



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Liderazgo Transformacional y su impacto en el *Work Engagement* desde la perspectiva del
modelo HERO: Un meta-análisis

Integrantes:

Esperanza Silva Romero

Matías Donoso Vergara

Profesora guía:

Dra. Hedy Acosta Antognoni

Profesores invitados:

Ph.D © Mg. Ps. Natalia Cancino Letelier

Ph.D © Mg. Ps. Marcelo Nvo- Fernández

Ayudante:

Mg. (c) María Paz Vásquez Pailaqueo

Talca

Diciembre de 2022

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2023

Liderazgo Transformacional y su impacto en el *Work Engagement* desde la perspectiva del
modelo HERO: Un meta-análisis

Esperanza María Silva-Romero, Matías Ignacio Donoso-Vergara, María Paz Vásquez-
Pailaqueo, Marcelo Nvo- Fernández, Natalia Cancino-Letelier y Hedy Acosta-Antognoni

Facultad de Psicología, Universidad de Talca

Nota del Autor

Este estudio se realiza en el marco de un proyecto de memoria para optar al título de
Psicólogo de la Facultad de Psicología de la Universidad de Talca

La correspondencia sobre este artículo debe enviarse a Esperanza María Silva Romero y
Matías Ignacio Donoso Vergara, Facultad de Psicología, Universidad de Talca. Avda. Lircay
s/n, Talca (Chile). Tel. +56957134570 / +56982682686. E-mail: essilva18@alumnos.otalca.cl
/ madonoso18@alumnos.otalca.cl

Resumen

El presente meta-análisis tiene por objetivo evaluar el impacto del liderazgo transformacional en el *work engagement*, desde la perspectiva del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes HERO (*Healthy and Resilient Organizations Model*; Salanova et al., 2012). Este meta-análisis se desarrolló bajo las directrices PRISMA y recomendaciones del Manual Cochrane (*Preferred Reporting Items Systematic Review and Meta Analysis*; Page et al., 2021). Se realizó una búsqueda sistemática de artículos científicos con las palabras clave en las bases de datos online PubMed, Scopus y Web of Science. Se encontraron 972 artículos en total, tras aplicar los criterios de exclusión e inclusión finalmente se redujo a cinco estudios. Los resultados indican que aquellos empleados/as que son liderados bajo un estilo transformacional, aumentan en 16,3 veces las posibilidades de desarrollar *work engagement*. En conclusión, siguiendo el lineamiento del modelo HERO, el liderazgo transformacional como recurso social aumenta las posibilidades de incrementar el vigor, dedicación y absorción de los/as trabajadores/as. Basado en el Modelo HERO, se discuten los resultados del presente meta-análisis en términos teóricos y prácticos, teniendo especial alcance en las intervenciones en liderazgo transformacional que deberían plantearse en las organizaciones para mejorar el bienestar psicosocial laboral de los/las trabajadores/as como es el *work engagement*.

Palabras clave: Meta-análisis; Liderazgo Transformacional; Work Engagement; Psicología Organizacional Positiva, Modelo HERO.

Abstract

This meta-analysis aims to assess the impact of transformational leadership on work engagement, based on the HERO model (HEalthy and Resilient Organizations Model; Salanova et al., 2012). This meta-analysis was developed according to the PRISMA and the Cochrane Manual guidelines (Preferred Reporting Items Systematic Review and Meta-Analysis; Page et al., 2021). A systematic search of scientific articles with the keywords was done, using the data found on PubMed, Scopus and Web of Science databases. A total of 972 articles were found, after applying the exclusion and inclusion criteria, it was reduced to five studies. The results show that those employees who are guided by a transformational leader have 16.3 more possibilities of developing work engagement. In conclusion, following the HERO model guidelines, transformational leadership, as a social resource, increases the employee's possibilities of increasing vigor, dedication and absorption. Based on the HERO model the results are discussed in theoretical and practical terms, having special scope on the transformational leadership interventions that should be considered in the organizations so that the employees' wellbeing is promoted as the work engagement.

Keywords: Meta-analysis; Transformational leadership; Work engagement; Positive Organizational Psychology; HERO Model.

Introducción

En la actualidad, las empresas buscan invertir esfuerzo, energía y recursos en el bienestar, seguridad y salud de sus empleados/as, con la finalidad de mantener a sus trabajadores/as motivados y dispuestos a permanecer en la institución, de modo que puedan alcanzar crecimiento personal y profesional (Bass, 1985; Salanova, 2008; Salanova et al, 2012). Estos trabajadores/as intencionalmente se mantienen en las organizaciones que velan por su bienestar, debido a que, cuentan con recursos materiales, prácticas y herramientas físicas y psicológicas que les proporcionan respaldo en el desarrollo de sus tareas y crecimiento profesional (Grueso-Inestroza et al., 2014; Salanova et al., 2005).

Por otro lado, cuando las organizaciones logran mantener un ambiente saludable ven favorecida su productividad, aumentando su competitividad en el mercado y contribuyendo al desarrollo económico del contexto en el cual se ven insertas, debido al diseño de prevención y promoción de la salud a nivel de todos/as quienes componen la empresa (OMS y OPS, 2000). La promoción del ambiente saludable nace a partir de la gestión organizacional, es decir, de planes, prácticas y acciones gestionadas por el líder del equipo, quien busca guiar a sus colaboradores/as desde la visión organizacional, alcanzando compromiso y bienestar (Mendoza et al., 2020; Miao y Cao, 2019). El líder logra influir de manera positiva en las actitudes de sus miembros, de modo que éstos se orientan hacia los objetivos organizacionales. En este sentido, Salanova y colaboradoras (2012) proponen el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO, en inglés *Healthy and Resilient Organizations Model*), el cual plantea al liderazgo transformacional como un recurso social y al *work engagement* como un indicador crucial de empleados saludables.

