (Locke y Taylor, 1990; Nord et al., 1990; Roberson, 1990).

Los valores, pueden moldearse según sus experiencias en el trabajo (Locke y Taylor, 1990). Tiene una "relación mutuamente causal con los significados que los individuos asignan a su trabajo" (Nord et al., 1990, p.22), ambos resultantes de los significados que las sociedades atribuyen al trabajo y que actúan como fuente del significado que los individuos obtienen en su trabajo.

Al examinarlos como fuente de significado, los investigadores han utilizado muchas categorizaciones de

valores diferentes, que van desde una dicotomía de orientación de valores intrínseca / extrínseca amplia, Roberson (1990); a categorías de valores más específicas; por ejemplo, resultados materiales vs. logro vs. sentido de propósito vs. relaciones sociales versus mejora y mantenimiento del autoconcepto (Locke y Taylor, 1990; Rokeach, 1960; Rokeach, 1973); a un único sistema de valores culturales predominante como la ética del trabajo protestante (Roberson, 1990).

En general, los valores desempeñan un papel vital en la definición de los significados que las personas hacen de su trabajo (Brief y Nord, 1990b).

2.5.2.1.2 Motivaciones

Los primeros vínculos empíricos con el significado del trabajo, surgieron del estudio de la motivación interna de este, que es "el grado en que un individuo experimenta sentimientos internos positivos al desempeñarse eficazmente en el trabajo" (Oldham, 1976).

El modelo de características del trabajo de Hackman y Oldham (1976), resalta la interconexión del significado y la motivación, estableciendo el sentido de la experiencia como uno de los estados psicológicos críticos, necesarios para el desarrollo de la motivación del trabajo interno.

De acuerdo con las características del trabajo, cuando los empleados experimentan su trabajo como significativo (es decir, significativo, desafiante y completo), el potencial para que el trabajo sea motivador interno se mejora enormemente porque sienten que su trabajo importa (Hackman y Oldham, 1976; Hackman y Oldham, 1980).

La motivación intrínseca, definida como "el deseo de participar en una actividad porque uno disfruta o está interesado en la actividad" (Sheldon, Turban, Brown, Barrick y Judge, 2003 , pág. 359), se refiere a actividades que se valoran para su propio bien (Young, 1971), más que como un medio para otro fin (Staw, 1976).

Cuando las personas experimentan una forma de motivación intrínseca, es probable que la interpreten como un signo de congruencia entre sus actividades de trabajo y sus autoconceptos; lo que produce un mayor sentido de experiencia (Cardador, 2006; Hackman y Oldman 1976; Shamir, 1991).

2.5.2.1.3 Creencias sobre el trabajo

La construcción de la *participación en el trabajo*, examina, hasta qué punto los empleados creen que sus trabajos son fundamentales para sus vidas; y, refleja la congruencia entre las propias necesidades y las percepciones de que el trabajo puede satisfacer esas necesidades (Kanungo, 1982).

Por lo tanto, la participación laboral, proporciona una medida de la fuerza de la identificación psicológica de los empleados con sus trabajos (Lodahl y Kejner, 1965). Cuanto más involucrado está uno con el trabajo, más difícil es disociarse uno mismo o la autoestima, haciendo que ese trabajo sea más significativo (Brown, 1996).

La influencia de la *centralidad del trabajo*, es la percepción sobre cómo el trabajo central es para una persona, en comparación con otros dominios de su vida (por ejemplo, familia, ocio, religión, participación de la comunidad. (Dubin, 1956; Mow, 1987).

Las personas con creencias más sólidas, probablemente perciban una mayor importancia en su trabajo; también, sugiere que es más devastador para ellos perder un empleo o retirarse de la fuerza de trabajo (Baillie, 1993; Douglas y Carless, 2009; Price, 2000).

La orientación laboral, examina cómo las creencias de los individuos sobre el trabajo, influyen en los significados que hacen de su trabajo (Bellah, 1985; Wrzesniewski, 1997).

Por lo tanto, una persona ofrece una ventana de cómo entienden lo que significa su trabajo, cómo es probable que se desempeñe de acuerdo con estos significados; y, por qué trabajan en primer lugar (Peterson et al., 2009; Scott Morton y Podolny 2002; Wrzesniewski y Dutton, 2001).

Por lo general, los intereses y las ambiciones de quienes tienen una orientación laboral, se expresan fuera del ámbito del trabajo (Wrzesniewski, 1997), e involucran pasatiempos y otros intereses.

En contraste, aquellos con orientaciones profesionales trabajan para las recompensas que acompañan al avance, a través de una estructura organizacional u ocupacional. Este, trae consigo una mayor autoestima, mayor poder y una mayor posición social (Bellah et al., 1985).

Los llamamientos en el sentido secular se han definido como "un llamamiento significativo hacia actividades que son moral, social y personalmente significativas" (Wrzesniewski, Dekas, & Rosso, 2009). Se cree, que son únicas para cada individuo, algo que las personas deben hacer para cumplir su propósito único en la vida; y, a menudo se consideran como un camino o conexión con uno mismo más profundo (Bunderson y Thompson, 2009; Levoy, 1997; Novak, 1996).

Buscar una vocación, se refiere a la promulgación de creencias personales significativas a través del trabajo (Elangovan et al., 2010), y representar la vocación de uno a través del trabajo ha sido referido por algunos como la forma más alta de éxito subjetivo en la carrera (Dobrow, 2006b; Hall y Chandler, 2005).

Cuando el trabajo brinda oportunidades a los individuos para representar sus llamamientos, las personas tienden a ver su trabajo como más significativo; pues lo experimenta como un cumplimiento personal y un impacto mundano (Berg, 2010; Dobrow, 2004).

2.5.2.2 Otros y el significado del trabajo

Las interacciones y relaciones de los individuos con otras personas o grupos, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, influyen en el significado de su trabajo. Grant, 2008b; Kahn, 1990; Kahn, 2007, Near et al., 1980; Pratt y Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003).

2.5.2.2.1 Compañeros de trabajo

El lugar de trabajo es un campo en el que se forma una amplia gama de relaciones interpersonales (Dutton y Ragins, 2007); y, estas pueden tener una gran influencia en el significado del trabajo (Wrzesniewski et al., 2003). Las relaciones interpersonales estrechas con los compañeros de trabajo, pueden tener un impacto positivo en las percepciones de sentido, si ofrecen oportunidades para que se expresen y refuercen las identidades valoradas en el trabajo (Kahn, 2007).

2.5.2.2.2 Líderes

Los líderes enmarcan la misión, los objetivos, el propósito y la identidad de la organización para los empleados; de manera

que influyen en sus percepciones del significado de su trabajo (Podolny et al., 2005; Smircich y Morgan, 1982). Los líderes y el simbolismo de sus interpretaciones, comunicaciones y respuestas a diversos eventos y circunstancias de trabajo tienen; por lo tanto, una influencia importante en los significados que las personas hacen de su trabajo (Podolny et al., 2005).

Ciertos estilos de liderazgo pueden influir en el grado en que el trabajo se percibe como significativo (Bono y Judge, 2003; Piccolo y Colquitt, 2006). Esta investigación ha enfatizado particularmente los resultados del liderazgo transformacional; relacionados con la significación, definidos como ir "más allá del intercambio de estímulos para el desempeño deseado por los seguidores en desarrollo; intelectualmente estimulantes e inspiradores para trascender sus propios intereses para un objetivo, misión o visión colectiva superior". (Howell y Avolio, 1993, p.891).

2.5.2.2.3 Grupos y comunidades

Los roles de los individuos y su identificación con los grupos de los que forman parte, tienen un potencial significativo para impactar en los niveles de significancia que perciben en su trabajo (Ashforth y Kreiner, 1999; Bechky, 2003; Grant et al., 2008; Katz y Kahn, 1978; Pratt y Ashforth, 2003; Weick, 1995, Wrzesniewski et al., 2003).

Por otro lado, si los empleados perciben que sus grupos son poco atractivos o carecen de estatus, o no se identifican personalmente con estos, su trabajo puede tomar significados negativos (Ashforth y Kreiner, 1999).

Si las organizaciones brindan a sus empleados oportunidades para contribuir con algo de valor a los miembros de la comunidad organizacional; estos, adquieren un mayor sentido de propósito, agencia e impacto, que se consideran significativos (Grant, 2007; Grant et al., 2008; Kahn, 1990; Morse y Weiss, 1955).

2.5.2.2.4 *La Familia*

La familia también puede mejorar los significados positivos del trabajo, al ofrecer un ambiente de apoyo y relajación, en el que una persona puede recuperarse de las demandas del trabajo. Confirmando, que el papel del trabajo o el trabajo en la vida de una persona va "expresando admiración, respeto y amor" (para la persona); al afirmar lo que (uno) dijo e hizo fue correcto; y al brindar asistencia, como dinero, tiempo, trabajo o información (Brief & Nord, 1990d , p.223).

2.5.2.3 *El contexto de trabajo y el significado del trabajo*

2.5.2.3.1 *Diseño de tareas laborales.*

Hackman y Oldham, 1976, y Hackman y Oldham, 1980, en su modelo de características de trabajo, sugieren que las características específicas de un trabajo, determinan la significación experimentada de ese trabajo (Hackman y Oldham, 1976; Grant, 2008a; Grant, 2008b; Griffin, 1983).

Se ha demostrado que los trabajos que permiten niveles más altos de autonomía, variedad de habilidades, identidad de tareas y significado de tareas, llevan a una significación del trabajo más experimentada (Fried y Ferris, 1987, Hackman y Lawler, 1971); que, a su vez, contribuye positivamente a la motivación, el rendimiento y la satisfacción.

Una investigación reciente ha fortalecido el vínculo entre las características del trabajo y la significación significativa del trabajo; y, ha destacado el papel del contexto social (Grant, 2007; Grant, 2008b; Grant et al., 2007).

Centrándose en el trabajo característico de la importancia de la tarea, o la medida en que las personas sienten que su trabajo tiene un impacto en otros (Hackman y Oldham, 1976; 1980), Grant y sus colegas, han demostrado que el trabajo diseñado para promover una sensación del propósito y el impacto positivo en otros, contribuye a una mayor significación de la tarea percibida; y, por lo tanto, a un mayor significado (Grant, 2008b).

2.5.2.3.2 *Misión Organizacional.*

Las organizaciones de trabajo son sitios importantes de significado y sentido del trabajo (Brief et al., 2005; Klein y D'Aunno, 1986; Pfeffer, 2006; Podolny et al., 2005).

Por eso, las misiones organizacionales sirven como fuentes de significado, en la medida en que los empleados perciben la congruencia entre sus valores centrales, e ideologías y los de sus organizaciones (Besharov, 2008; Pratt, 2000; Thompson y Bunderson, 2003).

2.5.2.3.3 *Circunstancias Financieras.*

La investigación ha demostrado, que para quienes están involuntariamente desempleados o tienen ingresos insuficientes, el valor económico del trabajo se vuelve más destacado (Brief et al., 1995; Brief y Nord, 1990a; Jahoda, 1982; O'Brien, 1986).

En consecuencia, cuando sufren angustia económica, los individuos tienden a restar énfasis al valor latente del trabajo (p. Ej., Autorrealización, comunidad, estatus social) a favor del valor manifiesto del trabajo (por ejemplo, recompensas monetarias) (Brief et al., 1995; Brief et al., 1997; Brief y Nord, 1990a; Jahoda, 1982).

