

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Grado en psicología

Curso 2022-2023

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU CORRELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL, LA MOTIVACIÓN Y EL
BIENESTAR PSICOLÓGICO**

**LEADERSHIP STYLES AND ITS CORRELATION WITH JOB SATISFACTION,
MOTIVATION AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING**

Trabajo empírico

Inés López Brid

Junio, 2023



Universidad de Oviedo

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DEL TRABAJO FIN DE GRADO

(De acuerdo con lo establecido en el artículo 8.3 del Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad de Oviedo, por el que se aprueba el Reglamento sobre la asignatura Trabajo Fin de Grado de la Universidad de Oviedo)

D./D. ^a Inés López Brid, estudiante del Grado en cuarto de carrera de la Facultad de Psicología, con DNI n^o

DECLARO QUE:

El Trabajo Fin de Grado titulado: “Estilos de liderazgo y su correlación con la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar psicológico “que presento para su exposición y defensa, es original y he citado debidamente todas las fuentes de información utilizadas, tanto en el cuerpo del texto como en la bibliografía.

En Oviedo, a 13 de junio de 2023

Firmado: Inés López Brid

Índice

1. FUNDAMENTACIÓN DEL ESTUDIO.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. CONCEPTUALIZACIÓN Y TEORÍAS DEL LIDERAZGO.....	2
<i>1.2.1. Análisis conceptual de liderazgo.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2.2. Los tipos de liderazgo más estudiados y cómo se clasifican.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2.3. Influencia del estilo de liderazgo transformacional en la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar psicológico</i>	<i>8</i>
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4. OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....	12
2. MÉTODO.....	14
2.1. PROCEDIMIENTO	14
2.2. PARTICIPANTES	15
2.3. VARIABLES E INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	15
2.4. ANÁLISIS DE DATOS.....	18
3. RESULTADOS.....	18
3.1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.....	18
3.2. ESTADÍSTICA INFERENCIAL	20
4. DISCUSIÓN	26
5. CONCLUSIÓN	30
5.2. CONCLUSIÓN GENERAL.....	30
5.2. CONCLUSIONES POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

Resumen

Antecedentes: el concepto de liderazgo ha sido ampliamente estudiado en el ámbito de la psicología organizacional. Muchos autores han centrado sus estudios en el análisis de las variables psicológicas de los trabajadores por la importancia que estas tienen en la cultura organizacional. **Objetivo:** la presente investigación analiza los efectos de los estilos de liderazgo sobre la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar psicológico. **Método:** se trata de una investigación de carácter experimental con diseño empírico transversal. La muestra de 124 personas fue seleccionada de forma no probabilística por bola de nieve. Se emplearon los cuestionarios MLQ-Short form, MLPA y S20/23, todos ellos validados y adaptados al español. **Resultados:** los datos estadísticos indican que existe correlación entre los estilos de liderazgo y las variables psicológicas de interés (motivación: .23; satisfacción laboral: .72). Este estudio pone de manifiesto que no existen diferencias significativamente estadísticas entre el liderazgo transaccional y transformacional en referencia a la motivación ($p = .78$) y satisfacción laboral ($p = .25$) de los trabajadores. **Conclusión:** el liderazgo correlaciona positivamente con la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores. No se observan diferencias estadísticamente significativas entre los estilos transformacional y transaccional respecto a las variables motivación y satisfacción laboral.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, satisfacción laboral, motivación, bienestar psicológico.

Abstract

Background: the concept of leadership has been widely studied in the field of organizational psychology. Many authors have focused their studies on the analysis of workers' psychological variables due to their importance in organizational culture. **Objective:** the present research analyzes the effects of leadership styles on job satisfaction, motivation and psychological well-being. **Method:** this is an experimental research with a cross-sectional empirical design. The sample of 124 people was selected non-probabilistically by snowball. The MLQ-Short form, MLPA and S20/23 questionnaires, all validated and adapted to Spanish, were used. **Results:** the statistical data indicate that there is a correlation between leadership styles and the psychological variables of interest (motivation: .23; job satisfaction: .72). This study shows that there are no significant statistical differences between transactional and transformational leadership in reference to workers' motivation ($p = .78$) and job satisfaction ($p = .25$). **Conclusion:** leadership correlates positively with job satisfaction and employee motivation. No statistically significant differences were observed between transformational and transactional styles with respect to the variables motivation and job satisfaction.

Key words: leadership, transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction, motivation, psychological well-being.

1. Fundamentación del estudio

1.1.Introducción

James C. Hunter (1999) define en su obra *La Paradoja* el concepto de liderazgo como “el arte de poder influir ante la gente, para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos de bien común”. Como bien dice la definición, es la capacidad de influir en las personas para lograr un objetivo común basado en la motivación y en el bienestar individual y grupal. Sin embargo, a lo largo de la historia son muchos los autores que han definido el liderazgo desde diferentes doctrinas como la filosofía, la psicología, la religiosa y hasta la empresarial, generando multitud de enfoques y teorías.

Actualmente el estudio del liderazgo es considerado un tema fundamental entre los profesionales de la psicología de las organizaciones. Pero este concepto ya tiene mucha importancia desde las civilizaciones de la edad antigua ya que siempre se ha relacionado con el poder, ya sea de forma directa o indirecta influyendo en las personas que lo ostentan. Por lo tanto, existen razones para suponer que el liderazgo ha sido siempre imprescindible a la hora de guiar a las organizaciones hacia objetivos estratégicos (Zaccaro et al., 2001).

Hay líneas de investigación que sostienen que son los subordinados los que tienen la atribución de indicar qué comportamientos definen al líder (Lord y Maher, 1991). Los trabajadores son jueces en el reconocimiento de los liderazgos. Actualmente son muchas las organizaciones empresariales que utilizan instrumentos que permiten valorar los comportamientos de los líderes como la medición 360 grados.

Identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones hoy en día. Por ello es de suma importancia conocer los diferentes estilos que existen, cuales son los que mejores resultados producen y qué cualidades debe de tener un líder eficaz. La eficacia es uno de los aspectos claves en la dirección de cualquier tipo de proyecto, ya sea en el ámbito político, laboral o social y es definida por los autores Koontz y Weihrich (1994) como “el cumplimiento de objetivos”.

La obsesión por definir las características del líder ideal ha llevado a profesionales del ámbito de la psicología de las organizaciones a realizar muchos estudios de investigación sobre los que se apoyan las grandes organizaciones a la hora de elegir a sus líderes. Una mayoría de autores defienden el liderazgo transformacional como estilo predominante.

Bernard Bass (1985) y Bruce Avolio (1994), reflejan la importancia del concepto de liderazgo y la figura del líder desde dicha perspectiva en estudios como en *Del liderazgo transaccional al transformacional: aprendiendo a compartir la visión* (Bass, 1990) o *Desarrollo de liderazgo de rango completo* (Avolio, 2010).

Existen enfoques centrados exclusivamente en la figura del líder, en los seguidores, en la interacción entre ambos y otros enfocados al término liderazgo en base al concepto situacional. Este estudio destaca el enfoque líder - seguidor, siendo el liderazgo transformacional considerado como uno de los más adecuados para impulsar nuevos proyectos, desarrollar creatividad y generar un buen clima laboral (Stewart, 2006).

Otro aspecto a tener en cuenta es el bienestar psicológico del equipo. Autores como Robbins (1996) y Herzberg (1989) han demostrado en sus investigaciones que aquellos trabajadores que se encuentran satisfechos tanto en su puesto de trabajo como con el entorno laboral generan mejores resultados. La motivación es otro de los factores claves que hacen que la empresa crezca y mejore su rendimiento, evitando una rotación del personal excesiva.

El presente trabajo toma como principal eje de estudio la influencia de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional sobre las variables de satisfacción laboral, motivación y bienestar psicológico. Las correlaciones existentes se analizarán de forma estadística y descriptiva a través de cuestionarios y se explicará el proceso completo a través de los apartados: metodología, resultados, discusión y conclusión.

1.2. Conceptualización y teorías del liderazgo

1.2.1. Análisis conceptual de liderazgo

El liderazgo es definido por la Real Academia Española (RAE) como “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Algunos de los autores más representativos que han tratado de describir dicho término son: Kurt Lewin, Fred Fiedler, John Kotter y Bernard M. Bass entre otros.

