

EFECTO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SALUD PSICOSOCIAL DE LOS EMPLEADOS

GRADO EN PSICOLOGÍA - UNIVERSITAT JAUME I

CONVOCATORIA: JUNIO 2016



ALUMNO: SIDRO ORTUÑO, JAIME

DNI: 20907413E

TUTORA: AGUT NIETO, SONIA

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	8
1.1. El liderazgo en el contexto sociocultural actual	8
1.2. Evolución del concepto de liderazgo	8
1.3. Teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985)	10
1.4. Instrumento de medida de los estilos de liderazgo: MLQ	12
1.5. Relación entre el liderazgo transformacional y diferentes indicadores de salud psicosocial	14
1.6. El liderazgo transformacional como potenciador del efecto del liderazgo transaccional	16
1.7. Objetivos de la investigación	17
1.8. Hipótesis de la investigación	18
2. MÉTODO	19
2.1. Participantes	19
2.2. Variables e instrumentos de medida	19
2.3. Procedimiento	21
2.4. Análisis de los datos	21
3. RESULTADOS	22
3.1. Consistencia interna de las escalas y subescalas	22
3.2. Análisis de los descriptivos de las variables	22
3.3. Correlaciones entre las conductas de liderazgo y entre los estilos de liderazgo y las variables dependientes	24
3.4. Análisis de la relación de los estilos de liderazgo y los indicadores psicosociales de salud	25
3.5. Análisis del efecto potenciador del liderazgo transformacional sobre el transaccional	27
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	28
5. REFERENCIAS	32

RESUMEN

Después de un largo recorrido de teorías acerca del liderazgo en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, en los últimos años ha predominado la establecida por Bass en 1985 sobre el liderazgo transformacional. El objetivo de este estudio fue examinar la relación entre las conductas de liderazgo y analizar el efecto de los estilos de liderazgo sobre la eficacia del líder, la satisfacción con el líder, el esfuerzo extra, la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca, así como la satisfacción con la vida del trabajador. Para ello, se utilizó una muestra de 125 personas que tuvieran empleo o lo hubieran tenido en los últimos seis meses. Los resultados mostraron que las conductas de liderazgo transformacional correlacionan positivamente con las del liderazgo transaccional, mientras que ambas lo hacen de forma negativa con las del pasivo-evitador. El liderazgo transformacional explicó de forma significativa un amplio porcentaje la eficacia del líder, la satisfacción con el líder, el esfuerzo extra, y la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca, aunque no predijo significativamente la satisfacción con la vida del empleado. Además, el liderazgo transformacional potencia el efecto del liderazgo transaccional en todas las facetas salvo en la satisfacción con la vida del empleado. En conclusión, el liderazgo transformacional y el transaccional no son excluyentes, sino complementarios, pueden darse simultáneamente y es así como se obtienen mayores efectos en los empleados.

Palabras clave: Estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, eficacia del líder, satisfacción con el líder, esfuerzo extra, satisfacción laboral, satisfacción con la vida.

ABSTRACT

After a long history of theories about leadership in Work and Organizational Psychology, in the last years the one established by Bass in 1985 about transformational leadership has predominated. The objective of this study was to analyze the relationship between leadership behaviors, and the effect of the leadership styles on leader's efficacy, satisfaction with the leader, extra effort, intrinsic and extrinsic job satisfaction, as well as life satisfaction on employees. It was studied in a sample of 125 people who were working or had worked in the last six months. Results showed that the transformational leadership behaviors correlate in a positive way with the transactional ones, while both of them correlate in a negative way with the passive avoidant leadership behaviors. Transformational leadership significantly explained a large percentage of the leader's efficacy, satisfaction with the leader, extra effort, intrinsic and extrinsic job satisfaction, although it didn't predict employee's life satisfaction significantly. Furthermore, it is obtained that transformational leadership increases the effect of transactional leadership in all aspects excluding employee's life satisfaction. Finally, it is concluded that transformational and transactional leadership are not exclusive, they are complementary, can be practiced simultaneously and this is how the best results are lifted on employees.

Keywords: Leadership styles, transformational leadership, leader's efficacy, satisfaction with the leader, extra effort, intrinsic job satisfaction, extrinsic job satisfaction, life satisfaction.

EXTENDED SUMMARY

After a long history of theories about leadership in Work and Organizational Psychology, in the last years the one established by Bass in 1985 about transformational leadership has predominated. Recent studies relate transformational leadership with different psychosocial indicators of health, such as leader efficacy, satisfaction with the leader, extra effort and job satisfaction by the employee. The enhancing effect that transformational leadership has on the predictive capacity of transactional leadership has also been studied in the first three variables.

The objective of this work was to analyze the leadership behaviors and the relationships between each of them, as well as the predictive capacity of leadership styles and the enhancing role that transformational leadership has on transactional leadership in certain psychosocial health indicators.

To this end, the *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1995), the *Overall Job Satisfaction* (Wall, Cook & Wall) and the *Satisfaction With Life Scale* (Diener et al., 1985) were administered to a sample of 125 people that work or have worked in the last six months. After the appropriate analyses were conducted on reliability of the scales and subscales used, the descriptive statistics and correlations between all the variables were examined, multiple linear regression analyses were made between the leadership styles and the psychosocial health indicators to observe its predictive capacity, and hierarchical regressions were attempted to study the enhancing effect that transactional leadership might have on the transactional one.