2.5.2.3.4 *Dominio no laboral.*

Brief y Nord (1990), proponen que los valores de los individuos son la clave para comprender las conexiones, entre el trabajo y los dominios no laborales; y, su influencia resultante en el significado del trabajo; en la medida, en estos son sobresalientes y accionables en múltiples ámbitos de la vida. Argumentan, además, que las personas se comportarán de manera consistente en esos dominios.

2.5.2.3.5 *Cultura nacional.*

Marx (1867) y Weber (1904), propusieron que las fuerzas sociopolíticas relacionadas con el desarrollo del capitalismo y la industrialización, modificaron de manera fundamental y duradera, las relaciones entre las personas y su trabajo.

2.5.2.4 *La vida espiritual y el significado del trabajo*

Hasta la fecha, se ha generado una investigación empírica limitada sobre el tema de la espiritualidad y el trabajo (Weaver & Agle, 2002). Esto es irónico, ya que hay varios conceptos fundamentales, como los llamamientos y las vocaciones, que tienen profundas raíces teológicas (Calvino, 1574; Lutero, 1520). Se ha encontrado, que los individuos recurren frecuentemente a la espiritualidad o religión en su búsqueda fundamental de sentido y propósito en la vida (Lips-Wiersma, 2002; Šverko y Vizek-Vidović, 1995); y, aunque pueden ser reacios a discutirlo, un gran número de empleados, en todo el mundo, piensa en su

trabajo en términos espirituales (Davidson y Caddell, 1994; Grant et al., 2004; Sullivan, 2006), y consideran que su religión juega un papel importante en la forma en que llevan a cabo su vida laboral (Childs, 1995).

Esto sugiere que la vida espiritual tiene una influencia importante en el significado del trabajo; sin embargo, a menudo se pasa por alto en la investigación organizacional (Nord et al., 1990). Hay dos áreas de investigación en la vida espiritual que tienen particular relevancia para el significado del trabajo: (1) la espiritualidad y (2) el llamado sagrado a una vocación particular.

2.5.2.4.1 *Espiritualidad*

La espiritualidad es una aspiración hacia la conexión con lo sagrado, que incluye un poder más elevado, una fuerza o energía de guía o un sistema de creencias (Hill & Pargament, 2003). De hecho, la investigación demuestra que los empleados espirituales tienden a interpretar las actividades laborales en relación con algo más allá de ellos mismos, relacionado con un propósito o significado superior (Lips-Wiersma, 2002; Sullivan, 2006; Wuthnow, 1994; Wuthnow, 1995).

En este sentido, la espiritualidad como fuente de significado comparte similitudes con otras fuentes, como las relaciones interpersonales y el contexto cultural, donde la significación resulta de conectarse con entidades más allá del yo.

La investigación muestra que los empleados espirituales perciben su trabajo de forma diferente, que los empleados no espirituales, viendo sus comportamientos de trabajo en términos espirituales de cuidado, servicio y trascendencia (Curlin et al., 2007; Grant et al., 2004; Scott, 2002; Wuthnow,

2004). Por lo tanto, cuando los empleados perciben el trabajo en una luz espiritual, es probable que su trabajo adquiera un sentido más profundo de sentido y propósito para ellos.

2.5.2.4.2 *Llamados sagrados*

Una investigación que examina los llamamientos desde una perspectiva secular, donde este surge de hacer un llamado interno a determinados tipos de trabajo. Sin embargo, una vocación sagrada se define de manera bastante diferente: como una invitación de Dios a una vocación, a través de la cual se hace la voluntad de Dios (Hardy, 1990; Weiss et al., 2004).

La búsqueda del llamado sagrado incluye el trabajo de significado, a través del sentido de que uno está sirviendo a Dios y satisfaciendo las necesidades de la comunidad en general (Davidson y Caddell, 1994; Lips-Wiersma, 2002; Novak, 1996).

La investigación ha demostrado que la sensación de realización de una vocación sagrada, tiene una gran influencia en el significado experimentado en el trabajo (Constantine et al., 2006; Dik y Duffy, 2009; Steger et al., 2010).

2.5.3 *Cómo el trabajo se vuelve significativo: mecanismos de significado*

2.5.3.1 *Autenticidad*

La autenticidad se puede definir como un sentido de coherencia o alineamiento entre el comportamiento propio y las percepciones del yo "verdadero" (Markus, 1977; Ryan et al., 1995; Sheldon et al., 1997).

Esta, a menudo se describe como un motivo central subyacente que ayuda a las personas a mantener un sentido de significado y orden en sus vidas (Gecas, 1991). Las experiencias de trabajo que promueven el ser

auténtico, moldean los significados o significados del trabajo porque permiten a los individuos mantener la coherencia con actitudes, creencias, valores e identidades valiosas mientras trabajan (Shamir, 1991). Por tanto, ayuda a dar forma a los significados que los individuos hacen de su trabajo y conduce a una mayor significación con experiencia (Baumeister y Vohs, 2002; Gecas, 1991).

Un segundo mecanismo de autenticidad es la verificación, afirmación o activación de identidades personales valoradas a través del trabajo. Estos pueden describirse como procesos de afirmación de identidad. Por ejemplo, un individuo que se ve a sí mismo como altamente analítico se sentirá más auténtico en el trabajo cuando sus tareas exijan habilidades analíticas, cuando su entorno de trabajo físico y título de trabajo reflejen sus habilidades analíticas, o cuando las interacciones sugieran que otros lo perciban en el mismo forma en que se ve a sí mismo (Elsbach, 2003; Swann et al., 2009).

En la medida en que su trabajo afirme o verifique este tipo de autoconcepciones, es probable que se experimente como una activación o representación más auténtica de su "verdadero" ser; y, consecuentemente, más significativa (Gecas, 1991).

Un tercer mecanismo de autenticidad es el compromiso personal en el trabajo, donde la significación se deriva de sentirse personalmente inmerso y vivo en la experiencia del trabajo (Deci y Ryan, 1985; Kahn, 1990). Por ejemplo, si una persona se siente comprometida o intrínsecamente motivada por su trabajo, es probable que perciba esas actividades como importantes y permita la expresión de su yo auténtico (Amabile et al., 1994; Csikszentmihalyi, 1990; Spreitzer, 1996).

Estos sentimientos de compromiso auténtico en el trabajo a menudo se consideran significativos ya que indican la promulgación o el desarrollo del autoconcepto (Britt et al., 2001; Kahn, 1990; Shamir, 1991; Spreitzer et al., 2005).

2.5.3.2 Autoeficacia

Es cuando los individuos creen que tienen el poder y la capacidad de producir un efecto pretendido o marcar la diferencia (Bandura, 1977; Baumeister y Vohs, 2002). La experiencia de autoeficacia como consecuencia del trabajo, contribuye a la significación porque permite a los individuos sentir que tienen la capacidad y competencia para efectuar cambios o ejercer control en su entorno (Baumeister y Vohs, 2002, Gecas, 1991).

Es considerada un mecanismo del significado del trabajo, con respecto a la experiencia de competencia, resultante de superar exitosamente los desafíos en el trabajo de uno (Masten y Reed, 2002; Spreitzer et al., 2005). El logro de esta competencia, proporciona un sentido de significado para los individuos en su trabajo (Gecas, 1991).

Un tercer mecanismo de autoeficacia, es el impacto percibido. Sugiere que cuando las personas sienten que están haciendo una diferencia o teniendo un impacto positivo en sus organizaciones, grupos de trabajo, compañeros de trabajo u otras entidades más allá del yo, se sienten más capaces de efectuar un cambio positivo; y, por lo tanto, es más probable que experimenten mayores niveles de significatividad en su trabajo (Grant, 2008b). Cuando es percibido sobre los demás o el medio ambiente se considera significativo (Cardador, 2009; Grant et al., 2007; Rosso, 2010).

2.5.3.3 Autoestima

La autoestima es un rasgo perdurable de los individuos y un estado maleable que puede ser moldeado por experiencias y logros personales o colectivos (Crocker y Park, 2004; Leary and Downs, 1995).

Las personas que se identifican como miembros de valiosos grupos en el trabajo (Ashforth y Mael, 1989) pueden experimentar una mayor autoestima. Estas afirmaciones de valor y éxito refuerzan las percepciones de los individuos sobre la importancia de su trabajo, porque

permiten a las personas proteger y fortalecer puntos de vista favorables del yo, una fuerte motivación humana (Gecas, 1991).

2.5.3.4 Propósito

Sentido de direccionalidad e intencionalidad en la vida (Ryff, 1989).

La búsqueda de un propósito proporciona sentido a la vida (Aristóteles, 2000; Dalai Lama y Cutler, 1998). Un sentido de propósito desempeña un papel importante en la construcción del significado; y significado del trabajo, a través de su capacidad de conectar eventos actuales, con eventos y estados futuros anticipados (p. Ej., Felicidad, amor, salvación) (Baumeister & Vohs, 2002).

Las experiencias de trabajo que refuerzan la sensación de que las acciones de uno tienen un propósito, o se acercan más a las metas, o logros futuros deseados, probablemente se consideren especialmente significativas (Bunderson y Thompson, 2009).

Una persona que realiza un trabajo que considera importante para la sociedad o para su comunidad, es probable que perciba el trabajo como significativo y que tenga un propósito mayor; y, por lo tanto, más significativo (Grant, 2008; Wrzesniewski, 2003).

Los sistemas de valores proporcionan una brújula para el bien y el mal que guían la percepción y el comportamiento humano (Schwartz, 1992), y el actuar de acuerdo con estos sistemas de valores, les da a los individuos la sensación de que "han hecho lo correcto, minimizando la culpa y la ansiedad, arrepentimiento y otras formas de sufrimiento moral" (Baumeister y Vohs, 2002, p.610). Estas, dan sentido a la experiencia humana, al generar un sentido de acción decidida (Frankl, 1959).

Las organizaciones, pueden imbuir el trabajo de significado, al proporcionar a los empleados un sentido significativo de propósito o dirección (Wiener, 1988). Además, los sistemas de valores proporcionan una estructura clara de propósito; por lo que, los empleados perciben que

su trabajo es más significativo como consecuencia de operar y compartir estos valores. Por ejemplo, las organizaciones que promueven misiones o ideologías claras, facilitan a los empleados un sistema de valores que puede dar un propósito adicional a su trabajo (Besharov, 2008).

Actuar de acuerdo con estos sistemas de valores, contribuye a la significación del trabajo, enfatizando la virtud del comportamiento de uno y proporcionando una sensación de seguridad de que se está actuando de acuerdo con las bases de valores fundamentales (Baumeister & Vohs, 2002).

2.5.3.5 Pertenencia

La pertenencia se define como "un impulso penetrante para formar y mantener al menos una cantidad mínima de relaciones interpersonales duraderas, positivas e importantes" (Baumeister y Leary, 1995, p.497).

La membresía, la identificación y los sentimientos de conexión con los grupos sociales, a través del trabajo, pueden proporcionarles sentido a los individuos; ayudándolos a experimentar un sentido positivo de identidad común compartida, destino o humanidad con los demás (Homans, 1958; White, 1959).

Los sentimientos de cercanía interpersonal en el lugar de trabajo, contribuyen a un sentido de pertenencia y unión que se experimenta como significativo, porque estas conexiones se sienten reconfortantes y de apoyo (Blatt y Camden, 2007; Dutton y Heaphy, 2003; Dutton et al. , 2006; Kahn, 2007; Rosso, 2010).