En primer lugar, Kurt Lewin (Lewin et al., 1939) define el concepto de liderazgo como la influencia ejercida por una persona sobre otras a través de incentivos con el objetivo de lograr un beneficio común. Ha repercutido enormemente en el ámbito de las organizaciones

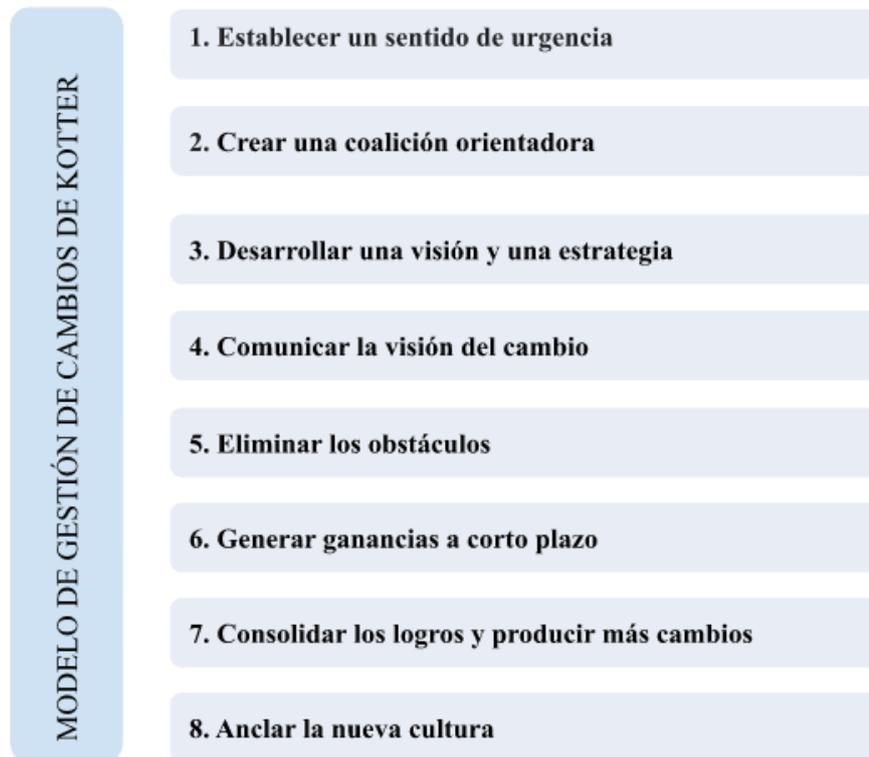
por describir tres modalidades de liderazgo (Lewin et al., 1939) que será explicadas en profundidad más adelante.

En segundo lugar, Fred Fiedler, fundador de las teorías situacionales o de la contingencia (1964,1967). Determina que el estilo de liderazgo de una persona es inamovible, por lo que, si se considera que un líder no tiene el estilo de dirección que se precisa, trasladarlo a otra área sería lo más oportuno. Dicho con otras palabras, “es considerablemente más difícil cambiar la personalidad o el estilo de liderazgo del hombre que cambiar la situación en que éste funciona” (Palací y Angulo 2004). El modelo de contingencia o interaccionista está orientado a la mejora del funcionamiento en situaciones extremas de alto control o bajo control y consta de tres elementos principales. El primero de ellos hace referencia a las características del líder, el segundo se corresponde con el control situacional y el tercero con la efectividad. A su vez Fiedler (1967) desarrolló la escala LPC (Least Preferred Coworker) (escala del compañero de trabajo menos preferido) que le permitía medir las características del líder (véase para más información Palací y Angulo 2004).

En tercer lugar, otro autor que ha aportado información de interés en este ámbito es John Kotter, proveedor del concepto del liderazgo del cambio. Define liderazgo como “el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos” (Kotter, 1988). A su vez defiende que “en líneas generales se puede decir que en épocas estables y de prosperidad, un cierto grado de liderazgo con una dirección fuerte, puede ser una combinación ideal; por el contrario, en épocas de crisis y de caos, puede convenir un fuerte liderazgo unido a un grado limitado de dirección” (Kotter ,1990). En la obra *The Heart of Change* (2002) desarrolló un modelo de liderazgo centrado en ocho pasos, los cuales han de seguirse en secuencia ya que de lo contrario la efectividad no será la misma. El modelo de gestión de cambios (Figura 1) propuesto tiene el objetivo de guiar a los líderes y ayudarles a afrontar cambios a nivel organizacional de la manera más exitosa posible.

Figura 1

Modelo de gestión de cambios de Kotter (2002)



Finalmente, Bass (1990) afirma que “hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo” (Sánchez, 2019). Bernard Bass (1991) en su modelo de liderazgo de rango completo describe tres dimensiones: transformacional, transaccional y laissez- faire. Dichos autores consideran que la efectividad de un líder se encuentra en la capacidad de alternar los diferentes estilos mencionados, pero teniendo en cuenta que los de carácter más motivador y alentador mostrarán mejores resultados frente a los más pasivos.

1.2.2. Los tipos de liderazgo más estudiados y cómo se clasifican

En este apartado se mencionan algunas de las teorías más influyentes respecto al concepto del liderazgo. Se analizan los siguientes estilos: autoritario, participativo, laissez faire, estratégico, transaccional y transformacional.

El liderazgo autoritario, participativo y laissez-faire

En el apartado concepto del liderazgo, se describieron los estilos propuestos por Kurt Lewin (Lewin et al., 1939): el autoritario, el participativo y el laissez faire.

El enfoque autoritario (autocrático) es aquel en el que el líder de la organización toma las decisiones de la empresa sin contar con la participación de los trabajadores. Se ha demostrado que este tipo de liderazgo genera malestar a nivel psicológico, disminuye el compromiso organizacional, disminuye el esfuerzo extra y aumenta las tasas de abandono por parte de los trabajadores (Li, 2016).

El estilo participativo (democrático) representa un modelo de liderazgo enfocado a la toma de decisiones conjunta, donde los empleados tienen libertad de expresión en temas laborales, aportando sugerencias y opiniones al equipo. Las características principales que presenta el líder son de carácter motivador y alentador, prestando atención y apoyando a sus subordinados cuando sea necesario. Los empleados se sienten más valorados, presentan una mayor confianza en sí mismos, una mayor satisfacción laboral y mantienen un mayor compromiso con la organización. Las empresas con este estilo de liderazgo cuentan con una mayor productividad y calidad de decisiones, así como también cabe destacar una mayor flexibilidad conjunta ante conflictos.

El tipo de liderazgo laissez faire o liberal, consiste en un tipo de dirección liberal. La intervención por parte del líder es nula y son los trabajadores quienes ejercen sus puestos de forma independiente e individual, de modo que cada uno de ellos toma las decisiones que considere oportunas y correctas sin ser controlado por nadie. La función del líder es meramente pasiva ya que considera que sus trabajadores disponen de las capacidades suficientes para funcionar por sí solos sin necesidad de supervisión. Es característica la falta de transacciones o acuerdos entre líder- seguidor, no hay *feedback* o retroalimentación. Los trabajadores que funcionan bajo esta modalidad de liderazgo presentan numerosos problemas, entre ellos, conflictos entre compañeros, ambigüedad de roles o estrés.

Liderazgo estratégico

Se define como aquel que es desempeñado por los ejecutivos de una compañía (Weber, 1947). Otros autores (Samimi et al., 2022) lo definen como “las funciones realizadas por individuos en los niveles más altos de una organización que son destinados a tener consecuencias estratégicas para la organización”. Las decisiones tomadas por los directivos siguen una trayectoria estratégica con el fin de obtener los mejores resultados para la empresa. El comité ejecutivo es el encargado de decidir la tipología de líder que se necesita en cada momento y es quien organiza y controla las funciones realizadas por el equipo.

Cada líder tiene sus propias estrategias y es responsable de la correcta dirección y ejecución de las tareas correspondientes. La teoría del nivel o escalón superior (Hambrick y Mason, 1984) contribuye en la explicación de dicho concepto ya que afirman que los atributos personales de los altos ejecutivos influyen en la selección de las estrategias desempeñadas en la organización. Los atributos personales hacen referencia a las experiencias, valores, ideologías y percepciones entre otros, que caracterizan a un individuo.

Liderazgo Transaccional

James MacGregor Burns fue quien introdujo los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional en su obra *Leadership* (1978). Sin embargo, su estudio no cobró especial relevancia hasta la llegada de Bass en 1985 quien en su libro *Leadership and performance beyond Expectations* profundizó en su investigación. Atendiendo a las definiciones aportadas por dicho autor, el liderazgo transaccional se basa en la relación líder-seguidor dónde el líder establece expectativas y estándares de desempeño que han de ser cumplidos por los trabajadores y que, dependiendo de los resultados y objetivos alcanzados, estos se verán beneficiados con recompensar o castigados con sanciones principalmente de tipo económico (Bass et al., 2003).