The results yielded a high reliability in all scales and subscales. The interrelations between leadership behaviors showed that behaviors corresponding to transformational leadership correlated in a positive and statistically significant way with those referred to transactional leadership, while both correlated in a negative and statistically significant way with those of a passive-avoidant leader. From the multiple linear regression analysis, it was extracted that transformational leadership explained a high percentage of the leader's efficacy, satisfaction with the leader, extra effort, as well as intrinsic and extrinsic job satisfaction, all in a positive and statistically significant way. However, it did not predict satisfaction with the employee's life significantly. Lastly, the hierarchical regression yielded that transformational leadership significantly increased the variance explained by transactional leadership in psychosocial health indicators, except for satisfaction with the employee's life.

The results obtained in the present work allow me to conclude that transformational and transactional leadership are related, predict the different psychosocial health indicators of the employee, and also increases the impact of the second when the first is taken into account.

In the matter of the relationship between transformational leadership behaviors with the transactional one and between those and different psychosocial health indicators, it was observed that these two leadership styles are not excluding and that is with a combination of both how a good supervisor can yield the highest benefits on his or her employees.

The key aspect of a positive leadership must be the use of a transformational style, since this predicts the psychosocial health indicators in the strongest manner. Conversely, the passive-avoidant style should not be used since, in those cases that it predicts any of the employee's indicators significantly, it does so in a negative way, and therefore contributes to decreasing these factors in his or her workers.

Moreover, it is shown that transactional leadership on its own produces less of an impact on the job variables studied than taking into account transformational leadership. If this second style is included, the explicative percentage of satisfaction with the leader increases, as do efficacy perceived of the leader, extra effort and intrinsic and extrinsic job satisfaction employee. However, satisfaction with life does not increase the explicative variance of transactional leadership when the transformational one is included. This might be explained by the time the study was conducted in Spain, immersed in an economic crisis, which can imply that receiving a transaction in the workplace was more vitally satisfactory than the leader producing a transformation in values. This fact could be related to the need of financial security explained in Maslow's hierarchy of human needs (1943), which, being more basic and important for survival, would be given preference in times of recession than the need of esteem or self-actualization.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. El liderazgo en el contexto sociolaboral actual

Durante las últimas décadas, el contexto socioeconómico y laboral ha sufrido cambios discontinuos e impredecibles (Ahumada, 2004). Por lo tanto, las organizaciones deben amoldarse a estos nuevos y acelerados cambios para poder sobrevivir a la economía global (Friedman, 2000). A esta incesante adaptación al ambiente, se suma a la necesidad de adaptarse a un entorno competitivo que cada vez ejerce una mayor presión (Feinberg, Ostroff y Burke, 2005).

Todo plan estratégico de cualquier organización pasa por adaptarse y para ello se requiere estudiar el tipo de liderazgo más adecuado, sabida la importancia de la figura de los líderes en el marco de la organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Este tema es cada vez más relevante en la teoría y práctica organizacional, dado que con un buen ejercicio del liderazgo se consigue mayor eficacia y competitividad (Ahumada, 2004) y las empresas se han centrado en él como una ventaja competitiva (McCall, 1998).

En cierta medida, el éxito o fracaso de cualquier organización depende de la calidad de sus líderes (Peiró, 2000). Los valores y actitudes de los empleados y las características del líder serán decisivos para que la organización alcance resultados extraordinarios (Chan y Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin y Adkins, 1989). Por ello, actualmente se invierte una parte significativa del presupuesto anual en la formación de directivos con el objeto de que se conviertan en auténticos líderes (Gayán, 2005).

1.2. Evolución del concepto de liderazgo

En el ámbito de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, el liderazgo es uno de los temas que más investigación ha generado, por ser considerado como un factor clave en el funcionamiento y éxito empresarial (Peiró, 2000). Para Robbins (2004), el liderazgo es la "capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas". Históricamente, se han desarrollado distintas teorías con la finalidad de explicar la figura del líder y sus relaciones con los seguidores (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez, 2013). En la actualidad, probablemente la propuesta predominante es la que distingue entre liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990). Su principal precursor fue Bass (1985), basándose en la Teoría del

liderazgo carismático de House (1977) y la Teoría del liderazgo transformacional de Burns (1978).

En los últimos 20 años, los estilos transaccional y transformacional han compuesto el grueso de investigaciones acerca de liderazgo (Judge y Piccolo, 2004). De éstos, el transformacional es el que ha recibido un mayor apoyo empírico (Judge y Bono, 2000), y consecuentemente ha irrumpido en un primer plano de la literatura actual sobre el liderazgo (Parry y Sinha, 2005). Varios estudios han concluido que es un fuerte predictor del rendimiento individual y organizacional (Judge y Bono, 2000; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Howell y Avolio, 1993).

House propuso en 1977 una teoría acerca del liderazgo carismático y cómo se comportan estos líderes. En este tipo de liderazgo, la atención no se centra en el tipo de liderazgo sino en el líder, cuyas ideas son consideradas exactas, incuestionablemente aceptadas y obedecidas (Álvarez-Solves, 2009). Los seguidores, más que confiar y respetar al líder, lo idolatran como una figura espiritual (Bass, 1985) o héroes que muestran conductas no convencionales (Conger y Kanguro, 1987). No obstante, este supuesto comportaba importantes limitaciones conductuales (Bass, 1985).