2.5.3.6 Trascendencia

La trascendencia es conectar o reemplazar el ego con una entidad más grande que el yo, o más allá del mundo material (Maslow, 1971). El trabajo es significativo cuando los individuos pueden subordinarse a grupos, experiencias o entidades que trascienden el yo (ver Frankl, 1959; Weiss et al., 2004).

En la medida en que el trabajo de una persona le brinde la oportunidad de percibir que está impactando positivamente en la sociedad en general o en el mundo, es probable que sienta que forma parte de un sistema de personas interconectadas, que es mayor que ella y que no puede existir sin los esfuerzos colectivos de muchos (Lips-Wiersma, 2002).

2.5.3.7 Sensación de sentido cultural e interpersonal

El sentido cultural e interpersonal, que las personas hacen de los diferentes aspectos de su trabajo, abarca las fuerzas socioculturales que dan forma al significado (Wrzesniewski et al., 2003). Este último, es intrínsecamente una construcción social, definida por el contexto o el entorno en el que se anida un individuo (Weick, 1995).

2.6 Operacionalización de las variables:

2.6.1 Liderazgo Transformacional:

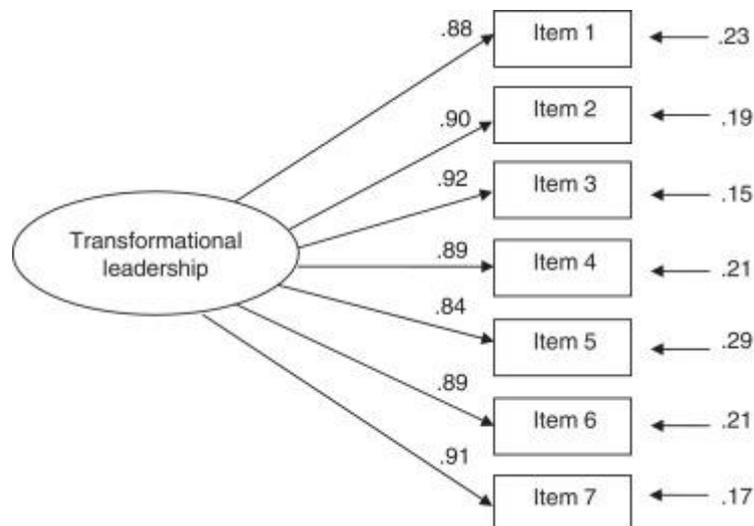
El liderazgo transformacional es un proceso de influencia que es capaz de mover sistemas sociales, con el objetivo de hacer que los empleados se conviertan en agentes de cambio para el movimiento y desarrollo de la organización (Burns, 1978).

En esa misma línea, Podsakoff, McKenzie, Moorman y Fetter (1990), concluyeron que el concepto se puede resumir en seis comportamientos fundamentales: identificar y articular una visión, proporcionando un modelo apropiado; promover la aceptación de los objetivos del grupo; desarrollar altas expectativas de desempeño; dar apoyo individual; y, proporcionar estímulo intelectual al personal.

Es así que, Carless, Wearing y Mann (2000), describió a los líderes transformacionales como aquellos que exhiben los siguientes siete comportamientos:

1. Comunican una visión: Desarrollan una imagen del futuro de la organización y la comunican.
2. Desarrollar personal: Diagnosticar las necesidades y capacidades de cada empleado y expresar un interés individual en cada uno.
3. Proporcionarles apoyo para que trabajen hacia sus objetivos a través del trabajo en equipo coordinado.
4. Empoderar al personal: Otorgarle autoridad para implementar políticas y respaldar sus decisiones.
5. Innovadores: Utilizan estrategias no convencionales para lograr sus objetivos.
6. Liderar con el ejemplo: Adoptar comportamientos congruentes con las actitudes y valores que apoyan.
7. Son carismáticos: Inspirar a los empleados a trascender sus intereses y limitaciones personales; desarrollar una conciencia de los intereses colectivos y guiarlos para alcanzar objetivos extraordinarios.

Figura 2.2.: Modelo de Liderazgo Transformacional Global



Fuente: Van Beveren et al, 2017.

2.6.2 Trabajo Significativo:

Rosso, Dekas y Wrzesniewski (2010), de acuerdo con las fuentes del significado del trabajo y los mecanismos, a través de los cuales se propone que el trabajo sea significativo, ha propuesto una literatura organizada en torno a cuatro fuentes principales: el yo, los demás, el contexto de trabajo y la vida espiritual; mediante los cuales, el trabajo adquiere significado o se percibe como significativo.

Primero, esto puede ocurrir en el contexto de las tareas de trabajo. Estos se pueden describir como "un conjunto de elementos de tareas agrupados bajo un título de trabajo y diseñados para ser realizados por un solo individuo" (Ilgen y Hollenbeck, 1992 : 173). A su vez, las tareas se han definido como "el conjunto de actividades de trabajo prescritas que una persona normalmente realiza durante un período de trabajo típico" (Griffin, 1987 : 94).

Hackman y Oldham (1980) argumentó que la significación es uno de los tres estados psicológicos críticos que surgen de los trabajos percibidos por el individuo para ofrecer variedad de habilidades, importancia de tareas e identidad de tareas; y, que están asociados, a su vez, con mayores niveles de motivación, rendimiento y satisfacción.

En segundo lugar, la significación puede surgir de los roles que desempeñan las personas (May, Gilson y Harter, 2004). Ellos, se han denominado "prescripciones explícitas y sistemáticamente aplicadas sobre cómo los miembros de la organización deberían pensar y sentir sobre ellos mismos y su trabajo" (Sveningsson & Alvesson, 2003).

Por lo tanto, los roles van más allá de las tareas laborales individuales; así pues, incluyen conjuntos de normas y expectativas sobre el comportamiento y la identidad del empleado; centrándose en función de "quiénes somos", en lugar de "lo que hacemos".

Se ha propuesto que la significación surge en relación con los roles del trabajo a través de dos mecanismos: la teoría de la autoverificación (Swann, 1983); y, la teoría de la afirmación de la identidad (Elsbach, 2003).

La primera, sugiere que los individuos experimentan niveles más altos de significado, cuando se involucran en roles que resuenan con su autopercepción (Kahn, 1990).

La segunda, haciendo una comparación social, refiere que la significación surge cuando las personas sienten que están desempeñando roles valiosos o de alto estatus (Barrick, Mount, & Judge, 2001; Kahn, 1990; Pratt y Ashforth, 2003; Wrzesniewski, 2003). Por ello, si las personas creen que su rol es importante a los ojos del mundo en general; entonces, es probable que experimenten su trabajo como significativo.

El tercer dominio de significación surge a través de interacciones dentro de la organización, o con otras partes interesadas que dan lugar a un sentido de pertenencia o conexión con otros (Rosso et al., 2010). Así, Pratt y Ashforth (2003) recurren a la teoría de la identidad social para mostrar cómo la pertenencia de individuos, a grupos valiosos, puede mejorar la significación experimentada a través de elevados niveles de autoestima (Ashforth y Kreiner, 1999; Tajfel y Turner, 1985). Rosso y col. (2010), muestran que las personas se dirigen a satisfacer sus necesidades personales de conexión y relación a través del trabajo; y, por lo tanto, se esfuerzan por formar relaciones que ayuden a crear un sentido de identidad compartida, pertenencia y unión (May et al., 2004).

Otra forma, en pueden dar lugar a sentimientos de significación, es cuando el individuo percibe que su trabajo beneficia a los demás (Petchsawang y Duchon, 2009).

El cuarto dominio de la significación surge de la organización misma. Rosso y col. (2010 : 120), señalan que "las organizaciones son contextos muy fuertes que poseen sistemas únicos de significado que probablemente ejerzan una

poderosa influencia sobre cómo las personas interpretan el significado y el significado de su trabajo".

La literatura existente identifica la congruencia e identificación del valor de la organización individual o el ajuste de la persona; y la organización como una fuente principal de sentido (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; Pratt, 2000; Rosso et al., 2010; Thompson & Bunderson, 2003); ya que la teoría de autoconcordancia, sugiere que alguien que trabaja para una organización, que ellos sienten que tiene valores similares a los suyos, es probable que se sientan realizados y auténticos (Bescharov, 2008; Brief y Nord, 1990).

Sobre la coherencia entre los cuatro dominios y consistencia temporal (consistencia de los dominios de significado a lo largo del tiempo) (Bailey & Madden ,2015; Cartwright y Holmes, 2006; Chalofsky, 2010), Lips-Wiersma y Morris (2009), proporcionan un marco integrado para el trabajo significativo que identifica la importancia de los individuos, en cuanto a su poder de construcción de una narrativa coherente que combine un sentido de contribución, autoestima, relaciones afectuosas y desarrollo moral en el trabajo, hacia una causa que trasciende el yo.

Las personas que dicen que su trabajo es significativo y / o sirve para un bien social o comunitario mayor, informan un mejor ajuste psicológico; y, al mismo tiempo, poseen cualidades que son deseables para las organizaciones. Así pues, las personas que sienten que su trabajo es significativo, reportan mayor bienestar (Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee, 2007); ven su trabajo como más central e importante (Harpaz y Fu, 2002); otorgan mayor valor al trabajo (Nord, Brief, Atieh y Doherty, 1990); e informan una mayor satisfacción laboral (p. Ej., Kamdron, 2005).

Estas personas sienten que su trabajo tiene un propósito más alto; también, informan una mayor satisfacción laboral y cohesión en la unidad de trabajo (Sparks & Schenk, 2001).

2.6.2.1 Facetas clave de trabajo significativo

A nivel práctico, identificar los factores que fomentan el trabajo significativo es difícil; cuando las causas potenciales se consideran medidas alternativas. En respuesta, identificamos las facetas claves de trabajo significativo, consistente con el énfasis en experimentar el trabajo como significativo y servir a un bien mayor encontrado en la investigación sobre llamadas (por ejemplo, Dik, Eldridge, Steger y Duffy, 2012 ; Wrzesniewski et al., 1997); asimismo, el énfasis en comprender la propia experiencia, teniendo un sentido de propósito encontrado en la investigación sobre el significado en la vida (p. ej., Steger, Oishi, Frazier y Kaler, 2006).

Por ello, conceptualizamos al trabajo significativo como consistente en tres facetas primarias; las cuales, deben ser representadas en futuras investigaciones sobre la construcción.

2.6.2.1.1 Significado positivo del trabajo

Esta faceta es un reflejo directo de la idea de la significación psicológica; pues, ha sido parte de la psicología del trabajo desde el modelo de características del trabajo (Hackman & Oldham, 1976).

Además, señalan Rosso y sus colegas (2010), MW a menudo es una experiencia subjetiva que lleva pensar que lo que hacemos tiene un significado personal. Esta perspectiva debe incluirse en la captación del sentido de las personas, quienes juzgan su trabajo como importante y significativo.

2.6.2.1.2 Significado de hacer a través del trabajo

La investigación empírica ha demostrado que el trabajo con frecuencia es una importante fuente de significado en la vida como un todo (p. Ej., Steger y Dik, 2010). Parece haber una superposición común entre el trabajo de uno y el trabajo de la

vida (Michaelson, 2005). De hecho, la idea de que el trabajo podría ser significativo, sin hacer que las personas construyan sentido en sus vidas como un todo, tiene poco sentido (Steger y Dik, 2009).