Los líderes que siguen esta influencia están orientados a las tareas, lo cual hace referencia a que están enfocados al cumplimiento de objetivos destinados al beneficio propio de la empresa, dejando desatendido el área más personal de sus trabajadores y es por ello que suele generar poca satisfacción laboral, menos compromiso organizacional y malestar

psicológico. El liderazgo transaccional ha sido muy criticado por numerosos autores como lo ha hecho Tung (2016) en referencia a la limitación del factor creatividad o Tyssen et al. (2014) los cuales también mencionaron el fracaso del éxito en relación a la metodología transaccional utilizada.

Por el contrario, la parte más positiva de este tipo de liderazgo se relaciona con la efectividad lograda en las empresas de construcción donde el trabajo rutinario es la clave de su funcionamiento. Atwater y Bass (1994) atienden al tamaño de las organizaciones defendiendo la productividad lograda en pequeñas empresas. En equipos formados por un número pequeño de personas es más fácil el control y regulación de las recompensas contingentes, sin embargo, en las empresas de mayor tamaño la comunicación líder - seguidor se hace más compleja por lo que el rendimiento a nivel general disminuye.

Dicho estilo también presenta un correcto funcionamiento cuando se trata del cumplimiento de objetivos a corto plazo, es decir a la mera productividad momentánea. La falta de creatividad, la poca libertad de expresión e innovación por parte de los trabajadores, el control pasivo o activo de los líderes y la motivación extrínseca son características representativas de este tipo de liderazgo.

Liderazgo Transformacional

Dicho estilo presenta un perfil más orientado a las personas que a las tareas, esto quiere decir que los líderes van más allá del interés propio y buscan el éxito empresarial a través de la motivación intrínseca de sus seguidores. El objetivo de este se encuentra en crear un ambiente donde la capacidad intelectual de los trabajadores se vea estimulada, así como su capacidad de esfuerzo y rendimiento (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003).

El líder comparte su visión con el grupo y les incita a generar ideas innovadoras para futuros proyectos. La toma de decisiones es ejecutada por el líder, sin embargo, este enfoque tiene en cuenta la opinión de sus seguidores obteniendo así exitosos resultados no solo a nivel productivo sino también personal. La satisfacción laboral, la motivación, el compromiso organizacional y el deseo de permanecer en la empresa son factores que se ven reforzados en este estilo.

A su vez es muy eficaz en organizaciones con proyectos orientados al cambio, puesto que cuenta con un equipo de perfil innovador, creativo y con capacidad de adaptarse a las circunstancias exigidas. A su vez este estilo de dirección centrado en las personas mejora el cumplimiento de objetivos a largo plazo, lo cual refiere la importancia de un rendimiento continuo y una gran responsabilidad por parte del trabajador.

Por otro lado, las teorías del liderazgo carismático y transformacional mantienen una estrecha relación y ambos han tratado de dar a conocer el concepto de liderazgo teniendo en cuenta tanto los atributos personales y conductas, como los factores situacionales implicados.

Weber (1905) define carisma desde un enfoque meramente religioso en su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo* (Weber,1905). Considera que una persona carismática es aquella que presenta unas cualidades sobrehumanas y excepcionales, goza de poderes divinos que lo alejan del ser humano corriente y se le posiciona como una figura de alto estatus, es decir, un líder.

El carisma no debe de ser entendido como una cualidad independiente del líder, sino que se debe de tener en cuenta simultáneamente a los seguidores y al contexto (Jermier, 1993). Existen personas en altos puestos de trabajo que presentan un gran potencial carismático y que sin embargo no son percibidas como tal por sus subordinados. Este es el factor clave que nos permite defender la hipótesis de que un líder carismático puede tener cualidades muy valiosas, pero hacer uso de ellas de forma equivocada y generar rechazo en los demás.

1.2.3. Influencia del estilo de liderazgo transformacional en la satisfacción laboral, la motivación y el bienestar psicológico

La satisfacción laboral, la motivación y el bienestar psicológico son factores claves en el estudio del liderazgo transformacional.

En primer lugar, la satisfacción laboral se define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1979). Otros autores han descrito un modelo multidimensional que consta de cinco factores para explicar el concepto: satisfacción con el trabajo en sí, con el salario, con las relaciones interpersonales, con las posibilidades de promoción y con la supervisión (Meliá y Peiró, 1989). A su vez, Yamamoto (2013) considera que la satisfacción laboral surge de las comparaciones establecidas por los trabajadores entre las expectativas y los objetivos

alcanzados. En el ámbito organizacional dicho concepto es esencial ya que a ella están sujetos factores como el rendimiento, la productividad, el compromiso organizacional y el bienestar emocional.

En segundo lugar, la motivación se define como un conjunto de factores externos o internos que mueven a las personas a perseguir y lograr los objetivos deseados. La motivación ha sido ampliamente estudiada por autores como Maslow con su teoría de las necesidades (1943) o Herzberg (1923-2000) y los factores motivacionales implicados en la tarea. En el ámbito de la psicología de las organizaciones dicho aspecto cobra especial relevancia por presentan un estilo de dirección motivador y alcanzar el éxito de manera más satisfactoria que aquellos estilos que se centran exclusivamente en el control superficial y estricto de los procesos desempeñados por los trabajadores.

Para que una organización funcione correctamente y se obtengan resultados favorables a largo plazo es necesario mantener a los trabajadores con una actitud positiva que les permita hacer frente a los posibles retos y obstáculos que surjan durante el proceso. Tanto el transaccional como el transformacional tratan de incentivar a sus subordinados con mecanismos de reforzamiento. En determinados estudios (Hermosilla et al., 2016) se ha demostrado que el método de recompensas contingentes empleado por el liderazgo transaccional es insuficiente a la hora de alcanzar los objetivos deseados de forma eficaz. La valoración por parte de los trabajadores respecto a la satisfacción con el líder, la motivación y la efectividad percibida es negativa. Por lo general muchos trabajadores acaban optando por abandonar ya que perciben en su líder falta de confianza en ellos y en ocasiones desprecio. Sin embargo, el liderazgo transformacional busca la motivación del equipo a través de herramientas y estrategias psicológicas. Se pretende conseguir un ambiente laboral donde los empleados se sientan partícipes de la empresa y deseen colaborar activamente con ella para lograr un beneficio común. Este estilo genera mayor producción y de mejor calidad.

Numerosos artículos (véase, por ejemplo, Canal et al., 2023) han constatado la eficacia de este estilo de liderazgo y han demostrado que la productividad y el éxito dependen enormemente de las variables motivacionales de sus subordinados.

A su vez, las teorías humanistas sirven de apoyo para justificar la importancia del rol motivacional, siendo los directivos los encargados de impulsar a los trabajadores a desempeñar su labor de manera satisfactoria, proporcionándoles las ayudas y herramientas.

No se trata de un mero aprendizaje mecánico, sino que los subordinados deben de ser conscientes de lo que hacen en cada momento y de lo que ello les genera a nivel emocional.

En la actualidad, el cambio, la variabilidad y la inestabilidad existente en el entorno laboral genera repercusiones negativas en los trabajadores y como consecuencia en la productividad de la empresa. Cada vez las exigencias en el trabajo son mayores y los empleados se encuentran presionados, hasta llegar al punto de influir negativamente en el bienestar psicológico generando estrés entre otros factores.

El estrés laboral se define como una respuesta adaptativa ante una situación de peligro o amenazante para la persona que va acompañado de sintomatología física como sudoración o dificultad para respirar. En el contexto del trabajador, se entiende como el malestar que se produce cuando una persona no es capaz de alcanzar las expectativas exigidas por la empresa, causando de esta forma un desequilibrio psicológico. A su vez genera conflictos interpersonales a nivel de autoestima y motivación proyectando malestar en las relaciones con sus compañeros y resultados negativos en sus tareas.

El liderazgo transformacional es uno de los estilos de dirección que con sus métodos de actuación y trabajo pretende mejorar la calidad de vida, así como también reducir el estrés de sus empleados. Esto se puede observar en cómo las estrategias psicológicas que los líderes transformacionales emplean y así logran alcanzar las metas deseadas de la forma más saludable posible (Durán, 2010).