En 1978, Burns desarrolló una teoría inicial de liderazgo transformacional y realizó una primera distinción entre este tipo de liderazgo y el transaccional en su abordaje los líderes políticos (Judge y Piccolo, 2004). Burns diferencia ambos tipos de liderazgo según aquello que intercambien líderes y seguidores. Los líderes transformacionales se centran más en las necesidades internas de orden superior que en el intercambio de recursos en un plazo relativamente corto, como hacen los transaccionales (Conger y Kanungo, 1998). Mientras el líder transformacional consigue que los seguidores se identifiquen con sus necesidades, el transaccional les proporciona las recompensas que desean a cambio de los servicios que él quiere (Kuhnert y Lewis, 1987). Para Burns, el liderazgo transformacional lo puede mostrar cualquier miembro de la organización en cualquier rango o posición (Álvarez-Solves, 2009).

La conceptualización de Burns (1978) fue utilizada y ampliada por Bass (1985) para constituir su teoría del liderazgo transformacional. Bass (1985, 1998; Bass y Riggio, 2006) considera que el liderazgo transaccional y el transformacional no son los extremos de un continuo, como Burns sostenía, sino que son distintos pero independientes y no mutuamente excluyentes. Así, sustenta no solo que un líder puede utilizar ambos tipos, sino que son precisamente los líderes que los integran quienes resultan más eficaces (Hater y Bass, 1988; Howell y Avolio, 1993).

1.3. Teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985)

Bass (1985) definió el liderazgo transformacional basándose en los efectos del líder sobre los seguidores. Considera que la función de estos líderes es transformar las actitudes y valores de sus seguidores, motivando sus necesidades superiores, e induciendo la superación del interés individual en pro del beneficio la organización (Bass, 1999). En consecuencia, los seguidores sienten confianza y respeto hacia el líder, y hacen más de lo que en un principio se esperaba de ellos, observándose un efecto sobre su rendimiento. Por tanto, un líder transformacional desarrollará al máximo el potencial de sus seguidores mediante la respuesta a sus necesidades y motivaciones (Northouse, 2001).

El liderazgo transformacional de Bass (1985) va más allá del liderazgo carismático de House (1977). Mediante el carisma, el líder infunde en los seguidores fuertes emociones y les influye produciendo que se identifiquen con él. La diferencia entre el líder carismático y el transformacional es que, mientras el primero produce una aceptación en los seguidores sin que se planteen la corrección de sus creencias, el segundo promueve la aceptación de ciertos valores compartidos con sus seguidores. Bass (1985) considera que el carisma es condición pero no suficiente para el liderazgo transformacional.

El desarrollo teórico de Bass se basó en comportamientos manifiestos que se observaban en los dos tipos de liderazgo. Halló ocho dimensiones: tres correspondientes al liderazgo transaccional, cuatro al liderazgo transformacional y una al *laissez-faire* (no liderazgo).

Los cuatro componentes del **Estilo de liderazgo transformacional** fueron identificados en distintas investigaciones (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Bycio, Hackett y Allen, 1995; Avolio, Bass y Jung, 1997) y han recibido el apoyo de múltiples exploraciones (Lowe, Krocck y Sivasubramaniam, 1996; Avolio, Bruce y Bass, 1999; Heinitz, 2006). Estos cuatro componentes son carisma o influencia idealizada (que en el MLQ se distingue como atribución y conducta), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

- El *carisma o influencia idealizada* se refiere al grado en que el líder inspira confianza y compromiso relacionándose a nivel emocional con sus seguidores, afronta los momentos complicados tomando posición en ellos, y lleva a cabo conductas éticas y morales. Los seguidores respetan y admiran a los líderes carismáticos, se identifican con ellos, los toman como modelos y tratan de imitarlos. Les atribuyen capacidades extraordinarias, y se considera que harán lo correcto ética y moralmente.

- La *motivación inspiracional* es el grado en el que los líderes son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de los miembros de su equipo, haciéndolo retador. Estos líderes desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo y optimismo y articulan una visión compartida atractiva del futuro.
- La *estimulación intelectual* es el grado en el que los líderes son capaces de estimular a sus colaboradores para que sean innovadores y creativos y busquen por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
- La *consideración individualizada* es el grado en que los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros del equipo, escuchando con atención, apoyando, aconsejando y enseñando, actuando como mentores o *coaches*. Se fomenta una comunicación bidireccional que considera a los trabajadores como "personas" más que como "subordinados".

El **liderazgo transaccional** está conformado en la teoría de Bass (1985) por la recompensa contingente, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva.

- La *recompensa contingente* es el grado en que el líder establece transacciones o intercambios constructivos y positivos con sus seguidores por el esfuerzo realizado. De esta forma, el líder recompensa en el acto o promete recompensas a quienes ofrecen un buen desempeño en los objetivos que se quieren cumplir y reconoce así los logros. Esta conducta tiene cierta eficacia, aunque no tanto como los componentes del liderazgo transformacional.
- La *dirección por excepción* se refiere originalmente al grado en que el líder utiliza acciones correctivas en función de los resultados de las transacciones con sus seguidores (Bass, 1985). Más adelante, Hater y Bass (1988) hallaron evidencia suficiente para dividir la dirección por excepción en activa y pasiva. La diferencia entre ambas facetas reside en el momento en que el líder interviene (Howell y Avolio, 1993). Los *líderes con dirección activa* monitorean activamente los comportamientos de sus seguidores, anticipan posibles problemas y toman acciones correctivas en caso de ser necesarias antes que la situación sea grave. Con esta estrategia, las transacciones pretenden animar activamente a los seguidores para evitar que cometan errores. Por su parte, los *líderes con dirección pasiva* esperan pasivamente a que surjan problemas graves para intervenir en ellos con acciones correctivas, en vez de preverlos.