Desde la perspectiva del modelo HERO, una organización saludable es aquella que invierte en la salud física y psicológica de todos/as quienes componen la empresa, recurriendo a tres dimensiones clave, estas son: (1) prácticas y recursos organizacionales saludables, (2)

empleados/as saludables y (3) resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012). El modelo HERO, se basa principalmente en la premisa de que las organizaciones saludables implementan de forma adecuada los recursos y prácticas organizacionales, de forma proactiva y sostenible en el tiempo, de modo que estas acciones impactan de forma positiva tanto en los empleados/as saludables como en los resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012; Salanova et al., 2021; Acosta et al., 2015). El presente estudio considera dos elementos fundamentales de dicho modelo, el liderazgo transformacional y el *work engagement*, el primer concepto se comprende como un recurso social dentro del elemento recursos y prácticas organizacionales saludables, y el segundo se refiere al capital psicológico positivo dentro del elemento empleados/as saludables (Arnold, 2017).

El líder transformacional es aquel que logra transmitir los objetivos de la empresa a los/as empleados/as, ejerce influencia e implementa y aplica esfuerzos hacia el bienestar de sus colaboradores/as (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1999; Hill et al., 2021). Además, es considerado un valor para la empresa, debido a que promueve el desarrollo y cambio organizacional en materia de bienestar y adaptación (Seidman y Mc Cauley, 2011; Contreras et al., 2013). Para lograrlo, desarrolla cinco dimensiones, éstas son: (1) visión, (2) comunicación inspiracional, (3) estimulación intelectual, (4) apoyo y (5) reconocimiento personal, de modo que es capaz de favorecer el bienestar (i.e. *work engagement*) en los equipos de trabajo (Cruz-Ortiz et al., 2013; Rafferty y Griffin, 2004).

El líder transformacional es quien debe dirigir esfuerzos a cubrir las necesidades de protección y seguridad de todos/as quienes componen la organización, facilitando que los empleados/as adquieran como propios los objetivos organizacionales (Bass, 1985; Torres y Riaga, 2006), mediante la promoción de un ambiente saludable. El concepto de bienestar no cuenta con una definición concreta, esto debido a la amplitud teórica y ambigüedad del concepto, en referencia al contexto organizacional coinciden en la comprensión de la salud

física y psicológica de los empleados/as, es a raíz de esto que la presente investigación recurre al modelo de organización saludable, que concibe a la organización como un sistema vivo (Arnold, 2017; Grueso-Hinestrosa y Rey-Sarmiento, 2013), haciendo referencia al Modelo HERO (Salanova et al., 2012). El *work engagement* se constituye como un indicador de bienestar en las organizaciones (Salanova et al., 2003; Torrente, 2012). Éste se caracteriza por ser un estado mental positivo y satisfactorio relacionado al desarrollo de la actividad laboral, conteniendo tres dimensiones: (1) absorción por la tarea, (2) dedicación y (3) vigor al trabajar (Schaufeli et al, 2002).

Es por esto que el presente estudio busca evaluar el impacto del liderazgo transformacional en un indicador relevante de bienestar psicosocial laboral como lo es el *work engagement*, desde la perspectiva del Modelo HERO. En base a este modelo, el líder transformacional gestiona y ejerce políticas, recursos y prácticas para promover un ambiente saludable de autocuidado y prevención (OMS y OPS, 2000; Salanova et al., 2005), donde cada empleado/a tenga acceso a recursos o materiales que lo/la beneficien en el desarrollo de sus tareas (Grueso-Hinestrosa et al., 2014). Conceptualizando el bienestar organizacional como *work engagement*, indicador clave en el proceso de motivación de los/as trabajadores/as, y el logro de los objetivos organizacionales (Christian et al., 2011; Bakker et al., 2016; Petrou et al., 2018; Kaltainen et al., 2018; Vakola et al., 2021).

Marco teórico

Psicología Organizacional Positiva (POP) y Modelo de Organizaciones Saludables

Como complemento al modelo clínico tradicional, el cual se enfoca en las debilidades y carencias de las personas, surge la POP, la cual se desarrolla bajo un enfoque positivo de la gestión efectiva de la salud mental de las personas, con el fin de garantizar bienestar psicosocial dentro del trabajo en distintos niveles, es decir, individual, grupal y organizacional, promoviendo el desarrollo de organizaciones psicosociales positivas

(Salanova et al., 2016). En este sentido, la POP propone diferentes modelos, los cuales postulan que es posible generar un ambiente próspero para el desarrollo laboral, excelencia y éxito financiero, creando organizaciones donde las personas quieran trabajar, debido a que; éstas les permiten satisfacer necesidades, metas y objetivos, logrando que los/as trabajadores/as se sientan “bien” (Llorens et al., 2008).

Estos modelos intentan conceptualizar a la organización de forma integral, por lo tanto, los comportamientos organizacionales se rigen por procesos centrados en el bienestar colectivo, desde niveles individuales y grupales (Grueso-Hinestrosa y Rey-Sarmiento, 2013). En este sentido, el concepto de Organización Saludable (OS) es comprendido por Salanova (2008) como aquella organización en la cual la cultura, el clima y las prácticas propicia un ambiente que cultiva la salud y la seguridad de los empleados/as, así como la efectividad de la organización. Asimismo, la autora considera que uno de los modelos que define a aquellas organizaciones que implementan prácticas y recursos de esta naturaleza es el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes HERO (Salanova et al., 2012). Las OS se componen por tres elementos principales: (1) prácticas y recursos organizacionales saludables (i.e., liderazgo transformacional), (2) empleados/as saludables (i.e., work engagement) y (3) resultados positivos, debido a que organizaciones positivas prosperan en tiempos adversos.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define como aquel vínculo líder-empleado/a, en que éste logra mover a los empleados/as más allá de los intereses individuales inmediatos, y los conduce hacia los objetivos organizacionales (Bass, 1999). Para operacionalizar su medición, Rafferty y Griffin (2004) proponen cinco dimensiones: (1) visión, (2) comunicación inspiracional, (3) estimulación intelectual, (4) apoyo y (5) reconocimiento personal. La primera dimensión se define como la expresión de una imagen idealizada del futuro, según los valores organizacionales. La segunda dimensión se comprende como la expresión de