En este artículo se analizarán los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas y se observará la correlación resultante entre el liderazgo transformacional y las variables motivación y satisfacción laboral. La investigación sobre la influencia del estrés y la calidad de vida laboral no fue evaluada estadísticamente en este estudio.

1.3. Justificación

El propósito por el cual se ha elegido el presente tema de investigación se centra en el interés por ampliar el conocimiento acerca de cuáles son los estilos de liderazgo más efectivos en el mundo organizacional teniendo en cuenta el bienestar psicológico de los trabajadores.

La psicología de las organizaciones cuenta con un amplio rango de estudio, puesto que analiza aspectos relacionados con el comportamiento individual y grupal dentro de una

organización, así como también las relaciones interpersonales establecidas y el contexto en el que se dan. Esta disciplina ha sido de gran utilidad en diversas organizaciones a la hora de gestionar las bases sobre las que se sustentan, incluyendo la selección del personal y el diseño de la estructura de los puestos de trabajo. El concepto de liderazgo abarca muchos temas diferentes y por ello delimitar el área de interés es clave para toda investigación. Este trabajo se ha centrado en el estudio del liderazgo y el bienestar psicológico de los trabajadores, teniendo en cuenta las variables que influyen en el proceso.

El liderazgo es un concepto de elevado interés ya que en muchos casos va relacionado con el concepto poder (Venezia y Castro, 2013). Conocer cuáles son las estrategias y métodos adecuados cobra especial relevancia en el ámbito organizacional, ya que la figura del líder determina en muchos casos los resultados y la percepción de cómo se alcanzan.

La selección del estilo de liderazgo es uno de los pilares fundamentales en una organización y en función de las medidas y estrategias desempeñadas, se alcanzarán unos resultados u otros. Sobre ellos se describen las características que debe de tener un líder para ser eficaz y ser percibido por sus seguidores como tal.

Los estudios que han sido realizados por diversos autores a lo largo de la historia y que serán nombrados en este trabajo, han tratado de averiguar cuáles son las pautas que ha de seguir un buen líder para lograr con éxito los objetivos marcados. En el campo de la psicología las conclusiones halladas están relacionadas principalmente con aspectos motivacionales.

Las organizaciones buscan personas innovadoras, capaces de afrontar retos y adaptarse a las diversas exigencias de un entorno cambiante. Los líderes deben de generar un clima de confianza. Para que un equipo sea de alto rendimiento, sus miembros han de tener una formación profesional competente, unas habilidades sociales y prácticas, pero es la actitud la que hace de factor multiplicador. Esta actitud tiene como motor la motivación, aspecto que debe de ser siempre alimentado por el líder. En esta revisión empírica se parte de la idea de que el estilo transformacional es el más adecuado y es el que cumple con las expectativas marcadas.

Con este trabajo se pretende promover una mayor sensibilidad acerca de las condiciones psicológicas a las que se someten los trabajadores, ya que como ha sido representado por la literatura científica, la motivación hace a un equipo fuerte y una plantilla dañada psicológicamente conforma un equipo débil.

1.4. Objetivos e hipótesis

- **Objetivo general:**

Analizar la correlación existente entre los estilos de liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y bienestar psicológico (estrés y calidad de vida) de los trabajadores.

- **Objetivo específico 1:** El estudio de los estilos del liderazgo y su relación con las variables psicológicas: motivación, satisfacción laboral y bienestar psicológico (estrés y calidad de vida).
- **Objetivo 1.1.** La motivación de los trabajadores depende en gran medida del estilo de liderazgo desempeñado en la organización.
 - Hipótesis 1.1: si la motivación es uno de los factores que mueve a los trabajadores a realizar correctamente sus funciones dentro de la organización, entonces un estilo que genere motivación en equipo adquirirá mejores resultados que uno que carezca de ella.
- **Objetivo 1.2.** La satisfacción laboral de los trabajadores mantiene relación con el estilo de liderazgo desempeñado en la organización.
 - Hipótesis 1.2: si la satisfacción laboral de los individuos es un elemento que contribuye al éxito organizacional, entonces un estilo que mantenga al equipo satisfecho hará que las tareas se ejecuten con mayor eficacia y se obtengan mejores resultados.
- **Objetivo 1.3.** El bienestar psicológico de los trabajadores se ve influido por el estilo de liderazgo seleccionado en la organización.
 - Hipótesis 1.3: Si el bienestar psicológico es un factor clave para el desempeño eficaz de tareas, rendimiento y productividad, entonces un estilo que abarque dichos aspectos obtendrá muy buenos resultados.

- **Objetivo específico 2:** El estudio del liderazgo transformacional, su relación con la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización y la diferencia existente frente al liderazgo de carácter transaccional.
 - **Objetivo 2.1.** Analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la motivación indicando si existen o no diferencias respecto al transaccional.
 - Hipótesis 2.1: el liderazgo de carácter transformacional influye positivamente en la motivación de los trabajadores generando así mejores resultados en la organización respecto al estilo de liderazgo transaccional.
 - **Objetivo 2.2.** Analizar la relación existente entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral indicando si existen o no diferencias respecto al transaccional.
 - Hipótesis 2.2: el liderazgo de carácter transformacional influye positivamente en la satisfacción laboral, generando así mayor rendimiento y bienestar por parte de los trabajadores respecto al liderazgo transaccional.

- **Objetivo específico 3:** El estudio de liderazgo transaccional, su relación con la motivación y la satisfacción laboral y el análisis de las diferencias observadas respecto al liderazgo transformacional.
 - **Objetivo 3.1.** Analizar la relación existente entre el liderazgo transaccional y la motivación reflejando las diferencias estadísticamente significativas frente al transformacional.
 - Hipótesis 3.1: el liderazgo de carácter transaccional correlaciona negativamente con las variable motivación reflejando resultados menos satisfactorios frente al transformacional.
 - **Objetivo 3.2.** Analizar la relación existente entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral y estudiar si existen diferencias significativas frente al transformacional.
 - Hipótesis 3.2: el liderazgo de carácter transaccional influye negativamente en la satisfacción laboral de los trabajadores reduciendo el compromiso con la

organización y el interés por alcanzar objetivos comunes. Por lo tanto, el estilo transaccional genera resultados más negativos frente al transformacional.

2. Método

2.1. Procedimiento

El registro de artículos fue a través de las bases de datos Web of Science (WOS), Scopus y Google Scholar. El procedimiento de búsqueda en dichas plataformas digitales fue controlado mediante diversas herramientas que permitieron seleccionar la información válida de interés entre un gran número de documentos.

Se inició la recopilación de datos definiendo los campos y los términos de búsqueda que se emplearían. En estos medios de obtención de datos el idioma que debe de ser utilizado es el inglés. Se seleccionó dentro del apartado de documentos el campo de tema (topic) y a continuación se especificó añadiendo los términos de liderazgo transformacional (transformational leadership) y liderazgo transaccional (transactional leadership). A su vez para delimitar aún más el área se añadió mediante el booleano AND una nueva fila con el mismo campo e introduciendo las variables de interés dependiendo de los artículos que se estuvieran buscando en dicho momento, como, por ejemplo: satisfacción laboral (work satisfaction) o motivación (motivation). También se hizo uso del operador NOT para eliminar material no relevante.

Los criterios de elegibilidad (criterios de inclusión y exclusión) fueron empleados en referencia a la fecha de publicación de los artículos, la edad y el consentimiento firmado. Me enfoque en los documentos más recientes desde 2019 hasta 2023, el rango de edad debía de ser superior a los 18 años y todos los participantes debían de haber firmado el consentimiento mostrado al principio del cuestionario.

Se trata de un estudio con un diseño empírico transversal, el cual consta con un periodo de observación, otro de experimentación y otro de análisis estadístico. Se empleó un muestreo no probabilístico y no aleatorio, estilo bola de nieve.

2.2.Participantes

El estudio se realizó en la provincia de Asturias (España) y se dispuso de una muestra de 124 personas en un rango de edad de entre 21 y 63 años. Los participantes accedieron a colaborar de forma voluntaria tras haber firmado el consentimiento informado, el cual es necesario para que este sea éticamente correcto. En el apartado de resultados se realiza el análisis de los datos demográficos de los participantes.

2.3.VARIABLES e instrumentos de medida

Se realizó una encuesta con el fin de evaluar la relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y la motivación. Las encuestas empleadas están validadas y traducidas al español. El formulario se dividió en cinco secciones siendo la primera de ellas una breve recogida de datos sociodemográficos acerca del perfil encuestado, y las siguientes guardan relación con las variables estudiadas.