El **no liderazgo, liderazgo pasivo/evitador o *laissez-faire*** describe a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes, abdicar de sus responsabilidades y se ausentan cuando se les necesita. Para Bass y Riggio (2006), estos líderes evitan proporcionar dirección y apoyo, desatendiendo lo que sus subordinados realizan. El *laissez-faire* es lo opuesto al liderazgo transaccional, ya que representa la no transacción (Bass, 1998). De acuerdo con la investigación, la ausencia o evitación de liderazgo es el estilo más ineficaz (Bass, 1985, 1998; Bass y Avolio, 1994).

1.4. Instrumento de medida de los estilos de liderazgo: MLQ

El instrumento que Bass (1985) desarrolló para medir los componentes de su modelo de liderazgo es el Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ). Es la herramienta que más se utiliza para medir el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo o pasivo-evitador (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003; Bass y Avolio, 2004). Este instrumento ha ido evolucionando desde el MLQ-Forma 5 (Bass, 1985), que reflejaba seis factores (carisma, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción, *laissez-faire*), hasta el MLQ-5X (Bass y Avolio, 1995), que consta de nueve factores de liderazgo (influencia idealizada -conducta-, influencia idealizada -atribución-, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, y *laissez-faire*) y tres de resultado (esfuerzo extra del colaborador, eficacia percibida del líder, y satisfacción con el líder). Antonakis y colaboradores (2003) revisaron las distintas versiones del MLQ y concluyeron que el MLQ-5X es un instrumento válido y fiable para medir los nueve componentes del modelo de liderazgo de Bass (1985).

Los resultados obtenidos por Bass y Avolio (1990) en una investigación con nueve muestras de diferentes sectores, que han sido tomados por autores como Densten (1999) como puntuaciones normativas, avalan la existencia de los estilos de liderazgo descritos por Bass (1985) y sus componentes conductuales. En estas puntuaciones normativas, las conductas de liderazgo transformacional presentan las medias más altas, seguidas de las conductas del liderazgo transaccional, y encontrándose por último el *laissez-faire*.

En 1995, Bass y Avolio modificaron el cuestionario, ante las críticas que estaba recibiendo (Hunt, 1991; Smith y Peterson, 1988; Yukl, 1994) y las nuevas aportaciones teóricas (Conger y Kanungo, 1987; House, Spangler y Woyke, 1991), creando el MLQ-5X, la última versión.

Existen dos versiones del MLQ 5X, una de 63 ítems (MLQ 5X Revised-63) y otra de 45 ítems (MLQ 5X Revised, o versión corta). La primera es muy útil para formación y coaching, pero no tanto para estudios de investigación (Bass y Avolio, 1997). La versión corta, por su parte, posee todas las propiedades psicométricas adecuadas de fiabilidad y validez. Esta versión tiene a su vez dos formas: una en la que el subordinado responde acerca de su líder (forma para el subordinado) y otra en la que es el propio líder quien responde acerca de sus propias conductas (forma para el líder). Se compone de nueve factores de cuatro ítems que cada uno que evalúan conductas de liderazgo, y tres variables de resultado organizacional consistentes en Esfuerzo extra de los empleados (3 ítems), Eficacia del líder (4 ítems) y Satisfacción de los empleados con él (2 ítems). En este trabajo utilizaremos la forma para el subordinado.

Las últimas investigaciones (Bass y Avolio, 1997) han encontrado que este cuestionario presenta la estructura factorial que distribuye las conductas en los estilos de liderazgo de forma ligeramente distinta a la original de Bass (1985), como se puede observar en la Tabla 1. El liderazgo transformacional sigue compuesto por influencia idealizada (conducta), influencia idealizada (atribución), motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada; pero el liderazgo transaccional pasa a estar compuesto por recompensa contingente y dirección por excepción activa; y el no liderazgo o liderazgo pasivo-evitador queda conformado por dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*. La variación respecto al modelo original consistió en traspasar la dirección por excepción pasiva del liderazgo transaccional al pasivo-evitador.

Tabla 1
Estructura factorial del MLQ-5X

Bass, 1985	Conductas de liderazgo	Bass y Avolio, 1997
Factores de liderazgo transformacional	Influencia idealizada (atribuida)	Factores de liderazgo transformacional
	Influencia idealizada (conducta)	
	Motivación inspiracional	
	Estimulación intelectual	
	Consideración individualizada	
Factores de liderazgo transaccional	Recompensa contingente	Factores de liderazgo transaccional
	Dirección por excepción (activa)	
	Dirección por excepción (pasiva)	
Factores de liderazgo pasivo/evitador	Laissez-faire	Factores de liderazgo pasivo/evitador
Factores de resultado	Satisfacción con el líder	Factores de resultado
	Efectividad del líder	
	Esfuerzo extra del trabajador	

Nota. Fuente: elaboración propia.

El Multifactorial Leadership Questionnaire forma 5X-corta (MLQ-5X) (Bass y Avolio, 1995) ha tenido sus dos formas validadas y traducidas al castellano por Molero (1995), y han sido utilizadas en múltiples trabajos (p.e., Álvarez-Solves, 2009) confirmando la distribución factorial de los estilos de liderazgo. En este trabajo utilizaremos esta adaptación al castellano.