mensajes positivos y alentadores sobre la organización, que generan motivación y confianza. La tercera dimensión comprende las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual, de modo que los seguidores aumenten su capacidad de solucionar dificultades de forma creativa. La cuarta dimensión se define como la expresión de preocupación por los seguidores, considerando sus necesidades individuales. Por último, la quinta dimensión se entiende como la provisión de recompensas tales como elogios y reconocimiento del esfuerzo al alcanzar objetivos específicos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el mercado actual es demandante, dinámico y competitivo en cuanto al desempeño de las organizaciones (Torres, 2014; Mendoza et al., 2020), la empresa requiere de una correcta administración si desea ser eficiente y adaptarse a los cambios. Uno de los aspectos clave para el éxito de la organización es el liderazgo (Aga et al., 2016; Fareed et al., 2022; Vincent-Höper et al., 2012). En este sentido, el líder transformacional se posiciona como pieza clave en la gestión organizacional, dado que se caracteriza por la influencia que logra ejercer sobre sus empleados/as (Mendoza et al., 2020). A su vez, fomenta la autonomía de los empleados/as, basado en la confianza de sus conocimientos y capacidades. Es por esto que el liderazgo transformacional es considerado como un recurso social dentro de las organizaciones saludables (Salanova et al., 2012). De este modo, desde una perspectiva de interacción e influencia social, aumenta la motivación por metas y desafíos mayores, promoviendo el *work engagement* (Caridi et al., 2018; Salanova, 2008).

Work engagement.

El *work engagement* se define como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002). El vigor se entiende como un alto nivel de energía y resiliencia mental al trabajar. La dedicación se refiere a estar muy involucrado en el trabajo y

experimentar un sentido de significado, entusiasmo y desafío. Asimismo, la absorción se caracteriza por estar concentrado y absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente (Schaufeli y Bakker, 2004). Según lo demostrado por Salanova et al. (2003) y Torrente et al. (2012) el *work engagement* es un excelente predictor del bienestar organizacional y del desempeño laboral. Por ejemplo, Hamilton y colaboradores (2021) demostraron que el *work engagement* es capaz de mediar en el conflicto demandas-recursos laborales, funcionando como un *booster* de los recursos, lo que lo lleva a repercutir directamente en el bienestar organizacional. Luego, Slåtten y colaboradores (2022) determinaron que el *work engagement* media parcialmente la relación entre el clima colaborativo y la satisfacción laboral, logrando aumentar de manera significativa el desempeño de los trabajadores/as. Asimismo, Cruz-Ortiz y sus colaboradoras (2013) proponen que el liderazgo transformacional logra promover el desempeño, gracias al efecto mediador que tiene el *work engagement*, dado que éste conlleva bienestar psicológico.

El *work engagement* puede ser considerado desde la perspectiva del modelo HERO (Salanova et al., 2012). Esta autora y sus colaboradores proponen al *work engagement* como uno de los cinco elementos esenciales para la gestión del capital psicológico positivo, junto a la autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo (Salanova, 2008). Esto es, según Luthans y Youssef (2004) un estado de desarrollo psicológico positivo individual, que contribuye a la formación de organizaciones positivas. Es por lo anterior, que el objetivo del presente estudio es evaluar el impacto del liderazgo transformacional sobre el *work engagement*, desde la perspectiva del modelo HERO.

Método

El presente meta-análisis se desarrolla según las directrices PRISMA “*Preferred Reporting Items Systematic Review and Meta Analysis*” (Page et al., 2021).

Criterios de elegibilidad

Para realizar este meta-análisis, se llevó a cabo una búsqueda sistemática en las bases de datos online *PubMed* (ver anexo 1), *Scopus* (ver anexo 2) y *Web of Science* (ver anexo 3). Las palabras clave utilizadas fueron liderazgo transformacional y *work engagement*, para la búsqueda en español, y *transformational leadership* y *work engagement*, para la búsqueda en inglés, incluyendo tales conceptos en el título (*title*), resumen (*abstract*) y palabras claves (*keywords*). La búsqueda fue refinada por: a) tipo de documento (artículos científicos) y b) idioma (inglés y español). En este estudio no se incluyó un filtro de fechas de publicación, debido a que, se busca incluir la mayor cantidad de literatura posible dentro de las bases de datos utilizadas.

Criterios de inclusión

Los artículos fueron escogidos mediante los siguientes criterios de inclusión:

- Estudios cuantitativos.
- Estudios que presentan al liderazgo transformacional como variable independiente.
- Estudios que presentan al *work engagement* como variable dependiente.
- Artículos que contengan el estadístico *r*.

Criterios de exclusión

Los criterios de exclusión fueron los siguientes:

- Artículos escritos en idiomas distintos al español o inglés.
- Estudios cualitativos.
- Estudios que no miden liderazgo transformacional o *work engagement*.
- No poseen estadísticos meta-analizables.
- Las mediciones no son realizadas en contextos organizacionales.

Extracción de los datos, recolección y análisis

La búsqueda inicial (anexos 1, 2 y 3) fue realizada por dos de los autores (Silva y Donoso), para seleccionar los artículos adecuados según los términos de la búsqueda.

Posterior a esto, se realizó una revisión manual para seleccionar aquellos artículos que cumplan con los criterios de inclusión. La selección fue llevada a cabo por dos de los autores (Silva y Donoso) de forma independiente, revisando títulos, resumen o el documento completo, de ser necesario. Se utilizó un código de colores para clasificarlos: incluidos en verde, excluidos en rojo, dudas en amarillo y aquellos no encontrados en morado. Se utilizó un documento Excel para la extracción y recolección de los datos (McBride, 2021).