Questionario Multifactor Leadership Questionnaire. El primer instrumento de medida empleado fue el cuestionario MLQ-5X en su forma corta, (Bass y Avolio, 1997, traducida al castellano (Molero et al., 2010). El alfa de Cronbach de dicha encuesta se encuentra entre 0.70 y 0.90, lo cual indica que presenta una fiabilidad alta. Cuenta con dos formatos, uno para los líderes y otro para los seguidores, en este estudio se empleó el segundo formato. Se compone de 45 ítems y la forma de respuesta utilizada es una escala de tipo Likert (0 = *nunca* y 5 = *casi siempre*). A su vez se utilizó un formato de respuesta de varias opciones. Dicho cuestionario evalúa cinco aspectos del liderazgo transformacional, dos del transaccional y dos del laissez-faire (Tabla 1).

Tabla 1*Factores evaluados en el cuestionario MLQ - 5X (Avolio y Bass, 2004)*

Factores del liderazgo transformacional
Influencia idealizada (atribuida). Ítems: 1, 8, 15 y 22.
Influencia idealizada (conducta). Ítems: 2, 9, 16 y 23.
Motivación inspiracional. Ítems: 3, 10, 17 y 24.
Estimulación intelectual. Ítems: 4, 11, 18 y 25.
Consideración individualizada. Ítems: 5, 12, 19 y 26.
Factores del liderazgo transaccional
Recompensa contingente. Ítems: 6, 13, 20 y 27.
Gestión por excepción activa. Ítems: 7, 14, 21 y 28.
Factores del liderazgo laissez- faire
Gestión por excepción pasiva. Ítems: 29, 30, 31 y 32.
Laissez- faire. Ítems: 33, 34, 35 y 36.

Dicho cuestionario es una de las herramientas más utilizada en el ámbito del liderazgo y a través de los años ha sufrido varios cambios a nivel de formato, pero finalmente se emplea el de 45 ítems, dónde 36 están relacionados los estilos de liderazgo mencionados con anterioridad (transformacional, transaccional y laissez-faire) y los nueve restantes hacen referencia a la satisfacción con el líder, la efectividad del líder y el esfuerzo extra de los empleados.

Cuestionario de satisfacción laboral. El segundo recurso de valoración empleado fue el cuestionario S20/23. Fue diseñado con el objetivo de medir la satisfacción de los trabajadores en diferentes aspectos (Meliá et al., 1984). Dicha encuesta surge de la modificación del cuestionario S4/82 ya que se consideró que era demasiado extenso y que presentaba numerosos ítems que no eran influyentes para el estudio, por lo que finalmente son 23 los que presenta. El alfa de Cronbach del cuestionario S20/23 es de 0,89, lo cual indica que se encuentra en un rango de fiabilidad elevado. Se evalúa la satisfacción con las prestaciones recibidas, la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con el ambiente físico, la satisfacción intrínseca del trabajo y la satisfacción con la participación (Tabla 2). Al igual que

el anterior instrumento, se empleó una escala de tipo Likert (0 = *muy insatisfecho/a* y 6 = *muy satisfecho/a*). En el formulario realizado se incluyeron los ítems con un formato de respuesta de varias opciones. Los 23 ítems se distribuyen en cinco subescalas.

Tabla 2

Subescalas del cuestionario S20/23 con los ítems correspondientes

Satisfacción con la supervisión	Ítems: 1, 2, 3, 4 y 5.
Satisfacción con el ambiente físico	Ítems: 6, 7, 8, 9 y 10.
Satisfacción con las prestaciones recibidas	Ítems: 11, 12, 13, 14 y 15.
Satisfacción intrínseca del trabajo	Ítems: 16, 17, 18, 19 y 20.
Satisfacción con la participación	Ítems: 21, 22 y 23.

Escala de motivación laboral. El último test empleado ha sido la escala MLPA (Steers y Braunstein, 1976) adaptada al español (Carrillo, 2000). Este instrumento está estructurado y fundamentado en la teoría de las necesidades de McClelland (1989) quien fue una de las figuras más representativas en el contexto de la motivación. Cuenta con 15 ítems que nos permiten medir la necesidad de logro o realización, la necesidad de poder o la necesidad de afiliación (deseo de relacionarse con otras personas). El alfa de Cronbach es de 0.87 para la escala total y oscila entre 0.72 y 0.86 para las dimensiones, por lo tanto, presenta una buena fiabilidad (Tabla 3).

Tabla 3

Correspondencia de ítems y dimensiones psicológicas de la escala de motivación MLPA

Necesidad de logro o realización	ítems: 1; 4; 7; 10 ;13
Necesidad de poder	ítems: 2 ;5; 8 ;11; 14
Necesidad de afiliación o deseo de relacionarse con otras personas	ítems: 3; 6 ;9; 12 ;15

Las respuestas obtenidas se organizan de tal forma que los ítems que reciban valoraciones más bajas serán reconocidos como necesidades primordiales, por el contrario, los ítems con puntuaciones más altas pasarán a ser reconocidos como aspectos positivos de la

organización. Los resultados se estructuraron a partir de una escala tipo Likert (1 = *totalmente en desacuerdo* y 5 = *totalmente de acuerdo*). En este caso, en el formulario se empleó un estilo de respuesta de tipo lineal.

2.4. Análisis de datos

Los cuestionarios seleccionados recopilaron la información relevante para el estudio. Se hizo uso de las aplicaciones Excel y SPSS. Se definen como herramientas estadísticas de software que facilitan el análisis de datos y permiten transformar las variables nominales en numéricas. En dichos programas informáticos se realizaron los cálculos necesarios, entre ellos correlaciones y cálculo de fiabilidad y validez.

3. Resultados

3.1. Estadística descriptiva

En este apartado se muestran los resultados obtenidos de los análisis estadísticos realizados sobre una muestra de 124 personas (N= 124). La estadística descriptiva aporta información respecto a las características demográficas de la muestra recogida. El cuestionario incluye preguntas respecto al rango de edad, el sexo, estudios alcanzados, experiencia de años trabajados, sector y calidad de relación con el líder.

En base a estos datos (Tabla 4) se concluye que el cuestionario fue contestado mayoritariamente por mujeres, el 90% de los encuestados presenta estudios superiores, se trabajó principalmente con un grupo senior de personas (entre los 46 y los 59 años) y el 59 % pertenecen a otros servicios (educativo, servicios sociales, sanitario, banca, cuidados...).

Por otro lado, el 63% presenta una experiencia en años trabajados de entre 20 y 30 años y la calidad de relación con el líder se describe mayoritariamente como buena, habiendo solo cuatro personas que se refieren a ella como muy mala.

Tabla 4*Datos sociodemográficos de la muestra de estudio*

Variables	Sesgo	Frecuencia / (%)
Edad	Trabajadores seniors (46-59 años)	90 (72.6%)
Sexo	Mujeres	84 (67.7 %)
Estudios alcanzados	Estudios superiores	112 (90.3%)
Experiencia	Experiencia entre 20 y 30 años	79 (63.7 %)
Sector	Otros servicios	73 (58.9 %)
Calidad de relación	Muy mala	4 (3.2%)
	Buena	70 (56.5 %)

Para evitar factores confusores que puedan estar influyendo en la motivación y en la satisfacción de los trabajadores se procede a la observación de la posible interferencia de la experiencia de años trabajados, puesto que la percepción de un junior puede ser diferente a la de un sénior. La interferencia de los otros factores sociodemográficos no fue estudiada al no ser considerados relevantes debido al tamaño y representatividad de nuestra muestra.

Se realiza un estudio de muestras t de pruebas independientes para comparar las medias y desviaciones de las variables de interés (Tabla 5). Existe una posible interferencia respecto al factor satisfacción laboral, pero se demuestra que no existen diferencias estadísticamente significativas (Tabla 6). Por lo tanto, se concluye que la experiencia mayor o menor a 20 años no influye en los resultados respecto al tipo de liderazgo.

Tabla 5

Estudio de la influencia de la experiencia de años trabajados en los factores motivación y satisfacción laboral

Experiencia en años	VARIABLES (1- 2)	Medias	Desviación estándar
Motivación	20 o menos años (1)	57.4	8.0
	Más de 20 años (2)	56.6	8.1
Satisfacción laboral	20 o menos años (1)	99.8	21.9
	Más de 20 años (2)	95.8	22.6

Nota. Respecto a las medias y desviaciones se observa que la experiencia en años no influye en el factor motivacional. Sin embargo, se observa una posible diferencia respecto a la experiencia en el factor satisfacción.