1.5. Relación entre el liderazgo transformacional y diferentes indicadores psicosociales de salud

1.5.1. Satisfacción Laboral

El sustancial papel del liderazgo transformacional en el bienestar de los trabajadores ha sido ampliamente estudiado (Cruz-Ortiz et al., 2013). Sparr y Sonnentag (2008) confirmaron la existencia de una relación positiva entre este estilo de liderazgo y la satisfacción de los trabajadores, y una relación negativa entre éste y depresión. La misma relación positiva fue encontrada por Korkmaz (2007); Nielsen, Yarker, Randall y Munir (2009); Braun, Peus, Weisweiler y Frey (2012); y Vecchio, Justin y Pearce (2008).

La satisfacción laboral o satisfacción con el trabajo es la actitud de este ámbito que más se ha investigado (Peiró, 2000). Hulin y Judge (2003) y Morris y Venkatesh (2010) la definen como un estado interno que se expresa de forma favorable o desfavorable en función de la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias en el trabajo. La organización puede influir en la satisfacción de los empleados con políticas de salarios justos, entrenamientos de incremento de productividad o recompensas por buenas ejecuciones (Edwards et al., 2008); de igual forma que los empleados satisfechos pueden contribuir a la empresa mediante un trabajo responsable y de calidad, haciéndole a ésta reducir costos internos en sus procesos de producción (Omar, 2010).

Judge y Piccolo (2004) realizaron una extensa recopilación de estudios (87) que relaciona el liderazgo con un conjunto de seis criterios que incluyen la satisfacción laboral del trabajador. Los resultados arrojaron una relación de la satisfacción laboral con el liderazgo transformacional de .58, y con la recompensa contingente (conducta del liderazgo transaccional) de .64. Por tanto, se concluye que estas dos estrategias del líder se relacionan positivamente con la satisfacción de su empleado. Por contra, la dimensión del *laissez-faire* se relacionó de forma negativa al obtener en los resultados una puntuación de -.28.

En los últimos años, la cantidad de artículos que reflejan esta relación es muy rica. Recientemente, estudios como el de Muntera, Hemsforth, Baregheh y García-Rivera (2015) obtienen una relación significativa y positiva entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Lo mismo encontró Akalu (2014) en el ámbito educativo entre el liderazgo de los directores y la satisfacción laboral de los profesores en escuelas de secundaria en Etiopía; y Espinoza-Parra, Molero y Fuster-Ruizdeapodaca (2014) en la formación policial militar (carabineros) chilena, midiendo el liderazgo de los instructores y la satisfacción de laboral de los aspirantes en formación policial.

1.5.2. Esfuerzo extra, eficacia y satisfacción con el líder

Como se ha dicho anteriormente, el MLQ 5X (versión subordinado) incluye 9 ítems que evalúan tres variables de resultado de los estilos de liderazgo (Bass y Avolio, 1997): esfuerzo extra, eficacia y satisfacción.

- El esfuerzo extra de los empleados se refiere al grado en que los trabajadores realizan conductas extra rol y se esfuerzan más de lo que el puesto les requiere por el efecto del liderazgo.
- La eficacia del líder hace referencia al grado en que un líder se percibe eficaz en cuatro áreas: conocer las necesidades labores de sus trabajadores; representar estas necesidades ante quienes se encuentran en un nivel superior al líder; contribuir a la eficacia organizacional; y liderar correctamente el grupo.
- La satisfacción de los trabajadores refleja cuán satisfechos están éstos con su líder.

Desde el inicio de la utilización del MLQ, se han encontrado muchas relaciones entre el liderazgo transformacional y la eficacia del líder (Bass, Avolio y Goodheim, 1987; Hater y Bass, 1988; Seltzer y Bass, 1990; Waldman, Bass y Einstein, 1987; Waldman, Bass y Yammarino, 1990), siendo éstas mayores que con el liderazgo transaccional (Álvarez-Solves, 2009).

La correlación estudiada en diferentes meta-análisis (Gasper, 1992; Lowe et al., 1996; Patterson, Fuller, Kestar y Stringer, 1995) entre las conductas de liderazgo del MLQ y la eficacia del líder ofrece sus mayores puntuaciones con influencia idealizada y motivación inspiracional, seguidas de estimulación intelectual y consideración individualizada, y éstas, a su vez y ordenadas de forma descendente, de recompensa contingente, dirección por excepción activa, dirección por excepción pasiva, y *laissez-faire* (Bass, 1998).

En su meta-análisis, Gasper (1992) se basó en 20 estudios para obtener importantes diferencias entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con las variables resultado del MLQ. El primer tipo de liderazgo correlacionó en .76 con eficacia del líder, .71 con satisfacción con el líder, y .88 con esfuerzo extra. En el liderazgo transaccional las relaciones fueron, respectivamente, de .27, .22 y .32. Los mismos resultados fueron posteriormente corroborados por Patterson y colaboradores (1995).

1.5.3. Satisfacción con la vida

Aunque son muchos los estudios que relacionan la satisfacción laboral con la satisfacción con la vida personal (Omar, 2010; Paris, 2011), existe un vacío bibliográfico en el estudio de una posible relación entre el liderazgo del supervisor y la satisfacción con la vida del trabajador. Hasta el momento, podemos encontrar estudios que relacionan el liderazgo transformador y el bienestar, tanto en sociedades occidentales (Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee, 2007) como orientales (Liu, Siu y Shi, 2010), pero no existe un bloque de estudios potentes que relacionen los estilos de liderazgo con esta variable. Éste es sin duda el constructo menos estudiado en relación con el liderazgo. Por este motivo, en este trabajo de investigación analizamos esta relación.