Rosso y colegas (2010), enfatizan a esta noción, a través de su inclusión de acción autodirigida en MW. Idealmente, los ítems que las evalúan deberían estar vinculados a formas específicas, en las que el significado de las personas en la vida se beneficia de MW.

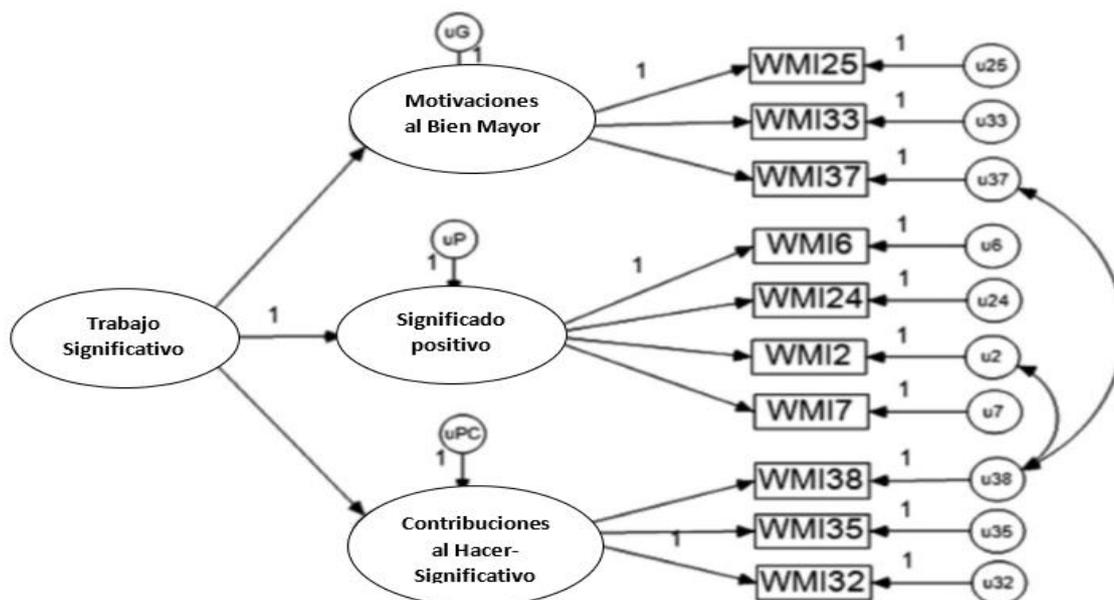
Steger y Dik (2010), se basaron en el significado de la literatura de la vida para identificar formas en que esto podría ocurrir. Sugirieron que MW puede ayudar a las personas a ahondar la comprensión que tienen sobre sí y el mundo que los rodea, facilitando su crecimiento personal. Por consiguiente, ayuda a capturar el contexto de vida más amplio del trabajo de las personas.

2.6.2.1.3 Motivación de mayor bien

El deseo de tener un impacto positivo en el bien común se relaciona consistentemente con la experiencia de MW (Grant, 2007); así como, con la construcción relacionada de llamadas (Dik y Duffy, 2009).

Rosso y sus colegas abordan esta faceta a través de su inclusión de acciones dirigidas a otros en MW; además, Steger y Dik (2010), también enfatizaron esta dimensión; pues, refleja ideas comunes, las cuales sostienen, que el trabajo es más significativo, si tiene un impacto más amplio en los demás.

Figura 2.3: Modelo de Trabajo Significativo



Fuente: Michael F. Steger, Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy (2012)

2.7 Liderazgo Transformacional y Trabajo Significativo

El liderazgo transformacional, en el que se enfoca este documento, se caracteriza por un estilo de liderazgo adaptable y flexible, que alienta a los seguidores a hacer más de lo que originalmente esperaban; ampliando y cambiando sus intereses; asimismo, conduciendo a la conciencia y aceptación de los propósitos del grupo (Bass, 1985; Bass et al., 2003, Bass y Riggio, 2006).

El énfasis recae en las motivaciones colectivas, donde radica la característica principal de este tipo de liderazgo: la movilización para dirigir los intereses hacia un objetivo común (Bass, 1999). En este contexto, el liderazgo transformacional es un proceso de influencia que es capaz de mover sistemas sociales, con el objetivo de hacer que los empleados se conviertan en agentes de cambio, para el movimiento y desarrollo de la organización (Burns, 1978).

Según los estudios realizados, se han encontrado relaciones directas e indirectas entre las variables Liderazgo Transformacional y Trabajo Significativo, enfocando al

Trabajo Significativo como la mediadora para el resultado de otras variables, como bienestar psicológico, desempeño, intención de renuncia, entre otras.

Muchos de los argumentos teóricos aseveran que el liderazgo transformacional se vinculará positivamente con la percepción del trabajo significativo. Los líderes transformacionales aspiran a incrementar los niveles de moralidad de los seguidores a “niveles de juicio de más principios” (Burns, 1978); y, a activar las necesidades de superiores en los seguidores según la jerarquía de necesidades de Maslow (Bass, 1985).

Investigadores han concluido que el liderazgo transformacional "da sentido al trabajo al infundirla... con un propósito y compromiso moral" (Shamir et al., 1993). El respeto individual que exhibe el líder transformacional, por cada seguidor, debe ser aplicado al trabajo real con el que está comprometido este. Los indicios verbales que los individuos se dan mutuamente, en el entorno laboral, sobre el trabajo y la labor que realizan son poderosos (Salancik y Pfeffer, 1978; White y Mitchell, 1979); probablemente, este líder, brinda señales verbales con valor positivo, sobre la importancia y la finalidad de su trabajo.

La evidencia empírica que apoya esta relación, también está comenzando a acumularse. De esta manera, Sparks y Schenk (2001), encontraron que el liderazgo transformacional estaba relacionado con la búsqueda de un "propósito superior" en el trabajo. El concepto, en ese estudio fue amplio; pues, no midió algún propósito específico; pero, claramente fue un "propósito más importante que ganar dinero" (Sparks y Schenk, 2001).

El propósito superior se relacionó con el incremento de la satisfacción laboral, percepciones de integración de la unidad y esfuerzo de trabajo. El propósito moral superior, atribuido al trabajo, en este caso, medió relaciones de liderazgo transformacional, satisfacción laboral y desempeño laboral.

El meta-análisis de la investigación longitudinal (de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003), encontró fuerte evidencia de las relaciones causales

entre un número de características del trabajo, la salud y el bienestar de los empleados; las cuales, podrían ser fuertemente influenciadas por los líderes.

Otro estudio que arrojó evidencia de esta asociación investigó la relación entre el liderazgo transformacional y la alienación laboral (Sarros, Tanewski, Winter, Santora y Densten, 2002).

La alienación laboral definida como consistente en impotencia, falta de significado y autoseparación. El componente, de no tener sentido, se conceptualizó como un, no poder "comprender la relación de las contribuciones de uno, con un propósito más amplio" (Sarros et al., 2002). Los resultados, de dicha investigación, indicaron que el liderazgo transformacional se relacionó negativamente con la alienación. Por eso, el razonamiento teórico y los resultados empíricos, sugieren que este liderazgo tiene una asociación positiva con la experiencia de un trabajo significativo.

Chalofsky (2003), describió a los empleados que no encuentran sentido en el trabajo como aquellos que tienen altos sentimientos de rechazo, prejuicio o malentendidos. Postuló, que en un ambiente donde los supervisores poseen comportamientos transformadores, tales sentimientos pueden verse disminuidos al crear percepciones de sentido en el trabajo.

El líder transformacional es quien da a las personas significado, propósito y un sentido de mayor valor en su trabajo (Bass, 1990). Al establecer una visión compartida, pueden proporcionar una base significativa y creativa; a partir de la cual, se producen cambios en las personas y en su entorno de trabajo (Bass, 1985).

Podolny Khurana y Hill-Popper (2005), descubrieron que los supervisores que establecen misiones, objetivos e identidades específicas para la organización de sus empleados, son capaces de influir en las percepciones de las personas; de manera que, perciban el trabajo como significativo.

A través de la motivación inspiradora, se presume que los líderes transformacionales, articulan una visión clara del futuro y son optimistas sobre las

metas; lo que, a su vez, aumenta los valores centrales personales de los subordinados (Spreitzer et al., 1997; Bono & Judge, 2003; Bass & Riggio, 2006; Piccolo & Colquitt, 2006; Nemanich & Keller, 2007; Nielsen et al., 2008a; Nielsen et al., 2008b).

Con la motivación inspiradora, los líderes transformacionales también pueden involucrar a sus seguidores "más allá del llamado del deber", estimulándolos a hacerse cargo de su propio desarrollo en el trabajo (Bass, 1990; Tichy & Ulrich, 1984). Con el coaching y el mentoring, se puede animar a tomar sus propias decisiones, en un entorno de apoyo (Avolio et al., 2004).

El liderazgo transformacional está estrechamente asociado con la percepción de algunos aspectos en las características del trabajo de los seguidores; investigaciones anteriores han sugerido una asociación directa (Dunham-Taylor, 2000; Seltzer et al., 1989; Shieh, Mills, & Waltz, 2001; Sosik & Godshalk, 2000); por tanto, pueden haber subestimado la importancia de los efectos mediadores de estas características.

Un estudio de Gavin & Mason (2004), señala que probablemente las percepciones del significado del trabajo, contribuyan a un beneficio mayor para la organización, creando empleados más felices, sanos y productivos. Por otro lado, si el trabajo no cumple con los valores deseados, los empleados encontrarán que este carece de significado personal, lo que a su vez afecta su satisfacción en el trabajo (Spreitzer et al., 1997).

Bono y Judge (2003), "cuando los líderes transformacionales describen el trabajo en términos ideológicos, y se centran en valores de orden superior como el alto rendimiento como un valor en sí mismo (Burns, 1978), los seguidores llegan a ver su trabajo como congruente con los valores personales y, por lo tanto, como más significativos "(página 555).

Los líderes pueden imbuir el trabajo con significado, incitando a los empleados a trascender en sus necesidades u objetivos personales, vinculándolo así, a una misión o propósito más amplio. Desde la percepción del empleador, varias líneas de estudio

sugieren que los líderes tienen la capacidad de influir de manera efectiva en la significatividad de los trabajadores, mediante la relación de las actividades diarias con un mayor propósito y visión (Carton, 2017; Grant, 2007).

Adicionalmente, los líderes pueden tener impacto directo en la importancia del trabajo en las organizaciones (Carton, 2017), con implicaciones para la función y productividad de estas. Así pues, probablemente el trabajo significativo sea un factor importante para el desarrollo de empleados responsables y productivos.

2.8 Modelo de investigación propuesto

2.8.1. Hipótesis de Investigación

En base a los objetivos perseguidos en la presente investigación y con la finalidad de determinar la influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo significativo de los empleados, se plantea las siguientes hipótesis:

2.8.1.1. Hipótesis General

- Existe influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados.

2.8.1.2. Hipótesis Específica

- H1. Existe influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Significado Positivo” del trabajo significativo.
- H2. Existe influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del trabajo significativo.
- H3. Existe influencia significativa del liderazgo transformacional sobre la dimensión “Motivaciones de bien mayor” del trabajo significativo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1. Metodología de la investigación

El propósito de responder a las interrogantes establecidas en el presente estudio, y con ello, alcanzar los objetivos planteados, requerirán del desarrollo de un diseño definido. Con un diseño específico, las hipótesis son más sencillas de poner a prueba; y, el estudio completo se desarrolla con una estrategia.