Tabla 6

Estudio de la significación respecto a las varianzas

VARIABLES	Sig. (Bilateral) / $p < .05$
Motivación	.62
Satisfacción laboral	.37

Nota. No existen diferencias significativas ya que los valores no se encuentran por debajo de .05.

3.2. Estadística inferencial

El estudio de la estadística inferencial comienza con la comprobación de la fiabilidad de las escalas empleadas, es decir, si los instrumentos miden correctamente las variables que se quieren medir. La fiabilidad de una escala se puede calcular a través de las pruebas: coeficiente test- retest, las formas paralelas o la consistencia interna. En este caso, se utiliza la

prueba de consistencia interna a través del cálculo del alfa de Cronbach, siendo el valor mínimo aceptable .70 y el máximo .90.

La encuesta MLQ-short form presenta una fiabilidad total de entre 0.70 y 0.90. Las dimensiones presentan valores de entre .76 y .96 (Molero et al., 2010).

La prueba para la medición de la satisfacción laboral presenta una fiabilidad total de .89 y las subescalas oscilan entre .81 y .88 (Meliá y Peiró, 1989).

Por último, el instrumento MLPA de motivación presenta una fiabilidad en la escala total de .87 y las subescalas oscilan entre .72 y .86 (Carrillo, 2000).

A través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) se comprueba si la fiabilidad de las escalas de referencia se corresponde con las elaboradas (Tabla 7).

Tabla 7

Fiabilidad e Intervalo de Confianza del 95%

	alfa de Cronbach	intervalo de confianza
MLQ- Short form	.93	.91 - .94
S20/23	.93	.92 - .95
MLPA	.82	.77 - .86

Los resultados muestran pequeñas diferencias respecto a la literatura científica, aun así, las escalas presentan una buena fiabilidad, siendo la de MLPA de motivación la más baja. Las diferencias se deben a que la muestra (N=124) con la que se ha trabajado es inferior respecto a los trabajos de referencia.

Antes de iniciar el análisis, es necesario estudiar el tipo de distribución que presentan las variables con las que se va a trabajar. En este caso, la variable liderazgo no presenta una distribución normal por lo que no podrá trabajarse con el coeficiente de correlación de Pearson y por defecto se utilizará Spearman para evitar cambios de parámetro.

Todas las correlaciones estudiadas siguieron la Interpretación Sensu Cohen (1988), la cual indica el nivel de correlación presente en base al tamaño del efecto.

La comprobación de la primera hipótesis tiene lugar a través del estudio de la correlación entre el liderazgo y las variables independientes motivación y satisfacción

laboral. En esta etapa de la investigación se utilizan las escalas sin tener en cuenta las subescalas que se encuentran sujetas a ellas. Por lo tanto, partiendo de las variables calculadas se obtuvieron los resultados representados en la tabla (Tabla 8).

Los datos indican que existe correlación positiva entre los estilos de liderazgo y las variables de interés, siendo liderazgo y satisfacción laboral ($r = .72$) las que obtienen puntuaciones más altas. Los valores de p de las tres variables son $<.05$ por lo que se rechaza la hipótesis nula y se afirma que el liderazgo, la motivación y la satisfacción laboral presentan una relación estadísticamente significativa. El tamaño del efecto no se analizó debido a que se tomó como referencias variables generales (sin las subescalas del liderazgo) y los resultados no aportan información relevante en nuestro estudio.

Tabla 8

Tabla de correlaciones no paramétricas de Spearman respecto a los valores de las variables liderazgo, motivación y satisfacción laboral

Variab les	C oeficiente de correlación (r)	Sig. (Bilateral) (p)
Liderazgo y motivación	.23	.009*
Liderazgo y satisfacción laboral	.72	<.001*
Motivación y satisfacción	.29	.001*

Nota. * $p <.05$. El coeficiente de correlación de Spearman para cada variable ($r = .72$) ($r = .23$) ($r = .29$).

Antes de iniciar el procedimiento para el cálculo de las correlaciones de interés, es necesario comprobar la fiabilidad que presentan las subescalas del cuestionario MLQ-Short form. En este caso se analiza la fiabilidad para el liderazgo transformacional y transaccional (Tabla 9). La fiabilidad de las subescalas oscila entre .70 y .80 por lo que se consideran válidas.

Tabla 9

Fiabilidad de la subescala liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

	Transformacional	Transaccional
Fiabilidad (Alpha de Cronbach)	.80	.69

Para estudiar las hipótesis 2 y 3 de dicha investigación, es necesario definir los grupos con los que se trabaja. Una de las limitaciones encontradas en esta investigación es que en el cuestionario no diferencia a que tipo de liderazgo pertenece cada participante, lo cual dificulta enormemente el estudio. Para solucionar dicho problema se dividió la muestra en tres grupos. En base a la media numérica de las respuestas se definieron los grupos 0 (no liderazgo claro), 1 (liderazgo transaccional) y 2 (liderazgo transformacional) respectivamente en referencia al tipo de liderazgo. Para la agrupación se empleó como criterio la diferencia de valores $-.2$ y $.2$. Es importante mencionar que la división realizada respecto a los estilos de liderazgo se trata de una estimación y nos basaremos en ella para comprobar las hipótesis planteadas. Por tanto, se observó que el estilo predominante es el transaccional (49 personas / 39.5 %) (Tabla 10).

Tabla 10

Agrupación de los encuestados en función del tipo de liderazgo presente

Grupos	Frecuencia	Porcentaje (%)
0 (Grupo de iguales)	44	35.5 %
1 (Transaccional)	49	39.5%
2 (Transformacional)	31	25%

Una vez definidos los grupos se realizó la comparación entre ellos respecto a la motivación y a la satisfacción laboral. Para ello se utilizó ANOVA, que es una herramienta estadística que permite la comparación de medias entre tres o más grupos. En esta investigación, se utiliza para analizar las posibles diferencias existentes entre los estilos de liderazgo propuestos respecto a las variables motivación y satisfacción laboral.

Los resultados demuestran que no existen diferencias significativas respecto a las medias, sin embargo, existe la posibilidad de que existan diferencias significativas respecto a las varianzas (Tabla 11), por ello se procede al análisis de las pruebas de homogeneidad de varianzas para la motivación y la satisfacción laboral. Dicha prueba reflejó que las varianzas son distintas respecto a la motivación en los tres grupos ($.02 < .05$), pero son iguales para la satisfacción ($.81 > .05$) (Tabla 12). Una vez que se determina que existen diferencias respecto a la motivación se debe de determinar entre que grupos se da y para ellos se utilizan las pruebas post hoc, siendo en este caso la de Bonferroni por el hecho de presentar diferencias entre las varianzas. En el caso del factor satisfacción la prueba que se debe de emplear es la de Games - Howell ya que existe homogeneidad de varianzas.

Finalmente, tras haber empleado las pruebas correspondientes para cada variable, el ANOVA nos indica que no existen diferencias significativas entre los tres grupos tanto en motivación como en satisfacción (Tabla 13). El estudio de las correlaciones positivas y negativas respecto a las variables de interés se realizó y se obtuvieron correlaciones positivas para los dos estilos de liderazgo en ambas variables (Tabla 14). Dichos datos se vieron sesgados y los resultados por tanto son incongruentes respecto a las bases teóricas al no haber una diferenciación clara entre los estilos de liderazgo en la muestra.

Tabla 11*ANOVA, comparación de medias entre grupos*

VARIABLES	Grupos en función del estilo de liderazgo	Medias	Desviación estándar (raíz cuadrada de la varianza)
	0	57.4	6.8
Motivación	1	56.2	8.4
	2	57.0	9.4
	0	101.1	20.74*
Satisfacción	1	95.0	23.4*
	2	93.2	23.2*

Tabla 12*Prueba de homogeneidad de varianzas*

VARIABLES	Nivel de significación (p)
Motivación	.02
Satisfacción laboral	.81

Nota. El nivel de significación para la motivación es $< .05$ por lo que existen diferencias significativas. En el caso de satisfacción es $> .05$ por lo que no hay diferencias.