1.6. El liderazgo transformacional como potenciador del efecto del liderazgo transaccional

Bass (1985) formuló un modelo en el que el liderazgo transformacional aumenta el efecto predictivo del liderazgo transaccional sobre variables de satisfacción y desempeño en los trabajadores (Álvarez-Solves, 2009). Estas conclusiones han sido obtenidas en múltiples trabajos (p.e., Waldman et al., 1990).

En esta línea, Howell y Avolio (1993) y Waldman y colaboradores (1990) coinciden en que el liderazgo transformacional aumenta el efecto del liderazgo transaccional, no lo sustituye, y consigue las metas del líder, el trabajador, el grupo y la organización. Esto se debe a que, como Bass (1985) defendió en su modelo, estos dos estilos de liderazgo no son contrarios sino complementarios, y mediante su práctica conjunta es como se obtienen los mejores resultados. Judge y Piccolo (2004), en un meta-análisis basado en 87 fuentes, confirmaron que

el liderazgo transformacional aumenta el efecto del transaccional en satisfacción con el líder, motivación del seguidor, eficacia del líder y desempeño del grupo u organización. En un reciente estudio realizado en España (Molero, Cuadrado, Navas y Morales, 2007) se obtuvo también que el liderazgo transformacional aumenta el porcentaje de varianza explicada por otros estilos de liderazgo en la predicción de las variables de resultado del MLQ (esfuerzo extra, eficacia y satisfacción).

Más allá de este aumento confirmado del liderazgo transformacional sobre el transaccional en las variables resultado del MLQ, también se ha estudiado, aunque en menor cuantía, el efecto en la satisfacción laboral. Varias investigaciones (Avolio y Howell, 1992; Hater y Bass, 1988; Waldman, Bass, y Yammarino, 1990) han demostrado que el liderazgo transformacional aumenta la capacidad predictiva del liderazgo transaccional tanto en la satisfacción de los trabajadores como en su desempeño (Molero et al., 2007).

En general, los resultados muestran que el liderazgo transaccional posee efectos positivos, pero aumentan significativamente, especialmente en la recompensa contingente, cuando media en ellos en liderazgo transformacional (Bass, 1985, 1998).

Como se ha revisado anteriormente, el efecto de aumento en el liderazgo transaccional a partir del transformacional propuesto por Bass (1985) está ampliamente respaldado por diversos estudios en las variables de resultado del MLQ (esfuerzo extra, eficacia y satisfacción). No obstante, la investigación es menor en el estudio de este efecto ante la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida de los empleados. En este sentido, el presente trabajo ostenta como punto fuerte estudiar el efecto de aumento en estos dos constructos, además de ponerlo también a prueba en las variables resultado.

1.7. Objetivos de la investigación

En este marco teórico, se plantea el presente estudio centrado en las percepciones de los empleados acerca del estilo de liderazgo utilizado por sus superiores, de acuerdo con el modelo de Bass (1985), y teniendo un triple objetivo:

1. Analizar las conductas y estilos de liderazgo de los líderes percibidos por los trabajadores, así como diferentes variables de resultado (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, satisfacción con el líder, satisfacción laboral del trabajador y satisfacción con la vida del trabajador).

2. Estudiar las relaciones entre las conductas de los estilos de liderazgo de los supervisores, así como entre estas conductas y las diferentes variables de resultado contempladas en este trabajo.
3. Estudiar el poder predictivo de los estilos de liderazgo del supervisor sobre las diferentes variables de resultado.
4. Explorar el posible papel potenciador del liderazgo transformacional sobre el transaccional en su relación con las diferentes variables de resultado.

1.8. Hipótesis de la investigación

Basándonos en el marco teórico mencionado y en los estudios previos, se formulan las siguientes hipótesis:

- 1) Existirá una relación positiva entre las conductas que componen el liderazgo transformacional, y entre éstas y las conductas de recompensa contingente y dirección por excepción activa.
- 2) Existirá una relación positiva entre las conductas de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*, siendo de signo contrario al resto de conductas.
- 3) El estilo de liderazgo transformacional predecirá de forma positiva y estadísticamente significativa las diferentes variables de resultado (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, satisfacción con el líder, satisfacción laboral del trabajador y satisfacción con la vida del trabajador).
- 4) El estilo de liderazgo transaccional predecirá de forma positiva y estadísticamente significativa las diferentes variables de resultado (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, satisfacción con el líder, satisfacción laboral del trabajador y satisfacción con la vida del trabajador).
- 5) El estilo de liderazgo pasivo-evitador predecirá de forma negativa y estadísticamente significativa las diferentes variables de resultado (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, satisfacción con el líder, satisfacción laboral del trabajador y satisfacción con la vida del trabajador).
- 6) El estilo de liderazgo transformacional aumenta los efectos del liderazgo transaccional sobre las diferentes variables de resultado (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, satisfacción con el líder, satisfacción laboral del trabajador y satisfacción con la vida del trabajador).