Artículos seleccionados

Se encontraron 972 artículos en total, tras aplicar los criterios de exclusión e inclusión, se redujo a cinco estudios. La información de estos artículos fue extraída y ordenada según DOI, autores, año de publicación, título, muestra, país y principales resultados. La Figura 1, muestra el proceso de selección general utilizado para la búsqueda de literatura científica y la Tabla 1, individualiza los artículos seleccionados.

Figura 1. Diagrama de flujos de la estrategia de selección de estudios de acuerdo con criterios PRISMA (Page et al. 2021)

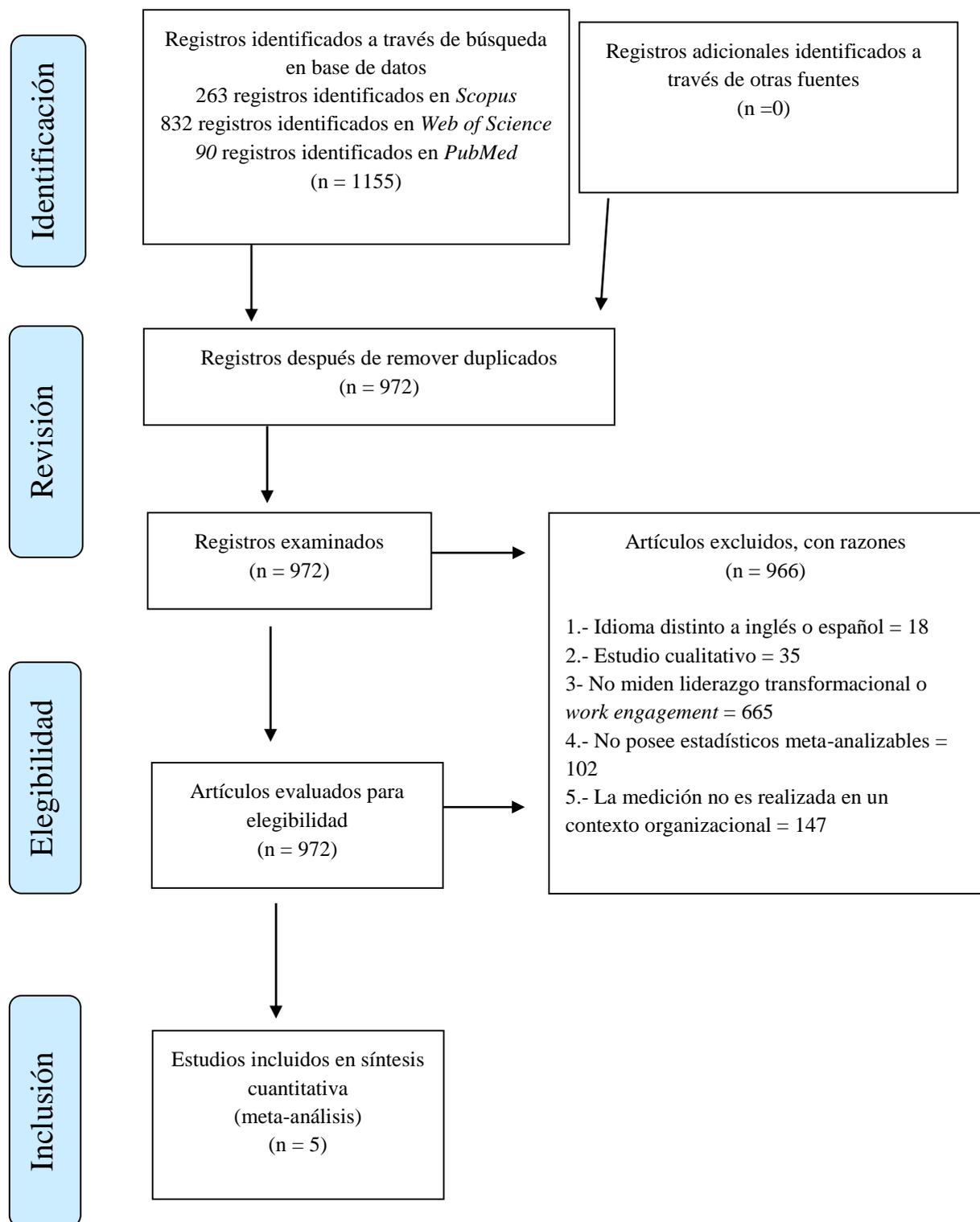


Tabla 1. *Caracterización de estudios seleccionados*

ID	DOI	Autores	Año	Título	Muestra total	País	Principales resultados
1	10.1108/LODJ-10-2011-0110	Ghadi, M., Fernando, M. & Caputi, P.	2013	Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work	530	Australia	Se encontró que el liderazgo transformacional y el <i>work engagement</i> tienen una relación directa, la que además está parcialmente mediada por las percepciones de los empleados sobre el significado del trabajo.
2	10.1186/2193-1801-3-25	Hayati, D., Charkhabi, M., Naami, A.	2014	The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study	240	Italia	Los recursos personales y el compromiso laboral pueden ser importantes para explicar el vínculo liderazgo transformacional-desempeño, considerando el fuerte vínculo positivo entre el <i>work engagement</i> .
3	10.1007/s11205-016-1306-5	Wang, Z., Li, C., Li, X	2016	Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect	422	China	La resiliencia y el liderazgo transformacional tienen una relación positiva con el <i>work engagement</i> , además, el afecto positivo media la relación entre el liderazgo transformacional y el <i>work engagement</i> .
4	10.17323/1813-8918-2018-3-590-605	Kravchenko, E.	2018	The Role of Leadership in the Relationship between Collective Organizational Efficacy and Collective Work Engagement	86	Rusia	Los componentes estimulación intelectual, influencia idealizada (comportamiento) e influencia idealizada (atribuida) se relacionan de forma positiva con el <i>work engagement</i>
5	10.1016/j.leaqua.2020.101458	Li, P., Sun, J., Taris, T., Xing, L., Peeters, M	2020	Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis	100	Holanda	Dentro del grupo de liderazgos testeados el transformacional se sitúa en el quinto lugar, superado por los liderazgos de servicio, empoderador, ético y carismático.