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo no experimental, de tipo transversal y método descriptivo correlacional.

3.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de la metodología de la presente investigación tuvo por finalidad ser la guía de la investigación, establecer las estrategias y los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

- En nuestro estudio el método de investigación fue cuantitativo, pues se plasmaron los resultados de manera objetiva, aplicando encuestas a los empleados para determinar el Trabajo Significativo (autoevaluación) y el Liderazgo Transformacional del Jefe Inmediato (Evaluación al Jefe Inmediato).
- El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo correlacional, buscando describir los fenómenos, ámbitos y sucesos; es decir, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Asimismo, nos permitió conocer la relación entre las variables del estudio. También, se midió el Trabajo Significativo y Liderazgo Transformacional, se describieron los resultados y se correlacionaron ambas variables con sus respectivas dimensiones.

- Fue de corte transversal, por el tiempo de estudio, debido a que se recolectaron los datos en un momento determinado, con una única medición (durante el mes de enero – febrero, 2019).
- La investigación es de carácter no experimental, pues no se manipularon las variables y se estudiaron como se presentan en su ambiente natural, para después analizarlos. Hernández, Fernández & Baptista (2014).

Tabla 3.1: Dimensiones de la Investigación

DIMENSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	TIPOS
Por su diseño	Descriptiva correlacional
Por el tiempo de estudio	Transversal
Por la recolección de datos	Cuantitativa (Cuestionario)
De carácter	No experimental

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. *Mapa descriptivo*

En la figura 3.2., se aprecia cómo se efectuó la revisión de fuentes referidas a las variables estudiadas; se validaron las definiciones; se seleccionaron los instrumentos; se evaluó su grado de confiabilidad; se recogieron los datos a través de un trabajo de campo; y, se procesaron para obtener los resultados y conclusiones a las que se arribaron con la investigación.

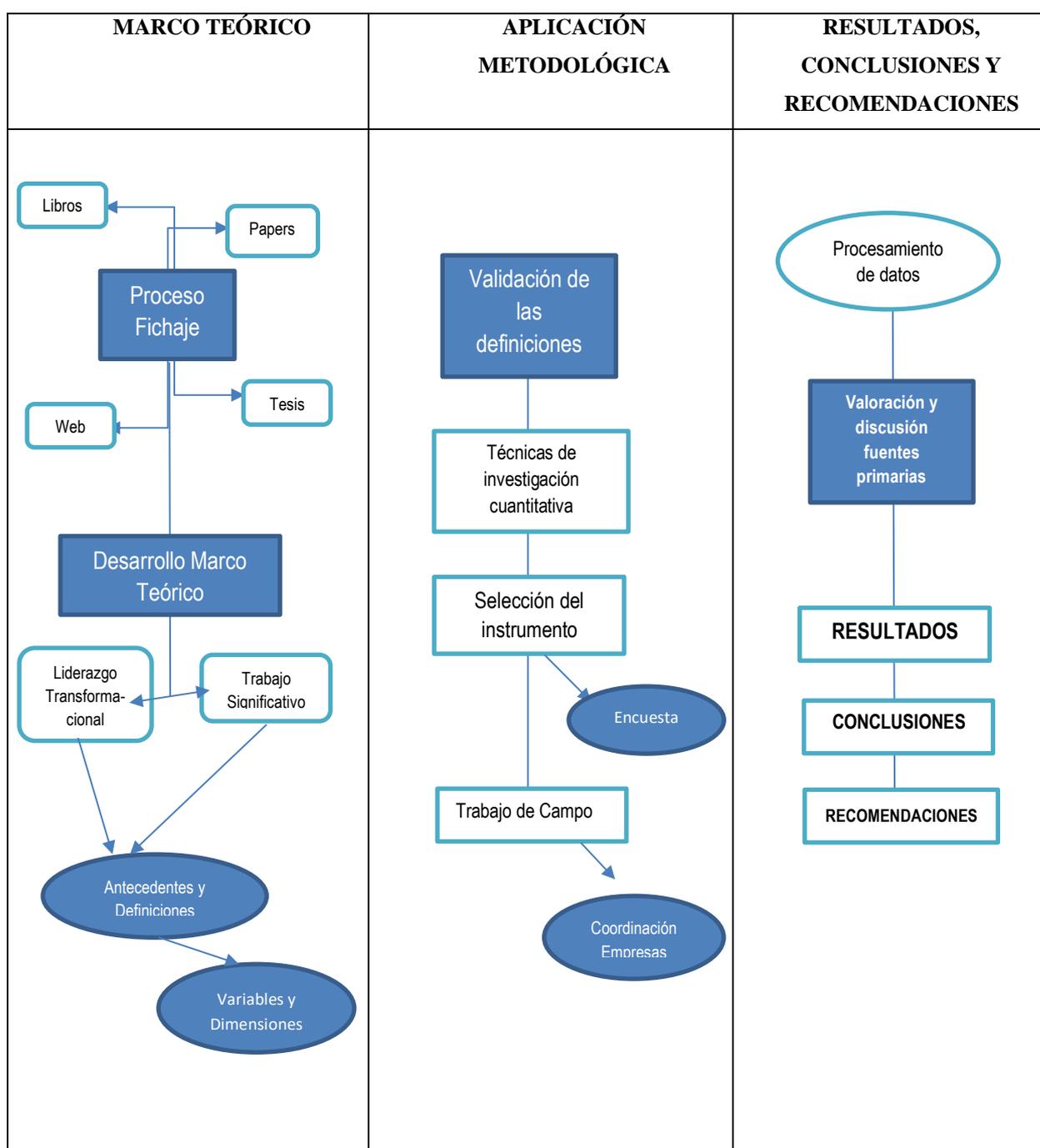
Asimismo, el conjunto de actividades muestra los pasos que se desarrollaron para el estudio.

- Revisión literaria para el desarrollo del marco teórico: En el estudio se utilizaron bases de datos como: Ebsco Host de ESAN, Google Académico, Emerlad, Cendoc y otros. Así también se revisaron papers y artículos académicos de otros países.
- El objetivo principal de este proceso fue recopilar información de los antecedentes, las variables Liderazgo Transformacional y Trabajo

Significativo, así como la relación entre ambas. Esta etapa fue una de la más importantes porque es la base para partir hacia la investigación.

- Validación de las definiciones: Para la validación se revisó literatura de papers Q1, Q2, Q3 y Q4; asimismo, se realizó la selección de los instrumentos con criterios válidos que garantizaron un alto grado de confiabilidad (Instrumentos validados y aprobados por la comunidad científica).
- Trabajo de Campo: Se utilizaron los instrumentos (WAMI y GLT) para recoger datos.
- Se realizó el proceso de valoración y discusión de fuentes primarias, que contempla el procesamiento de datos, resultados, conclusiones y recomendaciones.

Figura 3.2: Mapa Descriptivo de la Tesis



Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Recolección de datos de fuente primaria

Los datos de fuente primaria en nuestro estudio fueron las encuestas que midieron las variables de Liderazgo transformacional y Trabajo significativo. Ambas encuestas se aplicaron a los empleados con la finalidad de determinar si

su trabajo es significativo (autoevaluación); y, asimismo se determinó el liderazgo transformacional de su jefe inmediato (evaluación al jefe inmediato).

Para recolectar datos se emplearon:

Instrumento de Liderazgo Transformacional Global (GTL) el cual contó con 07 preguntas.

Instrumento de Inventario de Significados de Trabajo (WAMI) el cual contó con 10 preguntas y 3 dimensiones.

En los anexos 1 y 2 se encuentran los instrumentos de encuestas GTL y WAMI. Los mismos que son aplicados a la muestra objetiva.

3.2. Diseño del muestreo

Se realizó el listado a los trabajadores de 4 empresas de diferentes sectores (Minería, Agroindustria, Transportes y Pesca); usando técnicas específicas para recoger los datos de la muestra seleccionada. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Los criterios de selección de la muestra fueron:

Antigüedad: colaboradores que cuentan con una antigüedad ≥ 1 año trabajando con su jefe inmediato.

Sexo: Tanto de género femenino como masculino.

Grado de instrucción: con grado de Maestría/Doctorado, universitario, técnico y secundaria.

Se utilizó el muestreo probabilístico estratificado para asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en estudio.

Las encuestas se aplicaron en las empresas de manera presencial, se les agrupó en un máximo de 10 personas y un mínimo de 1 persona, entre los meses de enero y febrero 2019. La recolección de datos se realizó en las oficinas / salas de las diferentes empresas.

3.3. La Muestra

El estudio se realizó con una muestra de 423 trabajadores, en 4 empresas diferentes (una por cada sector): Minería 26.7% (113), Agroindustria 36.2% (153), Transportes 17.5% (74), Pesca 19.6% (83); de ambos sexos y con una antigüedad laboral de un año o mayor de un año.

Considerando los Jefes inmediatos, a quien el subordinado evaluó: el Liderazgo Transformacional. Del total de la muestra 76.4% son varones (323) y un 23.6% son mujeres (100). Asimismo, su grado de instrucción: 54.8% (232) eran Universitarios, el 28.8% (122), cuentan con Maestría/Doctorado, el 13.9% (59) son Técnicos y un 2.4% (10) solo Secundaria.

3.4. Definición de las variables

La presente investigación desarrolló un análisis descriptivo correlacional sobre las variables: Liderazgo Transformacional y el Trabajo Significativo de los empleados; estas son consideradas como: Liderazgo transformacional - variable independiente y Trabajo significativo - variable dependiente.

3.4.1. Definición de la variable independiente Liderazgo Transformacional:

Liderazgo Transformacional: Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio (1985) – sobre la que se basa el instrumento GTL) -, es aquel que se enfoca en motivar a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, y como consecuencia se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, representando a su vez un beneficio para la colectividad. Bass (1989) El énfasis recae en las motivaciones colectivas, donde radica la característica principal de este tipo de liderazgo: La movilización para dirigir los intereses hacia un objetivo común.

Leithwood, Mascall y Strauss (2009), está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este estilo de liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

3.4.2. Definición de la variable dependiente trabajo significativo:

Arnold, Barling, Kelloway y Mckee (2007) Propusieron una definición de Trabajo significativo (Meaningful Work) como: "encontrar un propósito en el trabajo que sea mayor que los resultados extrínsecos del trabajo".

“El trabajo significativo se refiere tanto a emprender actividades relacionadas con el trabajo que sean placenteras, agradables y enriquecedoras personalmente, como a contribuir a algo que vaya más allá del puro interés propio”.

El trabajo significativo, hace que las personas que sienten que su trabajo es significativo reporten mayor bienestar, ven su trabajo como más central e importante, otorgan mayor valor al trabajo e informan una mayor satisfacción laboral (Arnold et al., 2007; Kamdrón, 2005). Las personas que sienten que su trabajo tiene un propósito más alto también informan una mayor satisfacción laboral y cohesión en la unidad de trabajo (Sparks & Schenk, 2001).