2. MÉTODO

2.1. Participantes

Para el estudio que se presenta se contó con una muestra de 125 personas (71 mujeres - 54 hombres) de la provincia de Castellón que estaban empleados o lo hubieran estado en los últimos 6 meses teniendo, además, un jefe o supervisor. El rango de edad de oscila entre los 19 y los 63 años, con una media de 40,81 (DT=13.22). Respecto al nivel educativo alcanzado, 4 se quedaron en estudios primarios (3.2%), 47 llegaron hasta los secundarios (37.6%) y 74 alcanzaron los universitarios (59.2%). La mayor parte de la muestra trabaja en el sector terciario (75.2%), el 20% en el sector secundario y solo un 3.2% en el sector primario. Del total de participantes, 113 estaban empleados en el momento en que respondieron al cuestionario (90.4%) y 12 habían tenido empleo en los 6 meses anteriores (9.6%).

2.2. Variables e instrumentos de medida

Los instrumentos metodológicos utilizados se aunaron en un cuestionario creado *ad hoc* en el que se utilizaron tres escalas de medida para estudiar las diferentes variables propuestas en la investigación.

- Variables independientes. El presente estudio toma como variables independientes los Estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y pasivo-evitador). Para examinar estas variables, se utiliza el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995), en su versión traducida al español por Molero (1995). Este instrumento cuenta con 45 ítems que corresponden a frases con las que se tiene que informar del grado de ajuste a la persona que se está describiendo (jefe o supervisor) mediante respuestas de tipo Likert de 0 (Nunca) a 4 (Casi siempre). De estos 45 ítems, 36 evalúan los tres estilos de liderazgo, divididos en 9 conductas: liderazgo transformacional (influencia idealizada - atribución, influencia idealizada - conducta, motivación inspiracional, estimulación intelectual, y consideración individualizada), liderazgo transaccional (recompensa contingente, y dirección por excepción activa), y liderazgo pasivo/evitador (dirección por excepción pasiva, y *laissez-faire*). Un ejemplo de ítem de liderazgo transformacional es "Exhibe un gran sentido del poder y de la confianza"; de liderazgo transaccional es "Me apoya a cambio de mis esfuerzos", y de liderazgo pasivo-evitador es "Evita tomar decisiones".

- Variables dependientes. Como variables dependientes, se estudian la eficacia del líder percibida por el trabajador, satisfacción con el líder por parte del trabajador, esfuerzo extra del trabajador, satisfacción laboral intrínseca y extrínseca del trabajador, y satisfacción con la vida del trabajador. Se utilizan diferentes cuestionarios para ello.
 - Para estudiar la eficacia del líder percibida por el trabajador, la satisfacción con el líder por parte del trabajador y el esfuerzo extra del trabajador, se utiliza el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) de Bass y Avolio (1995), en su versión traducida al español por Molero (1995). Este instrumento, previamente explicado, cuenta con 45 ítems de los que 9 hacen referencia a estas tres variables (4 a la eficacia, 2 a la satisfacción y 3 al esfuerzo extra). Un ejemplo de ítem de eficacia es "Conduce un grupo efectivo", de satisfacción es "Trabaja conmigo de forma satisfactoria", y de esfuerzo extra es "Consigue que haga más de lo que yo esperaba hacer".
 - Para estudiar la satisfacción laboral extrínseca e intrínseca del trabajador como variables dependientes, se administra la Escala general de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction) desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979) y traducida al español y adaptada por Pérez-Bilbao y Fidalgo (1995). En esta escala se debe responder en un formato de tipo Likert de 1 (Muy insatisfecho) a 7 (Muy satisfecho) a 15 proposiciones acerca de varios aspectos del ámbito de trabajo. Evalúa tanto la satisfacción laboral general (todos los ítems) como los factores correspondientes a la intrínseca (7 ítems) y a la extrínseca (8 ítems). Un ejemplo de ítem de satisfacción intrínseca es "Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho", mientras que uno de extrínseca es "Tu salario".
 - Por último, para la variable dependiente de satisfacción con la vida, se utiliza con la Escala de Satisfacción con la Vida (Satisfaction With Life Scale, SWLS) de Diener et al. (1985), traducida al español por Atienza et al. (2000) y Pons et al. (2002). Como en el caso anterior, se utiliza un rango de respuesta de tipo Likert de 1 (Fuertemente en desacuerdo) a 7 (Fuertemente de acuerdo) para describir el grado de acuerdo o desacuerdo con las 5 afirmaciones que presenta. Un ejemplo de ítem es "En la mayoría de los aspectos, mi vida se acerca a mi ideal".
- Como variables control se tomaba información sociodemográfica (sexo, edad y nivel educativo) y laboral (sector de trabajo y si trabajaba en el momento en que realizaba el cuestionario o había trabajado en los últimos 6 meses).

2.3. Procedimiento

Para la administración de cuestionarios se contactó con personas cercanas que estuvieran empleadas o lo hubieran estado en los últimos 6 meses, o con aquellos que conocieran a gente que reuniera estas características, para administrarles los cuestionarios. Se trató de acceder a personas y empleos con cierta heterogeneidad en lo que refiere, por ejemplo, al nivel de estudios o al sector de trabajo. También hubo un amplio rango de edad y respuestas por parte de trabajadores de ambos sexos.

El cuestionario se administró en papel, de forma anónima y no remunerada, asegurando que los datos se tratarían con la máxima confidencialidad y agradeciendo finalmente la colaboración del participante.