Análisis estadístico

Todos los estadísticos encontrados en los estudios fueron transformados a valores de OR y a la varianza del logaritmo de OR, utilizando el software rECSMA (Villacura y Kenner, 2020). El OR representa una “razón” entre dos “posibilidades”, denominado *odds ratio* (Botella y Sánchez, 2015).

La heterogeneidad dentro del estudio se evaluó mediante el estadístico I^2 , el que describe el porcentaje de variabilidad en las estimaciones del efecto que se debe a la heterogeneidad en lugar de un error de muestreo, es decir, azar. Para efectos del presente meta-análisis, valores de p inferiores a .05 indican heterogeneidad (Higgins y Green, 2012). El sesgo de publicación fue evaluado con el número de seguridad (FNS) del método clásico de Rosenthal (Fragkos et al., 2014). El número de seguridad representa la cantidad de estudios de efecto nulo necesarios para rechazar los resultados encontrados en el meta-análisis (Rosenthal, 1979). Se utilizó el software Jamovi 2.2 para el análisis de datos estadísticos (Jamovi, 2021).

Resultados

En base a los cinco artículos seleccionados que cumplen con los criterios de inclusión y datos estadísticos deseables ($k = 5$), se desarrollaron los siguientes resultados (Tabla 2). Se observa que el efecto entre las variables de liderazgo transformacional y *work engagement* fluctúa entre 3.70 y 28.99.

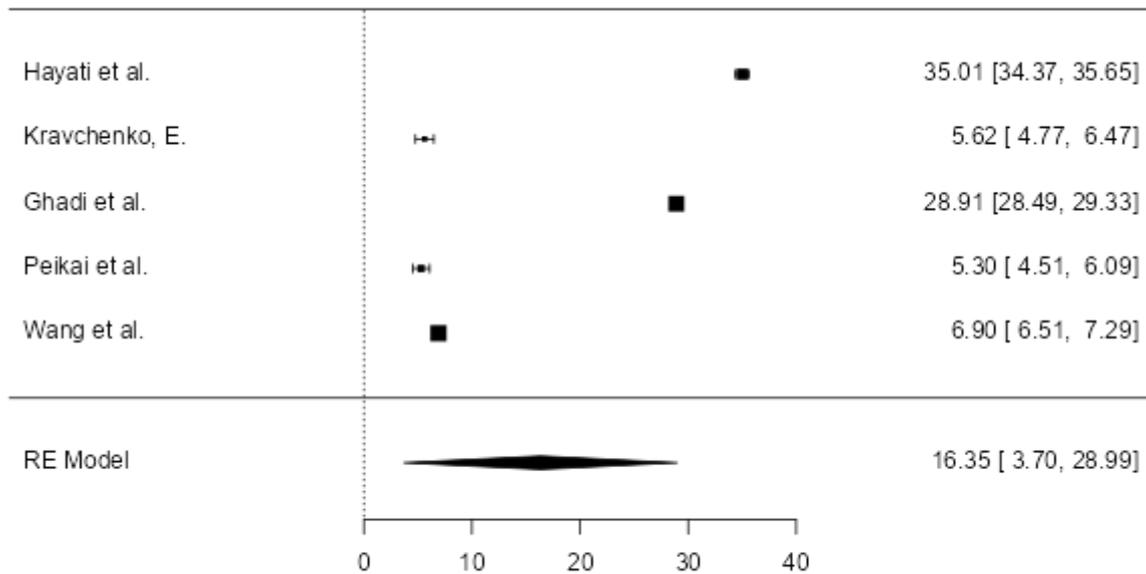
Tabla 2. Resumen de las variables que evalúan el impacto del liderazgo transformacional en el *work engagement*

Estrategia	LT	Heterogeneidad					Test de Rosenthal					
		OR	SE	Z	p	CI (95%)	I ²	Q	p	RR	FSN	p
WE		16.3	6.45	2.53	0.011	3.704 — 28.995	99.96%	10174.853	<.001	35	33808.000	<.001

Abreviaciones: *OR*: Odds Ratio; *I*²: índice de inequidad; *RR*: regla de Rosenthal ($k*5+10$); *FSN*: número de seguridad; *p*: nivel de significancia.

Como se puede observar en la figura 2, aquellos/as trabajadores/as que son liderados/as por un estilo transformacional, aumentan 16.3 veces las posibilidades de desarrollar *work engagement*, que aquellos trabajadores/as que no son guiados por un líder transformacional ($k=5$; $n=1378$; $OR=16.35$; $IC= 3.70-28.99$; $p=0.011$; $RR=35$; $FSN=33808.0$; $p< .001$). Es decir, los empleados/as que se desenvuelven guiados por un líder que tenga visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento dentro de las organizaciones, aumentan sus posibilidades de desarrollar vigor, dedicación y absorción con las tareas (Salanova et al., 2012).

Forest Plot. *Intervalos de confianza OR estudios Liderazgo transformacional y work engagement*



En suma, la prueba de heterogeneidad (I^2) presentó índices elevados de heterogeneidad intra-estudios ($I^2=99.96\%$), desde la perspectiva estadística, es indicador de la diferencia contextual y cultural de los diferentes estudios meta-analizados. Reflejando que el vínculo entre liderazgo transformacional y *work engagement* no depende del contexto organizacional.

Finalmente, el *Fail safe N* (FSN) de Rosental es 33.808, lo cual se considera un valor alto, en comparación a la regla de Rosental, esto transparenta de una necesidad mayor de posibles investigaciones con efecto diferente del encontrado, es decir, se requieren 33.808 estudios para anular lo reflejado dentro de este meta-análisis.

Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar los efectos que tiene el liderazgo transformacional sobre el *work engagement*, desde el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (Salanova et al, 2012). Los resultados obtenidos evidenciaron el efecto positivo del liderazgo transformacional sobre el *work engagement* de los/as trabajadores/as, es decir, un líder que demuestre tener visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento aumenta el vigor, dedicación y absorción por la tarea en sus colaboradores.