Tabla 13

ANOVA con las pruebas correspondientes de análisis de varianzas: Bonferroni y Games Howell

Variab	Grupos en función del estilo de liderazgo	Sig. (p)
Motivación	Entre grupos	.78*
Satisfacción	Entre grupos	.25*

Nota. *No existen diferencias significativas entre grupos puesto que $p > .05$

Tabla 14

Correlaciones sesgadas entre estilos de liderazgo y variables psicológicas

Estilo de liderazgo	Variab	Coficiente de correlación (r)
Transformacional	Motivación	.22
	Satisfacción laboral	.67
Transaccional	Motivación	.20
	Satisfacción laboral	.55

4. Discusión

El principal objetivo de esta investigación es el estudio de la influencia de los estilos de liderazgo sobre las variables psicológicas de los trabajadores. Se ha estudiado si existen diferencias significativas entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional respecto a las variables motivación y satisfacción laboral. A continuación, se analiza si el estudio realizado se acerca o se aleja respecto a las líneas de investigación de otros trabajos presentes en la literatura científica.

Los resultados estadísticos de esta investigación reflejan que, a pesar de obtener correlaciones positivas respecto a los estilos de liderazgo y las variables psicológicas de interés, no se observan diferencias significativas entre el liderazgo transaccional y transformacional respecto a las variables motivación y satisfacción laboral ($p = .78$; $p = .25$). Por lo tanto, los datos indican que se no cumplen las hipótesis 2 y 3 ya que no se puede

determinar que el liderazgo transformacional correlaciona de forma más positiva que el transaccional. Sin embargo, la hipótesis 1 se verifica determinando que existe correlación entre las variables independientes liderazgo, motivación y satisfacción laboral.

El trabajo de Guerrero-Bejarano et al. (2021) defiende que existe una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral ($r = .55, p < .05$) frente al transaccional con el que presenta una correlación más negativa ($r = .15, p < .05$). A su vez, este estudio postula que el compromiso organizacional está ligado a la satisfacción laboral de los trabajadores y por tanto se relaciona con el estilo transformacional, pero no con el transaccional.

Los resultados de este trabajo se alejan de las conclusiones obtenidas por dichos autores, ya que, a pesar de reflejar una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, no se muestran diferencias significativas entre los estilos de liderazgo estudiados y las variables de interés. Las correlaciones observadas para la variable de satisfacción laboral son similares en ambos estilos (Transformacional: $r = .67$; Transaccional: $r = .55$) por ello no se puede indicar que un estilo predomine sobre el otro en este aspecto.

Un factor determinante en la investigación y que puede explicar la contrariedad observada es la muestra. Los autores de dicho estudio trabajan con una muestra bastante amplia ($N = 386$) en comparación con el trabajo expuesto ($N = 124$) y con límites claramente definidos respecto al ámbito laboral, siendo los encuestados pertenecientes a empresas del sector servicios de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. El muestreo fue no probabilístico y por conveniencia y se hizo una selección muy precisa partiendo de la base de 405 trabajadores y quedándose finalmente con 386. Por otro lado, el ámbito de laboral con el que se trabajó fue correctamente delimitado, contando así con la disponibilidad de 27 empresas del sector de servicios.

Por el contrario, la muestra de este trabajo es limitada puesto que los participantes conforman un grupo muy homogéneo a la vez que no es posible concretar el tipo de liderazgo al que pertenece cada uno de ellos. Por este motivo, la solución planteada como se indicó anteriormente es recurrir a la estimación estadística en la agrupación de los trabajadores conforme a las respuestas y a los estilos de liderazgo. Finalmente, se concluye que el trabajo defendido se aleja de los resultados planteados por dichos autores.

Por otro lado, Khrais y Othman (2022) focalizan su estudio en el análisis del liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en enfermeras jordanas. Según este artículo se concluye que el liderazgo transformacional genera resultados positivos en relación con la satisfacción laboral de los trabajadores y por ende en el compromiso organizativo. Los resultados de este trabajo van en la línea de a las conclusiones reflejadas por dichos autores ya que los datos estadísticos indican que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.

Como se mencionó con anterioridad cabe destacar la importancia de la muestra a la hora de llevar a cabo un proyecto. En el caso de este trabajo la muestra difiere respecto a la de otros autores al presentar un tamaño relativamente pequeño y un perfil de encuestados muy homogéneo. Se estima que todo ello contribuye a que se obtengan correlaciones positivas tan similares entre los dos estilos de liderazgo. Por ello autores como Metaferia et al. (2023) argumentan en sus estudios la importancia de disponer de una muestra correctamente delimitada y representativa. Defienden que dicha investigación presenta ciertas limitaciones en cuanto a la selección de la muestra empleada. Solo se trabaja con la información proveniente de los maestros y se considera necesario ampliar el contexto de la investigación realizada para obtener un análisis completo acerca del tema abordado. Por tanto, se concluye que se debe de incluir a su vez el estudio de la figura de los líderes escolares y otros profesionales en el ámbito educativo.

Otros autores como Sdenka Kathya (2019) ha centrado su interés en el estudio de la influencia positiva generada por el liderazgo transformacional sobre los aspectos motivacionales de los trabajadores de una organización. Especifica que los resultados obtenidos reflejan una evidencia significativa respecto a la relación entre dicho estilo y la motivación laboral. Los resultados del trabajo realizado van en la misma dirección que los descritos por dicho autor, ya que, a pesar de no encontrar diferencias significativas entre los dos estilos de liderazgo estudiados, si se defiende la correlación positiva establecida entre el liderazgo transformacional y el factor motivación.

Los estudios realizados por Pacheco (2020) demuestran una correlación altamente positiva entre las subescalas del cuestionario de liderazgo MLQ- 5X y el cuestionario de motivación MLPA. Por tanto, una vez más se demuestra la importancia de contar con una organización conformada por trabajadores motivados a su vez dependientes del estilo de liderazgo seleccionado en la organización.

Los resultados obtenidos en este trabajo siguen la misma línea del autor mencionado, ya que se observa una correlación positiva entre los factores motivacionales y los estilos de liderazgo.

Finalmente, la literatura científica actual fundamenta la eficacia que presenta el estilo de liderazgo transformacional (Canal et al., 2023). Aunque en este estudio no se haya podido reflejar diferencias entre estilos, se sigue creyendo que un liderazgo de carácter transformacional obtiene mejores resultados frente al transaccional. Se debe por tanto fomentar el uso de estrategias formativas de carácter motivador.

A su vez, a pesar de no encontrar diferencias significativas entre los estilos de liderazgo respecto a las variables de interés, no se descarta la posibilidad de que, con otro tamaño de muestra, un perfil de encuestados más heterogéneo y limitado respecto al tipo de liderazgo, se obtenga correlaciones positivas para el transformacional y más negativas para el transaccional. Por tanto, faltan datos para realizar mayores comparaciones, pero dicha investigación ha aportado datos relevantes y de interés en la psicología de las organizaciones.

4.1.Limitaciones

Esta investigación cuenta con la limitación de presentar una muestra relativamente pequeña (N= 124) respecto a la de otros estudios (Guerrero-Bejarano et al., 2021) (N = 386) y con un perfil de encuestados muy homogéneo.

Para facilitar y poder proceder con el análisis de los objetivos planteados se tuvo que realizar un proceso de diferenciación entre los participantes por falta de ítems clave que ayudasen a agrupar a las personas en referencia al tipo de liderazgo al que pertenecían. Otra de las limitaciones encontradas, cómo se mencionó, se relaciona con la homogeneidad de la muestra. Se empleó el método de distribución de la encuesta por bola de nieve. El ámbito laboral en que se mueven los encuestados es muy parecido y este factor al igual que los mencionados influye en que no se muestren diferencias estadísticamente significativas. Por lo tanto, se estima que el factor que está sesgando los resultados se debe a las características de la muestra.

4.2. Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Una futura línea de investigación relacionada con el tema tratado puede ser el estudio longitudinal de las diferencias existentes entre diversos tipos de liderazgo respecto a

determinadas variables psicológicas. De esta forma se analiza como los estilos de liderazgo influyen en la motivación, la satisfacción laboral... a largo plazo.

Otra recomendación para futuros proyectos es el estudio de las posibles diferencias de género respecto a los estilos de liderazgo desempeñados en una organización.

Asimismo, podría ser de gran interés el estudio de las diferencias existentes entre diversos estilos de liderazgo en un sector concreto.

Finalmente se recomienda el análisis de como el liderazgo influye psicológicamente en las personas en base a la comparación entre países.

5. Conclusión

5.2. Conclusión general

Se concluye la correlación existente entre los estilos de liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral y bienestar psicológico (estrés y calidad de vida) de los trabajadores.