3.5. Instrumentos

3.5.1. Escala de liderazgo transformacional

3.5.1.1. Liderazgo de transformación global (GTL)

La escala de Liderazgo Transformación Global (GTL) fue adaptada por Carless et al. (2000), esta proporciona a la comunidad científica y empresarial una herramienta que diagnóstica el nivel de conductas de

liderazgo transformacional adoptadas por los líderes y que es fácil de aplicar y completar.

Se pueden encontrar diferentes medidas en la literatura que evalúa las conductas de liderazgo transformacional, como el Cuestionario de Liderazgo Multifactor (MLQ; Avolio, Bass y Jung, 1995), la escala de Conger-Kanungo (Conger y Kanungo, 1994), el Inventario de Prácticas de Liderazgo (LPI; Kouzes & Posner, 1990), y el Cuestionario de liderazgo transformacional (TLQ; Alban-Metcalf & Alimo-Metcalf, 2000). Estas escalas tienen en común el hecho de que son relativamente largas y, por lo tanto, requieren mucho tiempo para completarse.

Para superar esta dificultad, Carless et al. (2000) propuso un instrumento corto, práctico e igualmente válido para medir el liderazgo transformacional, la Escala Global de Liderazgo Transformacional (GTL), compuesto por 7 elementos que evalúan la frecuencia de los comportamientos de liderazgo transformacional exhibidos por el líder, basados en una escala de Likert de 5 puntos (1 = rara vez o nunca a 5 = muy frecuentemente o siempre).

Aplicaron la escala a una muestra de 456 miembros de 70 grupos de trabajo, pertenecientes a 26 organizaciones (de sectores como: industria, servicio y comercio). Logró una consistencia interna, estimada a través del alfa de cronbach (0.93) revelando un alto nivel de confiabilidad superior al punto de corte de 0.70 propuesto por Nunnally (1978).

3.5.2. Escala de trabajo significativo

3.5.2.1. El inventario de trabajo y significancia (WAMI)

Steger, Dik and Duffy (2012) proponen la escala, Inventario de trabajo y significancia (WAMI), de medición del trabajo significativo. Un modelo de trabajo multidimensional como una experiencia

subjetivamente significativa que consiste en experimentar un significado positivo en el trabajo, percibir que el trabajo es una vía clave para generar significado y percibir el trabajo en beneficio de un bien mayor.

El Inventario de Trabajo como Significado (WAMI) fue diseñado para producir un resultado de MW que incorpora las tres facetas primarias: (1) Significado positivo en el trabajo (PM), (2) Construcción de significado a través del trabajo (MM), (3) Motivaciones de bien mayor (GG).

Aplicaron la escala a una muestra de 370 empleados de una universidad occidental. Logró una consistencia interna, estimada a través del alfa de cronbach (0.93) revelando un alto nivel de confiabilidad. Los puntajes de la subescala fueron consistentes internamente en la muestra total (N =370), con un coeficiente de .89, .82 y .83 para PM, MM a través de Trabajo, GG, respectivamente. El total de MW la consistencia interna de la escala fue alta ($\alpha = .93$).

Figura 3.3. Reactivos del Inventario de significados de trabajo (WAMI) y cargas factoriales

Subescala	Item	Carga en la Subescala
Significado Positivo	1. He encontrado una carrera significativa.	0.92
	4. Entiendo como mi trabajo contribuye al sentido de mi vida.	0.6
	5. Tengo una buena idea de lo que hace que mi trabajo tenga sentido.	0.82
	8. He descubierto un trabajo que tiene un propósito satisfactorio.	0.87
Construcción de significado a través del trabajo	2. Considero que mi contribuye a mi crecimiento personal.	0.7
	7. Mi trabajo me ayuda a entenderme mejor.	0.82
	9. Mi trabajo me ayuda darle sentido al mundo que me rodea.	0.86
Motivaciones de bien mayor	3. Mi trabajo realmente no marca ninguna diferencia en el mundo. (R).	0.6
	6. Sé que mi trabajo marca una diferencia positiva en el mundo.	0.8
	10. El trabajo que hago sirve a un propósito mayor	0.88

Fuente: Michael F. Steger, Bryan J. Dik, and Ryan D. Duffy (2012)

3.6. Procedimiento de recojo de datos

Se procedió con la coordinación con los responsables de las empresas, proporcionando la información necesaria para el permiso respectivo, se comunicaron los objetivos que se pretendían y las características de los instrumentos (precisando sus dimensiones) que se usarían para el recojo de los datos.

Con la aprobación por parte de las empresas, se procedió a elaborar un cronograma de trabajo para el recojo de los datos. Además, se contempló realizar las encuestas durante los meses de enero – febrero de 2019.

Las encuestas se realizaron en las instalaciones de las empresas, administrados por una persona con autoridad (previamente instruido) y el soporte del equipo investigador; para ello, se citaron a un auditorio a grupos de un máximo de 10 personas y mínimo 1 persona. Las encuestas fueron anónimas. El tiempo de respuesta empleado por cada colaborador fue de 15 minutos aproximadamente y se garantizó el anonimato. Las encuestas se aplicaron a la muestra seleccionada (423 colaboradores) en un período de 4 semanas.

3.7. Procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el SPSS V20 para el procesamiento de datos y concreción del análisis descriptivo, empleando para ello, la codificación respectiva a los instrumentos.

Para el análisis se determinó el alfa de cronbach (confiabilidad y validez) y se realizaron regresiones, tablas y gráficos.

Asimismo, se realizó un análisis inferencial, aplicando el coeficiente de correlación de Pearson, a fin de encontrar el grado de relación de ambas variables del estudio. Así también, apoyados del análisis de regresión simple se construyó un modelo que permita explicar los puntajes de trabajo significativo, en función de los puntajes de liderazgo transformacional, considerando para ello una prueba de significancia del 5%.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A nivel de resultados, la presente investigación se realizó considerando las siguientes etapas:

- Primer paso:

Se realizó el cálculo de la confiabilidad de las escalas a través de la determinación del Alfa de Cronbach. Este análisis se llevó a cabo para la variable Liderazgo Transformacional como para la variable Trabajo Significativo y sus dimensiones (Significado positivo, Construcción de significado a través del trabajo y Motivaciones de bien mayor).

Este paso es de amplia relevancia previo a responder las preguntas de investigación, puesto que es necesario asegurar que los instrumentos utilizados son válidos y confiables, y que pueden ser usados para generar los resultados.

- Segundo paso:

Se hizo un análisis de regresión lineal para conocer la posible influencia existente entre las variables estudiadas:

- Cómo el Liderazgo transformacional influye sobre el Trabajo significativo de los empleados.
- Cómo el Liderazgo transformacional influye sobre la dimensión “Significado Positivo” del trabajo significativo
- Cómo el Liderazgo transformacional influye sobre la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del trabajo significativo.
- Cómo el Liderazgo transformacional influye sobre la dimensión “Motivaciones de bien mayor” del trabajo significativo.
- Cómo las variables control influyen sobre la dimensión el trabajo significativo.

- Tercer paso:
Se realizó el análisis de los resultados para dar respuesta a las hipótesis de la investigación.
- Cuarto paso:
Se elaboró la discusión sobre los resultados y se redactaron las conclusiones.

4.1. Confiabilidad de la información

Se realiza el análisis de confiabilidad para cada uno de los instrumentos utilizados en la presente investigación, así como para sus dimensiones.

Para el caso de la variable “**Liderazgo Transformacional**”, se realizó el análisis sobre 7 elementos (los mismos que conforman la variable LT), obteniendo un alfa de cronbach de 0.891 y revelando un alto nivel de confiabilidad, inclusive por encima de lo propuesto por Kaplan y Sacuzzo.

Kaplan y Sacuzzo (Hogan, 2004) señalan que la confiabilidad en el rango de 0.70 y 0.80 es lo suficientemente buena para cualquier propósito de investigación.

Tabla 4.1: Estadística de fiabilidad – Liderazgo Transformacional

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.891	7

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la **dimensión “Significado Positivo”** de la variable Trabajo Significativo, se realizó el análisis sobre 4 elementos, obteniendo una confiabilidad de 0.758 (alfa de Cronbach), tal como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 4.2: Estadística de fiabilidad – Significado Positivo

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.758	4

Fuente: Elaboración propia

Considerando lo expuesto por Kaplan y Sacuzzo (Hogan, 2004), quienes señalan que la confiabilidad en el rango de 0.70 y 0.80 es lo suficientemente buena para cualquier propósito de investigación, se concluye que la dimensión Significado Positivo tiene un valor bueno para la investigación.

Para el caso de la **dimensión “Construcción de significado a través del trabajo”** de la variable Trabajo Significativo, se realizó el análisis sobre 3 elementos, obteniendo una confiabilidad de 0.737 (alfa de Cronbach) y revelando un nivel de confiabilidad suficientemente buena para la investigación. Kaplan y Sacuzzo (Hogan, 2004).

Tabla 4.3: Estadística de fiabilidad – Construcción de Significado a través del trabajo

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.737	3

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la **dimensión “Motivaciones de Bien Mayor”** de la variable Trabajo Significativo, inicialmente se realizó el análisis sobre 3 elementos y se obtuvo una confiabilidad de 0.549; es por ello, que se procedió a eliminar un elemento y se realizó el análisis final sobre 2 elementos, obteniendo una confiabilidad de 0.602 (alfa de Cronbach) y revelando un nivel de confiabilidad aceptable considerando lo expuesto por Nunnally (1967), quién señala que la confiabilidad debería ser mayor que 0.8 aunque sería aceptable un valor en 0.5 o 0.6.

Tabla 4.4: Estadística de fiabilidad – Motivaciones de Bien Mayor

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.602	2

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la **variable “Trabajo Significativo”**, se realizó el análisis con 9 elementos (1 elemento eliminado de la dimensión Motivaciones del bien mayor), obteniendo una confiabilidad de 0.878 (alfa de Cronbach) y revelando un nivel de confiabilidad suficientemente bueno para la investigación. Kaplan y Sacuzzo (Hogan, 2004).

Tabla 4.5: Estadística de fiabilidad – Trabajo Significativo

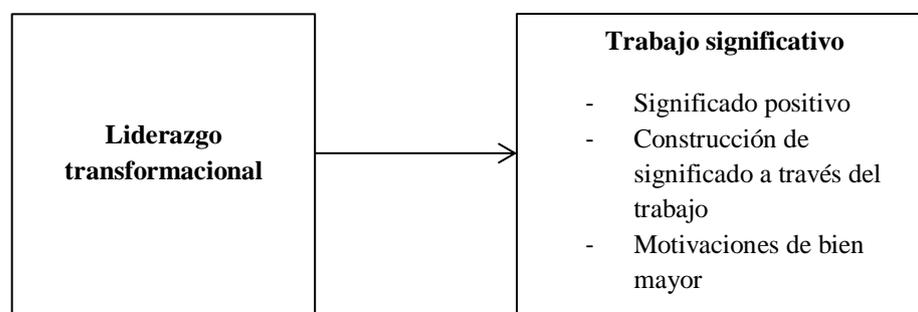
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.878	9

Fuente: Elaboración propia

4.2. Modelo de regresión lineal

Se utilizó el análisis de regresión lineal, para comprobar las hipótesis planteadas, considerando la variable Liderazgo Transformacional (Variable Y) y Trabajo significativo (Variable X).

Figura 4.6: Modelo General de Regresión



Fuente: Elaboración propia

Se consideraron los siguientes modelos:

- Modelo I: Liderazgo transformacional - Trabajo significativo de los empleados. (Modelo general).
- Modelo II: Liderazgo transformacional - dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del trabajo significativo.