Hasta la fecha no existe un meta-análisis que evidencie la relación de estas dos variables desde la perspectiva de las OS, específicamente dentro del marco conceptual del modelo HERO. En este sentido, el presente meta-análisis analizó cinco artículos sobre la relación entre liderazgo transformacional y *work engagement*, en las bases de datos online Web of Science, Scopus y Pubmed. Se efectuó en el marco de las directrices PRISMA (Page et al., 2021) y los artículos fueron encontrados, clasificados y seleccionados en base a las recomendaciones del manual de Cochrane (Higgins, 2012). Para el análisis de datos se utilizó el software rECSMA (Villacura y Kenner, 2020) y Jamovi 2.2 (Jamovi, 2021).

Para efectos del meta-análisis, el liderazgo transformacional fue definido como aquel vínculo líder-empleado/a, en que el líder logra mover a los empleados/as más allá de los intereses individuales inmediatos, en pro de los objetivos organizacionales (Bass, 1999). Por otro lado, el *work engagement* fue entendido como un estado mental positivo y satisfactorio relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002). Luego, se efectuó una búsqueda sistemática en las bases de datos online *PubMed*, *Scopus* y *Web of Science*, dicha búsqueda se llevó a cabo utilizando las palabras clave liderazgo transformacional y *work engagement*, para la búsqueda en español, y *transformational leadership* y *work engagement*, para la búsqueda en inglés. Como resultado

del proceso anteriormente mencionado, se obtuvo un total de 1155 artículos, luego de eliminar los duplicados el número de artículos encontrados se redujo a 972. Posterior a esto, los artículos fueron revisados manualmente por dos de los autores (Silva y Donoso), en este caso, 18 artículos fueron excluidos por idioma, 35 por ser estudios cualitativos, 665 por no considerar dentro de sus variables al liderazgo transformacional o al *work engagement*, 103 por no poseer estadísticos meta-analizables y 146 por realizar mediciones fuera de contextos organizacionales, resultando un total de cinco artículos que cuentan con las características necesarias para ser incluidos en este estudio.

Dentro de los resultados, se puede mencionar que aquellos/as trabajadores/as que son guiados por líderes transformacionales tienen 16.3 veces más posibilidades de desarrollar *work engagement*, que aquellos trabajadores/as que no son guiados por un líder transformacional. Asimismo, destaca la prueba de heterogeneidad (I^2), porque presentó índices elevados de heterogeneidad intra-estudios ($I^2=99.96\%$), desde la perspectiva estadística, es indicador de la diferencia contextual y cultural de las muestras de los estudios meta-analizados. Además, el *Fail safe N* (FSN) de Rosenthal es 33.808, es decir, se requiere un gran número de artículos para invalidar este estudio.

Por último, para efectos de la discusión de los resultados, se tuvo como base el modelo HERO (Salanova et al., 2012) desde la perspectiva de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens et al., 2008). En este sentido, incentivar el liderazgo transformacional como recurso social al interior de las organizaciones tiene efectos positivos en el bienestar de los/as trabajadores/as, esto es, el *work engagement* de los trabajadores/as, lo que significa una promoción de empleados/as saludables a partir de la implementación de recursos sociales saludables, lo cual conlleva a resultados organizacionales saludables (Acosta et al., 2015; Salanova et al., 2016).

Implicancias teóricas y prácticas

Dentro de las implicancias teóricas, destaca el aporte de este estudio a la bibliografía basada en el modelo HERO, debido a que, se somete a meta-análisis a dos de los tres elementos que éste comprende, es decir, recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e. liderazgo transformacional) y empleados saludables (i.e. *work engagement*).

Asimismo es relevante la evidencia de este artículo en cuanto a cómo el liderazgo transformacional promueve el *work engagement* de los trabajadores/as. Por ejemplo, la evidencia aportada por Salanova y colaboradores (2011), Vásquez y colaboradores (2021), y Ghadi y colaboradores (2013), converge en que el liderazgo transformacional tiene efectos positivos sobre el *work engagement* de los trabajadores/as, debido a que la implementación de recursos sociales (i.e., liderazgo transformacional), influye en el desarrollo de bienestar de los equipos de trabajo y en los resultados organizacionales, es decir, influyen en las estructuras de los procesos de trabajo (Salanova, 2008). Además, una de las vías de acción del liderazgo transformacional es la promoción de estados emocionales positivos, esto es alta activación positiva, tal como el entusiasmo y un estado de alerta y excitación (Watson et al., 1999). En este sentido, los estados emocionales positivos se constituyen como un elemento mediador en la relación entre liderazgo transformacional y *work engagement*, puesto que los líderes transformacionales se preocupan por los aspectos emocionales y las necesidades de sus empleados/as, proporcionando apoyo emocional (Sonnetag et al. 2008; Wang et al., 2016).

Por otro lado, en lo que respecta a las implicancias prácticas, es destacable el aporte que este estudio hace a la evidencia sobre salud ocupacional y las acciones que las organizaciones pueden implementar para cultivar liderazgos positivos que fomenten el bienestar de sus empleados/as. De esta manera, los resultados de este artículo son coherentes con lo propuesto por la Organización Mundial de la Salud, esto es, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios especializados en salud ocupacional, haciendo énfasis en la evaluación y reducción de los riesgos ocupacionales, desarrollando iniciativas, instrumentos y

métodos saludables (WHO, 2017). En nuestro país contamos con el cuestionario ISTAS 21 (SUSESO, 2016), el cual comprende distintas áreas de riesgo psicosocial en el trabajo, una de ellas es la calidad del liderazgo, la cual evalúa las conductas y atributos del jefe/a o supervisor/a directo/a que permiten juzgar su valor como líder. Dentro de ella se considera la capacidad del/la líder para dirimir conflictos, planificar y distribuir el trabajo en forma ecuánime, habilidades de comunicación y su preocupación por el bienestar de sus subordinados/as (SUSESO, 2016). Es esta última dimensión la que se condice con nuestros resultados, ya que, como se mencionó anteriormente, los líderes transformacionales se preocupan por los aspectos emocionales y las necesidades de sus empleados/as, de modo que les proporcionan apoyo emocional (Sonnetag et al. 2008). Debido a todo lo anterior, se insta a las organizaciones a vigilar el riesgo psicosocial y promover el liderazgo transformacional en sus equipos.