5.2. Conclusiones por objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** El estudio de los estilos del liderazgo y su relación con las variables psicológicas: motivación, satisfacción laboral y bienestar psicológico (estrés y calidad de vida).
 - **Conclusión 1:** Atendiendo a su vez a los subapartados del objetivo primero, la investigación apoya la relación presente entre los estilos de liderazgo y las variables psicológicas de motivación, satisfacción laboral y bienestar psicológico, siendo las variables liderazgo y satisfacción laboral las que presentan puntuaciones más elevadas. Dependiendo del estilo por el que opte el líder de la organización los trabajadores presentarán unas cualidades u otras y se obtendrán resultados acordes a las circunstancias.
- **Objetivo específico 2:** El estudio del liderazgo transformacional, su relación con la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores de una organización y la diferencia existente frente al liderazgo de carácter transaccional.

- **Conclusión 2:** Teniendo en cuenta los subapartados del objetivo segundo, los resultados estadísticos de esta investigación reflejan que existe una correlación positiva entre el liderazgo de carácter transformacional y las variables motivación y satisfacción laboral. A su vez se indica que no existen diferencias estadísticamente significativas entre estilos y por tanto se concluye que falta datos que indiquen que dicho liderazgo es el estilo óptimo en la dirección de una organización.
- **Objetivo específico 3:** El estudio de liderazgo transaccional, su relación con la motivación y la satisfacción laboral y el análisis de las diferencias observadas respecto al liderazgo transformacional.
- **Conclusión 3:** Incluyendo los subapartados del objetivo tercero, el estudio refleja que existe una correlación positiva entre el liderazgo de carácter transaccional y las variables motivación y satisfacción laboral. Se defiende que no existen diferencias significativas entre las variables de interés que permitan determinar la posición negativa que ocupa dicho estilo frente al transformacional.

6. Referencias bibliográficas

Alavedra Taboada, S. K. (2019). *Motivación y liderazgo transformacional percibido en una empresa privada del sector retail en Lima Metropolitana*. Repositorio Institucional PUCP.

Alonso Puig, M. (2004). *Madera de líder: claves para el desarrollo de las capacidades de liderazgo*. Plaza & Janés.

Atwater, D., & Bass, B. M. (1994). Liderazgo transformacional en equipos. *Mejorando la efectividad organizacional a través de la transformación Liderazgo*, 48-83.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.

Bass, B. M. (1990). Del liderazgo transaccional al transformacional: aprendiendo a compartir la visión. *Organización y dirección de empresas*, 16(5), 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). *The multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicción del rendimiento de la unidad mediante la evaluación del liderazgo transformacional y transaccional. *Revista de Psicología Aplicada*, 88, 207-218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *La matriz gerencial: la clave para la excelencia en el liderazgo*. Gulf Publishing Company.

Brock, J., Peak, K., & Bunch, P. (2019). Intuitively leading change: Completing a kinesiology department-to-school transformation using Kotter's 8-stage change model. *Journal of physical education and sports management*, 6(2). <https://doi.org/10.15640/jpesm.v6n2a2>

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

Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., & Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79-94.

Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship and the heroic in history*. Cosimo.

Carrillo, S. P. (2000). *Adaptación peruana del cuestionario de motivación laboral MLPA*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)

Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84.

Fiedler, F. (1964). Un modelo de contingencia de la eficacia del liderazgo. *Avances en Psicología Social Experimental*, 1, 149-190. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

- Fiedler, F., & García, J. (1987). *Nuevos enfoques del liderazgo, recursos cognitivos y desempeño organizacional*. John Wiley and Sons.
- Fielder, F. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- Fielder, F. E. (1964). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fischer, C. D. (2010). Felicidad en el Trabajo. *Revista Internacional de Revisiones de Gestión*, 12, 384-412. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional*. J. Vergara Editor.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press.
- Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., Salvador García, C. R., Carhuancho-Mendoza, I. M., Maino Isaías, A. A., & Silva Siu, D. R. (2021). La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional. *Apuntes Universitarios*, 11(2), 135-152. <https://doi.org/10.17162/au.v11i2.657>
- Hambrick, D., & Mason, P. (1986). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9, 193 - 206.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., & Páez D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3).
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). The life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, Z. (1989). *Teoría de la Higiene*. McGraw-Hill.
- Hunter, J. C. (1999). *La paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa Activa.
- Jermier, J. M. (1993). Liderazgo carismático: perspectivas neoweberianas. *El Liderazgo Trimestral*, 4, 217-233. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90032-O](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90032-O)

Keller, R. T. (2006). Liderazgo transformacional, estructura iniciadora y sustitutos del liderazgo: un estudio longitudinal del desempeño del equipo del proyecto de investigación y desarrollo. *Revista de Psicología Aplicada*, 91(1), 202–210. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>

Khrais, N., & Othman, A. (2019). Transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational commitment among Jordanian nurses. *International Journal of Business and Management*, 14(11), 1-10. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n11p1>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill.

Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1988). *El Factor Liderazgo*. La Prensa Libre.

Kotter, J. P. (1990). *Una fuerza para el cambio: cómo el liderazgo difiere de la gestión*. La prensa libre.

Lenhard, W., & Lenhard, A. (2016). *Cálculo de los tamaños del efecto*. Psicométrica.

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente. *Revista de Psicología Social*, 10(2), 271-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 59(1), 116-137. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0727>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Liderazgo y procesamiento de información: vinculando percepciones y desempeño*. Unwin Hyman.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.

Metaferia, A., Tadesse, M., & Tsegaye, A. (2023). Vínculo entre liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los docentes en las escuelas secundarias del gobierno de Addis Abeba. *Revista de Educación y Desarrollo*, 12(3), 45-67.

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. *Anales de Psicología*, 26(2), 400-411.

Pacheco López, J. M. (2020). *Liderazgo transformacional y motivación en trabajadores administrativos de una consultora de RR.HH.* Repositorio Institucional UCV.

Palací Descals, F. J., & Angulo, E. (2004). *Psicología de la organización*. Pearson Educación.

Pillai, R., & Meindl, J. R. (1998). Contexto y carisma: un examen de nivel "meso" de la relación de la estructura orgánica, el colectivismo y la crisis con el liderazgo carismático. *Revista de Gestión*, 24(5), 643 - 671. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80078-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80078-6)

Robbins, S. P. (1996). *El comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall.

Rodríguez Molina, I. (2015). Estrés laboral y bienestar psicológico en jóvenes trabajadores: una revisión del modelo demandas-control en función del género. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(3), 135-144. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.003>

Salas Vallina, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 135-142. <https://doi.org/10.5093/tr2013a17>

Samimi, M., Cortés, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). ¿Qué es el liderazgo estratégico? Desarrollo de un marco para futuras investigaciones. *El Liderazgo Trimestral*, 33(3), 101353.

Spearman, C. (1904). General intelligence, objectively determined and measured. *The American Journal of Psychology*, 15(2), 201-292. <https://doi.org/10.2307/1412107>

Steers, R., & Braunstein, D. (1976). A behaviorally-based measure of manifest needs in work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251-266. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(76\)90083-4](https://doi.org/10.1016/0001-8791(76)90083-4)

Stewart, J. (2006). Liderazgo transformacional: un concepto en evolución examinado a través de los trabajos de Burns, Bass, Avolio y Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54), 1-29.

Stogdill, R. (1948). Factores personales asociados con el liderazgo: una revisión de la literatura. *Revista de Psicología*, 25, 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Stogdill, R. M. (1950). Liderazgo, membresía y organización. *Boletín Psicológico*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

Tung, F. C. (2016) ¿El liderazgo transaccional, ambidiestro y transformacional promueve la creatividad de los empleados? Efectos mediadores del enfoque de empoderamiento y promoción. *Revista internacional de mano de obra*, 37, 1250-1263. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0177>

Tyssen, A. K., Waldb, A., & Spieth, P. (2014). El reto del liderazgo transaccional y transformacional en proyectos. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 32(3), 365-375. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>

Venezia Contreras Torres, F., & Castro Ríos, G. A. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29(126), 72-76. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(13\)70021-4](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(13)70021-4)

Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>

Vroom, V. H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburg Press.

Weber, M. (1905, 2004). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1922, 1977). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1947). *La Teoría de las Organizaciones Sociales y Económicas*. Prensa libre.

Yamamoto, J. (2013). Bienestar, gestión de recursos humanos y desarrollo social. *Tiempo de Opinión*, 6(11), 14-25.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. y Marks, M. A. (2001). Liderazgo de equipo. *El Liderazgo Trimestral*, 12(4), 451–483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)