- Modelo III: Liderazgo transformacional - dimensión “Motivaciones de Bien Mayor” del trabajo significativo.
- Modelo IV: Liderazgo transformacional - dimensión “Significado Positivo” del trabajo significativo.
- Modelo V: Variables control - Trabajo significativo de los empleados.

4.2.1. Modelo I

Se puede apreciar que la significancia del modelo I tiene un valor de 0.000 (relación de significancia muy fuerte), por ello se procede a revisar el R^2 ajustado (0.180), lo que nos indica lo siguiente:

Con este modelo podemos afirmar que el 18.0% de la variabilidad en la variable “Trabajo Significativo” podría ser explicado por el “Liderazgo Transformacional” y las variables de control.

Tabla 4.6: Resumen del Modelo I

Resumen del modelo I

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.436 ^a	.190	.180	.48132

a. Variables predictoras: (Constante), VariableLiderazgoTransformacional, Genero, Secundaria, MaestríaDoctorado, Técnico

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	22.619	5	4.524	19.527	.000 ^b
	Residual	96.605	417	.232		
	Total	119.223	422			

a. Variable dependiente: VariableTrabajoSignificativo

b. Variables predictoras: (Constante), VariableLiderazgoTransformacional, Genero, Secundaria, MaestríaDoctorado, Técnico

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.800	.157		17.779	.000
	Genero	.206	.055	.165	3.716	.000
	Secundaria	.103	.156	.030	.664	.507
	Técnico	-.063	.071	-.041	-0.889	.374
	MaestríaDocto	-.067	.054	-.057	-1.244	.214
	VariableLidera	.334	.037	.401	9.061	.000

a. Variable dependiente: VariableTrabajoSignificativo

Fuente: Elaboración propia

Para este modelo la categoría “Genero” es altamente significativa al tener un valor de 0.000 (menor de 0.050); confirmando también la existencia de una relación directa entre la categoría “Genero” y la variable “Trabajo Significativo”.

4.2.2. Modelo II

Se puede apreciar que la significancia del modelo II tiene un valor de 0.000 (relación de significancia muy fuerte), por ello se procede a revisar el R^2 ajustado (0.194), lo que nos indica lo siguiente:

Con este modelo podemos afirmar que el 19.4% de la variabilidad en la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” podría ser explicado por el “Liderazgo Transformacional” y las variables de control.

Tabla 4.7: Resumen del Modelo II

Resumen del modelo II

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
2	.451 ^a	.204	.194	.56399

a. Variables predictoras: (Constante), VariableLiderazgoTransformacional, Genero, Secundaria, MaestríaDoctorado, Técnico

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
2	Regresión	33.893	5	6.779	21.311	.000 ^b
	Residual	132.642	417	.318		
	Total	166.535	422			

a. Variable dependiente: DimensionConstrucciondesignificadoatravesdeltrabajo

b. Variables predictoras: (Constante), VariableLiderazgoTransformacional, Genero, Secundaria, MaestríaDoctorado, Técnico

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
2	(Constante)	2.462	.185		13.341	.000
	Genero	.364	.065	.247	5.608	.000
	Secundaria	.176	.182	.043	.965	.335
	Técnico	.013	.083	.007	0.159	.874
	MaestríaDocto	-.035	.063	-.026	-.559	.576
	VariableLidera	.370	.043	.376	8.567	.000

a. Variable dependiente: DimensionConstrucciondesignificadoatravesdeltrabajo

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el modelo anterior podemos indicar que la categoría “Genero” es altamente significativo al tener un valor de 0.000 (menor de 0.050); confirmando la existencia de una relación directa entre la categoría “Genero” y la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo”.

4.2.3. Modelo III

Se puede apreciar que la significancia del modelo III tiene un valor de 0.000 (relación de significancia muy fuerte), por ello se procede a revisar el R^2 ajustado (0.117), lo que nos indica lo siguiente:

Con este modelo podemos afirmar que el 11.7% de la variabilidad en la dimensión “Motivaciones de bien mayor” podría ser explicado por el “Liderazgo Transformacional” y las variables de control.

Tabla 4.8: Resumen del Modelo III

Resumen del modelo III

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
3	.357 ^a	.127	.117	.56043

a. Variables predictoras: (Constante), VariableLiderazgoTransformacional, Genero, Secundaria, MaestríaDoctorado, Técnico

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
3	Regresión	19.125	5	3.825	12.178	.000 ^b
	Residual	130.972	417	.314		
	Total	150.097	422			

a. Variable dependiente: DimensionMotivacionesBienMayor

b. Variables predictoras: (Constante), VariableLiderazgoTransformacional, Genero, Secundaria, MaestríaDoctorado, Técnico

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
3	(Constante)	3.051	.183		16.638	.000
	Genero	.079	.065	.056	1.216	.225
	Secundaria	.012	.181	.003	.064	.949
	Técnico	-.013	.082	-.008	-0.162	.872
	MaestríaDocto	-.159	.063	-.121	-2.533	.012
	VariableLidera	.319	.043	.341	7.430	.000

a. Variable dependiente: DimensionMotivacionesBienMayor

Fuente: Elaboración propia

Para este modelo podemos indicar que la categoría “Maestría/Doctorado” es significativo al tener un valor menor de 0.012 (menor que 0.050); confirmando la existencia de una relación inversa entre la categoría “Maestría/Doctorado” y la dimensión “Motivaciones de bien mayor”.

4.2.4. Modelo IV

Se puede apreciar que la significancia del modelo IV tiene un valor de 0.000 (relación de significancia muy fuerte), por ello se procede a revisar el R^2 ajustado (0.036), lo que nos indica lo siguiente:

Con este modelo podemos afirmar que el 13.6% de la variabilidad en la dimensión “Significado Positivo” podría ser explicado por el “Liderazgo Transformacional” y las variables de control.

Tabla 4.9: Resumen del modelo IV

Resumen del modelo IV

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
4	.383 ^a	.146	.136	.52631

a. Variables predictoras: (Constante), Variable Liderazgo Transformacional, Genero, Secundaria, Maestría Doctorado, Técnico

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
4	Regresión	19.805	5	3.961	14.300	.000 ^b
	Residual	115.508	417	.277		
	Total	135.313	422			

a. Variable dependiente: Dimension Significado Positivo

b. Variables predictoras: (Constante), Variable Liderazgo Transformacional, Genero, Secundaria, Maestría Doctorado, Técnico

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
4	(Constante)	2.928	.172		17.003	.000
	Genero	.151	.061	.113	2.491	.013
	Secundaria	.095	.170	.025	.556	.579
	Técnico	-.145	.077	-.089	-1.872	.062
	Maestría Docto	-.045	.059	-.036	-.762	.447
	Variable Lidera	.314	.040	.355	7.803	.000

a. Variable dependiente: Dimension Significado Positivo

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente podemos indicar del Modelo IV, que la categoría “Genero” es significativa al tener un valor de 0.013 (menor de 0.050); confirmando la existencia de una relación directa entre el “Genero” y la dimensión “Significado Positivo”

3.1.1. Modelo V

Se puede apreciar que la significancia del modelo V tiene un valor de 0.012 (relación significancia fuerte), por ello se procede a revisar el R^2 ajustado (0.021), lo que nos indica lo siguiente:

Con este modelo podemos afirmar que el 2.1% de la variabilidad en la variable “Trabajo Significativo” podría ser explicado por las variables de control.

Tabla 4.10: Resumen del Modelo IV

Resumen del modelo V

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
5	.174 ^a	.030	.021	.52594

a. Variables predictoras: (Constante), MaestríaDoctorado, Genero, Secundaria, Técnico

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
5	Regresión	3.599	4	0.900	3.253	.012 ^b
	Residual	115.624	418	.277		
	Total	119.223	422			

a. Variable dependiente: VariableTrabajoSignificativo

b. Variables predictoras: (Constante), MaestríaDoctorado, Genero, Secundaria, Técnico

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
5	(Constante)	4.148	.056		73.736	.000
	Genero	.205	.061	.164	3.376	.001
	Secundaria	.144	.170	.041	.847	.398
	Técnico	-.083	.077	-.054	-1.081	.280
	MaestríaDocto	-.033	.059	-.028	-.553	.581

a. Variable dependiente: VariableTrabajoSignificativo

Fuente: Elaboración propia

Para este modelo, al igual que los modelos I, II y IV, la categoría “Genero” es altamente significativa al tener un valor de 0.001 (menor de 0.050); confirmando la existencia de una relación directa entre la categoría “Genero” y la variable “Trabajo Significativo”.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión de Resultados

En esta investigación el objetivo principal fue encontrar la influencia del Liderazgo Transformacional del Jefe inmediato sobre el Trabajo Significativo de los empleados, en cada una de las empresas, antes mencionadas.

Para determinar dicha influencia se aplicaron dos instrumentos, uno para la variable Liderazgo Transformacional y otro para la variable Trabajo significativo, a una muestra de 423 personas seleccionadas por conveniencia y de forma aleatoria; asimismo, se determinó la validez y confiabilidad de las escalas, a través de la determinación del Alfa de Cronbach.

Luego, mediante la construcción de modelos de regresión lineal se pudo evidenciar que el Liderazgo Transformacional tiene una relación estadísticamente significativa y directamente proporcional con la variable Trabajo Significativo, en consecuencia, se considera probada la hipótesis general.

Los hallazgos encontrados son similares a los resultados arribados por Varney, (2009) en su investigación "Leadership as Meaning making" quien buscó explorar el liderazgo desde una perspectiva cognitiva como una actividad de creación de significado; proponiendo así, que una función principal del liderazgo es darle sentido a la vida laboral, especialmente en tiempos de cambio.

Del mismo modo Ghadi M., Fernando M., Caputi P., (2013), desarrollaron un modelo que muestra la relación directa del liderazgo transformacional con el compromiso laboral, concluyendo que el primero crea significado en el trabajo de los seguidores y que el significado en el trabajo también predice el compromiso con el trabajo.

Por otro lado, Ashforth & Kreiner, (1999), Wrzesniewski & Dutton, (2001), afirmaron que es más fácil para un líder tener un impacto positivo en el significado,

ya que los individuos pueden estar tratando más activamente de reformular el trabajo debido al estigma asociado.

Los resultados del “Modelo I” permiten afirmar que el nivel de influencia de la variable Liderazgo Transformacional sobre la variable Trabajo Significativo, es de un 18.0%; por otro lado, el Liderazgo Transformacional también muestra influencia sobre las dimensiones “Significado Positivo (13.6%)”, “Motivaciones de bien mayor (11.7%)” y “Construcción de significado a través del trabajo (19.4%)”, descritos en la parte de resultados en los modelos M4, M3 y M2 respectivamente; y, quedando probadas las hipótesis específicas H1,H2,H3.

Los resultados son respaldados por el estudio de R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018): Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance vía perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model, Frieder, donde se encontraron que las situaciones de trabajo congruentes persona-empleo son percibidas como significativas porque los rasgos de personalidad de los individuos son compatibles con los requisitos inherentes al trabajo (Pervin, 1989).

Después, en la Investigación de Purvanova, Bono, Dzieweczynski (2006), en su estudio Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance, encuentran un vínculo positivo entre las percepciones de los empleados sobre sus puestos de trabajo y las calificaciones de sus directivos sobre el desempeño de su ciudadanía.