Fortalezas y limitaciones del estudio

Como fortalezas identificadas, destaca la contribución de los resultados encontrados al conocimiento en el área de la psicología del trabajo y las organizaciones, específicamente en la psicología de la salud ocupacional, siendo un aporte directo al modelo HERO, debido a que dos de sus tres elementos son sometidos a meta-análisis (i.e., prácticas y recursos organizacionales saludables y empleados saludables). Asimismo, los artículos científicos incluidos en este estudio presentan una alta heterogeneidad de las muestras (I^2 99.96), lo que entrega robustez a los resultados obtenidos. Por último, hasta la fecha no existe registro de un meta-análisis que evalúe la relación entre liderazgo transformacional y *work engagement*, desde la perspectiva del modelo HERO.

Por otro lado, dentro de las limitaciones de este artículo destaca el hecho de que las muestras de los estudios incluidos fueron tomadas en Europa, Asia y Oceanía, es decir, ninguna de las muestras es del continente americano, por lo tanto, no hay representación del

mismo. A su vez, en esta ocasión no se incluyó la variable resultados organizacionales saludables, el tercer elemento del modelo. Es por esto, que como propuesta a futuras investigaciones se planea fomentar la investigación respecto a la relación entre los tres elementos del modelo HERO, estos son: recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. De esta misma manera, se considera necesario realizar un estudio de estas características en América, específicamente en Chile, esto para probar si los resultados encontrados son similares.

Finalmente, a través de este estudio se logró evidenciar la influencia positiva del liderazgo transformacional sobre el *work engagement*. Esto es fundamental para incentivar a las organizaciones a implementar un estilo de liderazgo que promueva claridad de los objetivos, una comunicación inspiracional, estimulación intelectual, reconocimiento y apoyo. Lo anterior, permite a los empleados/as contar con mayores recursos laborales, sociales y personales, con el fin de velar por su seguridad, salud, bienestar y a su vez, mejores resultados organizacionales.

Conclusión

El liderazgo refleja directamente la gestión e influencia de los recursos humanos y organizacionales, e impacta dentro del desarrollo de los equipos de trabajo (Cruz-Ortiz et al., 2013; Gil et al, 2011; Chiavenato, 2009), adhiriendo a su misión el generar un ambiente propicio para cultivar bienestar donde los/as empleados/as se sientan a gusto y conformes (Salanova et al., 2012). Es así, que el resultado del presente estudio respalda el objetivo planteado, que el liderazgo transformacional aumenta la posibilidad de desarrollar *work engagement* 16.3 veces más, que aquellos trabajadores/as que no se desenvuelven bajo este estilo de liderazgo.

El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes relaciona ambos elementos, el liderazgo transformacional como un recurso social, y el *work engagement* como un predictor de empleados saludables (Salanova et al., 2012), debido a que, este último es considerado un indicador de bienestar psicosocial laboral en las organizaciones (Salanova et al., 2003; Torrente, 2012). Siguiendo las premisas del Modelo HERO, las organizaciones que desean desarrollar un ambiente saludable, deben invertir esfuerzos, prácticas y recursos organizacionales que permitan generar bienestar en sus empleados/as, creando un espacio donde los recursos físicos y psicológicos están a su disposición en el transcurso del desarrollo laboral. El líder cumple un rol crucial en este tipo de organizaciones, porque su gestión en términos de visión, comunicación, estimulación intelectual, reconocimiento y apoyo, impacta los resultados de la organización, siempre que los trabajadores/as se sientan en bienestar (i.e., *work engagement*).

Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30(2), 323-350. <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Aga, D., Nooderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806-818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Arnold, K. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 381-393. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Mindgarden.
- Bakker, A., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz, A. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, 69(1), 169-189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (pp. 15-21). New York: The Free Press.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-13. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Botella, J. y Sánchez, J. (2015). *Meta-análisis en ciencias sociales y de la salud*. Síntesis.
- Caridi, A., del Otero, S., Savino, & H., Peralta, Y. (2018) Liderazgo Transformacional y engagement en directivos en salas de juego de Mar del Plata. *Psychology, Society & Education*, 10(2), 203-214. <https://doi.org/10.25115/psyse.v10i2.1111>
- Chiavenato, I. (2009). Liderazgo, poder y política. En (Ed.), *Comportamiento organizacional* (pp.335-376). MCGrawHill.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>

Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01203.X>

Contreras, F., & Barbosa-Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152-164.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>

Fareed, M., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>

Fragkos, K., Tsagris, M., & Frangos, C. (2014). Publication Bias in Meta-Analysis: Confidence Intervals for Rosenthal's Fail-Safe Number. *International Scholarly Research Notices*, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2014/825383>

Ghadi, M., Fernando, M. & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: the mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 1-34. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>

Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.

Grueso-Hinestroza, M., González-Rodríguez, J., & Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio

- exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Criti*, 2(3), 77-91.
<https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26>
- Grueso-Hinestroza, M., & Rey-Sarmiento, C. (2013). Hacia la construcción de un modelo integral de organizaciones saludables. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 19(4), 625-638. <https://doi.org/10.31876/rcs.v19i4.25651>
- Hamilton, S. Malinen, S., Näswall, K., & Kuntz, J. (2021). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(1), 116-141.
<https://doi.org/10.1177/0143831X17750473>
- Higgins, J. & Green, S. (2012). *Manual de Cochrane de Revisiones Sistemáticas de Intervenciones*, versión 5.1.0. Barcelona, España: Centro Cochrane Iberoamericano.
- Hill, D., Brown, G., Lambert, T., Mackintosh, K., Knight, C., & Gorczyński, P. (2021). Factors perceived to affect the wellbeing and mental health of coaches and practitioners working within elite sport. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(4), 504-518. <https://doi.org/10.1037/spy0000263>
- Kaltaiainen, J., Lipponen, J., & Petrou, P. (2018). *Dynamics of trust and fairness during organizational change: Implications for job crafting and work engagement*. In *Organizational Change: Psychological Effects and Strategies for Coping* (pp.90–101).
<https://doi.org/10.4324/9781315386102-7>
- Llorens, S., Salanova, M. & Martínez, I. (2008). Psicología de la salud ocupacional positiva: concepto y metodología para su evaluación. *Colección Psicología de La Salud Ocupacional*, 2, 12-26.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>

- Mendoza, M., García, J., & Avelar, L. (2020). El Liderazgo Transformacional: Una revisión de literatura. *Academia Journals*, 12(2), 341-346.
<http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/16032/EI%20Liderazgo%20Transformacional%20-%20Una%20revisi%C3%B3n%20de%20literatura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- McBride, P. (2021). Excel. In office XP Made Simple.
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/mono/10.4324/9780080551111-7/excel-mcbride>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross-level moderating role of transformational leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9).
<https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de la Salud (2000). *Estrategia de Promoción de la salud en los lugares de trabajo de América Latina y el Caribe*. <https://www.binasss.sa.cr/opac-ms//media/digitales/Estrategia%20de%20promoci%C3%B3n%20de%20la%20salud%20en%20los%20lugares%20de%20trabajo%20de%20Am%C3%A9rica%20latina%20y%20el%20Caribe.pdf>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hoffmann, T., Mulrow, C., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo, E., McDonald, S., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *PLoS Medicine*, 18(3), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003583>

- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Rafferty, A. E. & Griffin. M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638-641. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.638>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M., & Martínez, I. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2256-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salanova, M., Martínez, I., Bresó, E., Llorens, S. & Grau, R. (2005). Bienestar psicológico en estudiantes universitarios: facilitadores y obstaculizadores del desempeño académico. *Anales de Psicología*, 21, 170-180.
- Salanova, M, & Schaufeli, W. (2009). El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En C. Vázquez, & G. Hervás (Ed.), *Psicología Positiva Aplicada*, (pp. 403-428). Bilbao: Desclee de Brower. http://conductitlan.org.mx/14_psicologiaorganizacional/Materiales/A_organizaciones%20saludables.pdf
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303,179-214. <https://doi.org/10.51302/rtss.2008.5581>

- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. En (Ed), *Gestión práctica de riesgos laborales* (pp. 18-23). Madrid: Wolters Kluwer.
<http://repositori.ujs/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- Salanova, M., Acosta, H., Llorens, S., & Le Blanc, P. (2021). We trust you! a multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 4241.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18084241>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6) 785–822.
<https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Group Research*, 34, 43-73.
<https://doi.org/10.1177/1046496402239577>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Seidman, W., & McCauley, M. (2011). Transformational Leadership in a Transactional World. *Organization Development Practitioner*, 43(2), 46-51.
https://doi.org/10.48713/10336_11764
- Slåtten, T., Lien, G., & Mutonyi, B. (2022). Precursors and outcomes of work engagement among nursing professionals—a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(21), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07405-0>
- Sonnentag, S., Mojza, E., Binnewies, C., & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: A week-level study on work engagement, psychological detachment, and affect. *Work and Stress*, 22, 257–276.
<https://doi.org/10.1080/02678370802379440>
- SUSESO (2016). Manual del Método del Cuestionario SUSESO/ISTAS21.
https://www.suseso.cl/605/articles-633_archivo_01.pdf
- SUSESO (01 de septiembre de 2021). Informe estadístico 2020 de licencias médicas en Chile: Disminuye el número de licencias médicas, pero aumentan los días de reposo y costo de cotizantes. *Superintendencia de Seguridad Social*.
<https://www.suseso.cl/605/w3-article-652634.html>
- The jamovi project (2021). *jamovi*. (Version 2.2) [Computer Software].
<https://www.jamovi.org>.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106-112.
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 161-172.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005

- Torres, M., & Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14*(1), 118-134.
- Vakola, M., Petrou, P & Katsaros, K. (2021). Work Engagement and Job Crafting as Conditions of Ambivalent Employees' Adaptation to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(1), 57–79.
<https://doi.org/10.1177/0021886320967173>
- Vásquez, M., Inostroza, R., & Acosta, H. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología, 30*(1), 1-17.
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Villacura, C., & Kenner, N. (2020). rESCSMA: A brief summary on effect size conversion for meta-analysis. OSF Preprints. <https://osf.io/8np9d/>
- Vincent-Höper, S., Muser, C. & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement and occupational success. *Career Development International, 17*(7), 663-682. <https://doi.org/10.1108/13620431211283805>
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2016). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research, 132*(2), 699–708.
<https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>
- Watson, D., Wiese, D., Vaidya, J., & Tellegen, A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*, 820–838.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.5.820>

World Organization Health (WHO). (2018). “Mental health: strengthening our response”.

<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Anexos

Anexo 1. Sintaxis usadas en la búsqueda de PubMed

1. Inglés: (transformational leadership) AND (work engagement)
2. Español: (liderazgo transformacional) AND (work engagement)

Anexo 2. Sintaxis usadas en la búsqueda de Scopus

1. Inglés: (TITLE-ABS-KEY (transformational AND leadership) AND TITLE-ABS-KEY (work AND engagement))
2. Español: (TITLE-ABS-KEY (liderazgo AND transformacional) AND TITLE-ABS-KEY (work AND engagement))

Anexo 3. Sintaxis usadas en la búsqueda de Web of Science

1. Inglés: (ALL=(transformational leadership)) AND ALL=(work engagement)
2. Español: (ALL=(liderazgo transformacional)) AND ALL=(work engagement)