Los resultados demostraron que los líderes transformacionales inspiran a los seguidores a ver sus trabajos como importantes, significativos y gratificantes. Además, vinculan las percepciones del trabajo con el "desempeño más allá de las expectativas" sugerido por Bass (1985).

Similares resultados encontraron Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017) en su estudio Liderazgo transformacional y óptimo funcionamiento en el trabajo: Sobre la función mediadora de las características laborales percibidas de los empleados y motivación, concluyeron que los resultados sugieren que las virtudes de liderazgo

transformacional (TFL) se encuentran en la capacidad del gerente para actuar de manera positiva y proactiva en las características percibidas del trabajo; lo que se traducen a su vez en estados motivacionales que fomentan u obstaculizan el funcionamiento óptimo del trabajo.

Otro estudio desarrollado bajo la misma línea es “The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study” por Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008), en el que afirmaron que el líder transformacional también se describe como el que tiene la habilidad de encontrar significado en acciones poco a poco; y, de ayudar a crear significado para otros, permitiéndoles ver el nivel macro mientras tratan con el nivel micro (Sofarelli & Brown, 1998).

El modelo V que muestra la relación entre las variables control sobre el Trabajo Significativo, muestra un nivel de significancia de 0.012 (menor que 0.05), permitiendo afirmar que existe una relación significativa y que dichas variables control explican en un 2.1% la variabilidad del trabajo significativo.

Así pues, se puede concluir que el aporte principal de esta investigación es establecer la existencia significativa de la influencia del Liderazgo Transformacional sobre la variable Trabajo Significativo.

Finalmente, se cree que esta investigación tiene un aporte práctico para nuestro país, pues es la primera que estudia la relación directa entre las variables ya mencionadas; en ese sentido, se convierte en un material de referencia para próximos estudios e investigaciones, que tengan como objetivo medir esta relación y así añadir nuevas teorías o constructos.

4.2. Conclusiones

- Se logró alcanzar los objetivos y validar las hipótesis planteadas, demostrando que la influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo Significativo es de 18.0% y que, en relación a la literatura revisada, se pudo contrastar que nuestra investigación coincide con resultados similares a otros autores.
- Se demostró que la influencia del Liderazgo Transformacional sobre la dimensión “Significado Positivo” del Trabajo Significativo es de 13.6%.
- Se demostró que la influencia del Liderazgo Transformacional sobre la dimensión “Construcción de significado a través del trabajo” del Trabajo Significativo es de 19.4%.
- Se demostró que la influencia del Liderazgo Transformacional sobre la dimensión “Motivaciones de bien mayor” del Trabajo Significativo es de 11.7%.
- Se evidenció que la influencia de las variables control sobre el Trabajo Significativo es de 2.1%.
- El principal aporte es establecer la existencia de la influencia del Liderazgo Transformacional sobre el Trabajo Significativo. El Liderazgo Transformacional tiene una influencia directamente significativa y una relación directamente proporcional a la variable Trabajo Significativo.
- Esta investigación, a diferencia de las encontradas en la revisión de literatura busca la relación directa y no el rol mediador.

4.3. Recomendaciones

En base a nuestros resultados es importante señalar que en investigaciones futuras se considere lo siguiente:

- Se recomienda realizar investigaciones vinculadas a la influencia del Trabajo Significativo y el Liderazgo Transformacional, las mismas que conceptualicen con mayor profundidad el impacto de la supervisión y su percepción positiva en la vida personal del individuo y de las organizaciones (Taylor & Brown, 1988, 1994).
- Se recomienda explorar otro diseño de investigación para estudiar la relación de las variables, poniendo especial énfasis en la eliminación del common bias sobre las diferencias individuales de la percepción de los seguidores sobre un mismo líder, a fin de que ésta no afecte los resultados (por ejemplo, Bono, Hooper y Yoon, 2012).
- Para investigaciones futuras sería interesante examinar si el impacto de cada dimensión del Liderazgo Transformacional media, de manera similar o con efectos diferentes, sobre el Trabajo Significativo, pues no hay investigaciones al respecto y la literatura hasta el momento solo señala una alta interrelación entre cada una de ellas (Bass, 1999; Judge & Piccolo, 2004). Si se quiere tomar acciones enfocadas a desarrollar líderes transformacionales, centrándose en la Capacitación, es importante evaluar las dimensiones de esta variable, considerando que el Líder Transformacional puede ser entrenado (Barling, Weber y Kelloway, 1996; Parry y Sinha, 2005).
- Se necesita investigación futura que pueda evidenciar si los sectores empresariales, las empresas y/o áreas de trabajo influyen en la percepción sobre el liderazgo transformacional y la significatividad del trabajo, de manera que se pueda rediseñar los empleos a fin de promover la satisfacción, el compromiso y el bienestar en el trabajo (Podsakoff, MacKenzie y Bommer,

1996).

- Se requiere investigación que considere solo la relación: Line manager (Directores, Gerentes, Subgerentes y Superintendentes) – Subordinado, a fin de implementar intervenciones a nivel organizacional, pues se ha evidenciado que capacitar a los gerentes en comportamientos de Liderazgo Transformacional provoca mayores niveles de participación en los subordinados que también perciben su trabajo como significativo y experimentan altos niveles de influencia (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008).

BIBLIOGRAFÍA

- Arnold, KA, Turner, N. , Barling, J. , Kelloway, EK y McKee, MC (2007), “ El liderazgo transformacional y el bienestar psicológico: el papel mediador de un trabajo significativo ”, *Journal of Occupational Health Psychology* , vol. 12 No. 3, pp. 193 – 203.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2006a). Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Consulting Psychologist Press*. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, 27(3), 416-430.
- Barling, J., Weber, T. & Kelloway, K. (1996). Efectos de la capacitación en liderazgo transformacional en los resultados actitudinales y financieros: Un experimento de campo. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). 'Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders', *Academy of Management Journal*, 46(5): 554-571.
- Bono, J. E., Hooper, A. C., & Yoon, D. J. (2012). Impacto de la personalidad del calificador en las calificaciones de liderazgo transformacional y transaccional. *The Leadership Quarterly*, 23, 132-145.
- Castro, A. (2007). *Teoría y evaluación del Liderazgo*. (1ª Edición). Buenos Aires.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.

- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de Desarrollo e Investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1 (2), 64-72. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, M. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*; No. 25, p. 13-32.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095-1120.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324.
- Ghadi M., Fernando M., Caputi P., (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Issue: 6, pp.532-550.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. (7ª Edición). México: Prentice Hall.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 Issue: 1, pp.23-32, <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>

- León, F., Morales, O., Ramos, J., Goyenechea, Á., Rojas, P., Meza, J. y Burga-León, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol. 22.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Parry, K.W. & Sinha, P.N. (2005). Investigar la capacidad de formación del liderazgo organizacional transformacional. *Human Resource Development International*, 8, 165-183.
- Piccolo, R.F. y Colquitt, J.A. (2017). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol 49. N° 2.
- Podolny, J. M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2005), 'Revisiting the Meaning of Leadership', *Research in Organizational Behavior*, vol. 26: 1-36.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, M. (1996). Comportamientos transformadores de los líderes y sustitutos del liderazgo como determinantes de la satisfacción, compromiso, confianza y comportamiento de la ciudadanía organizacional de los empleados. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

- Sparks, JR, y Schenk, JA (2001). Explicando los efectos del liderazgo transformacional: una investigación de los efectos de los motivos de orden superior en las organizaciones de marketing multinivel. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 849-869.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Ilusiones positivas y bienestar revisitados: Separar los hechos de la ficción. *Boletín Psicológico*, 116, 21-27.
- Varney, J. (2009). "Leadership as meaning-making", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 Issue: 5, pp.3-5
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997), 'A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain' (Un análisis dimensional de la relación entre el empoderamiento psicológico y la eficacia, la satisfacción y la tensión), *Journal of Management*, 23(5):679-704.

ANEXOS

ANEXO N° 1

AUTOEVALUACIÓN	
CUESTIONARIO DE TRABAJO SIGNIFICATIVO	
<p>Este cuestionario es anónimo. El cual intenta describir si tu trabajo es significativo.</p> <p>Por favor responda todos los ítem de este cuestionario. Se presentan 10 ítems descriptivos y para ello debes juzgar cuán frecuentemente los ítems son falsos o verdaderos para ti.</p>	
PARTE I: SEGMENTACIÓN	Fecha: _____
1. Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	3. Tiempo en la empresa <input type="radio"/> De 6 meses hasta 1 año <input type="radio"/> De 1 año a 3 años <input type="radio"/> De 3 a 5 años <input type="radio"/> De 5 años a 10 años <input type="radio"/> Más de 10 años
PARTE II: CUESTIONARIO	
Lea cuidadosamente y marque su respuesta utilizando la siguiente escala de valoración 1. Absolutamente falso 2. Parcialmente falso 3. Ni falso ni cierto 4. Parcialmente cierto 5. Absolutamente cierto	
1 He encontrado una carrera significativa.	(1) (2) (3) (4) (5)
2 Considero que mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal.	(1) (2) (3) (4) (5)
3 Mi trabajo realmente no marca ninguna diferencia en el mundo.	(1) (2) (3) (4) (5)
4 Entiendo como mi trabajo contribuye al sentido de mi vida.	(1) (2) (3) (4) (5)
5 Tengo una buena idea de lo que hace que mi trabajo tenga sentido.	(1) (2) (3) (4) (5)
6 Sé que mi trabajo marca una diferencia positiva en el mundo.	(1) (2) (3) (4) (5)
7 Mi trabajo me ayuda a entenderme mejor.	(1) (2) (3) (4) (5)
8 He descubierto un trabajo que tiene un propósito satisfactorio.	(1) (2) (3) (4) (5)
9 Mi trabajo me ayuda a darle sentido al mundo que me rodea.	(1) (2) (3) (4) (5)
10 El trabajo que hago sirve a un propósito mayor	(1) (2) (3) (4) (5)

ANEXO N° 2

EVALUA A TU JEFE INMEDIATO	
CUESTIONARIO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Este cuestionario es anónimo. El cual intenta describir el estilo de liderazgo de tu jefe inmediato , tal como es percibido por Ud. Por favor responda todos los ítem, se presentan 7 ítems descriptivos y para ello debe juzgar cuán frecuentemente los ítems se ajustan para la persona que está describiendo.	
PARTE I: SEGMENTACIÓN PARA LA PERSONA QUE VAS A EVALUAR	Fecha: _____
1. Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	2. Grado de instrucción <input type="radio"/> Maestría / Doctorado <input type="radio"/> Universitario <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Primaria
PARTE II: CUESTIONARIO	
Lea cuidadosamente y marque su respuesta utilizando la siguiente escala de valoración 1. Nunca 2. Rara vez 3. A veces 4. A menudo 5. Frecuentemente / Sino siempre	
1 Comunica una visión clara y positiva del futuro.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
2 Trata al personal como individuos, apoya e incentiva al desarrollo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
3 Motiva y reconoce al personal.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
4 Fomenta la confianza, participación y cooperación entre miembros del equipo.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
5 Fomenta nuevas formas de pensar los problemas y cuestiona las suposiciones.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
6 Es claro sobre sus valores y las prácticas que predica.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
7 Infunde orgullo y respeto en los demás y me inspira a ser muy competente.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5