2.4. Análisis de los datos

Para todos los análisis estadísticos analizados se utilizó el programa IBM SPSS Statistics 23.0. En primer lugar, se realizó con un análisis de la fiabilidad de las escalas empleadas y sus respectivas subescalas mediante el alfa de Cronbach. En segundo lugar, se realizaron análisis de estadísticos descriptivos como la media y la desviación estándar para cada uno de los ítems de todos los cuestionarios, cada una de las conductas de liderazgo del MLQ, cada uno de los estilos de liderazgo del MLQ, cada uno de los factores de resultado del MLQ, la satisfacción laboral del Overall Job Satisfaction, las subescalas de satisfacción laboral intrínseca y extrínseca de este mismo instrumento, y la satisfacción con la vida del SWLS. En tercer lugar, se estudiaron mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson las interrelaciones entre las conductas de liderazgo del MLQ (Hipótesis 1 y 2), los estilos de liderazgo del MLQ, los factores de resultado del MLQ, la satisfacción laboral y sus subescalas del Overall Job Satisfaction, y la satisfacción con la vida del SWLS. En cuarto lugar, se realizaron análisis de regresión lineal múltiple para averiguar la capacidad predictiva de los tres estilos de liderazgo sobre los factores de resultado del MLQ (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, y satisfacción del trabajador con el líder), la satisfacción laboral del Overall Job Satisfaction, y la satisfacción con la vida del SWLS (Hipótesis 3, 4 y 5). Por último, se llevó a cabo un análisis de regresión jerárquica para estudiar el efecto de aumento del liderazgo transformacional sobre el transaccional en relación con los factores de resultado del MLQ (eficacia del líder, esfuerzo extra del trabajador, y satisfacción del trabajador con el líder), la satisfacción laboral del Overall Job Satisfaction, y la satisfacción con la vida del SWLS (Hipótesis 6).

3. RESULTADOS

En el presente apartado, se muestran los resultados de los análisis realizados sobre la fiabilidad de las escalas y subescalas empleadas, los resultados de los análisis descriptivos de las variables estudiadas, y los análisis correlacionales y de regresión para conocer la capacidad predictiva de los estilos de liderazgo sobre los factores resultado del MLQ (eficacia, esfuerzo extra y satisfacción), la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida. Esto nos permitirá comprobar las hipótesis propuestas en este trabajo.

3.1. Consistencia interna de las escalas y subescalas

En primer lugar, se examinó la fiabilidad (consistencia interna de los ítems) de las escalas empleadas y de las subescalas correspondientes, mediante el alfa de Cronbach.

En los instrumentos utilizados, el MLQ obtuvo un alfa de .94; en la Overall Job Satisfaction, la fiabilidad fue de .88; y en el SWLS, de .87. En la Tabla 2 se muestra la consistencia interna de los tres estilos de liderazgo. También fueron analizados los factores de resultado del MLQ (eficacia, esfuerzo extra y satisfacción), y las subescalas de satisfacción laboral extrínseca e intrínseca. Todas las subescalas obtienen valores que igualan o superan el criterio de .70 establecido por Nunnally y Bernstein (1994).

3.2. Análisis descriptivos de las variables

En la Tabla 2, se exponen las medias y desviaciones estándar de cada uno de los estilos de liderazgo del MLQ, tomados como variables independientes. Estos mismos datos fueron calculados para las variables dependientes de eficacia del líder, satisfacción con el líder, esfuerzo extra, satisfacción extrínseca e intrínseca del y satisfacción con la vida del trabajador.

Tabla 2*Medias, desviaciones típicas, rangos y alfa de Cronbach de las variables (N=125)*

Variables	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo/evitador	Eficacia	Satisfacción con líder	Esfuerzo extra	Satisfacción laboral intrínseca	Satisfacción laboral extrínseca	Satisfacción con la vida
Media	2.40	2.43	1.18	2.76	2.59	2.20	5.08	5.12	4.97
Desviación típica	0.93	0.89	0.90	1.03	1.24	1.23	1.00	1.02	1.14
Rango	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	1-7	1-7	1-7
Alfa	.943	.764	.795	.877	.825	.889	.818	.784	.873

Tabla 3*Correlaciones entre las conductas de liderazgo (N=125)*

Variables	Influencia idealizada (conducta)	Influencia idealizada (atribución)	Motivación inspiracional	Estimulación intelectual	Consideración individualizada	Recompensa contingente	Dirección por excepción activa	Dirección por excepción pasiva	<i>Laissez-faire</i>
Influencia idealizada (conducta)	1								
Influencia idealizada (atribución)	.825 ^{***}	1							
Motivación inspiracional	.820 ^{***}	.732 ^{***}	1						
Estimulación intelectual	.826 ^{***}	.844 ^{***}	.795 ^{***}	1					
Consideración individualizada	.687 ^{***}	.756 ^{***}	.638 ^{***}	.711 ^{***}	1				
Recompensa contingente	.800 ^{***}	.785 ^{***}	.764 ^{***}	.820 ^{***}	.770 ^{***}	1			
Dirección por excepción activa	.595 ^{***}	.529 ^{***}	.497 ^{***}	.587 ^{***}	.451 ^{***}	.634 ^{***}	1		
Dirección por excepción pasiva	-.450 ^{***}	-.504 ^{***}	-.465 ^{***}	-.414 ^{***}	-.436 ^{***}	-.412 ^{***}	-.189 [*]	1	
<i>Laissez-faire</i>	-.520 ^{***}	-.625 ^{***}	-.549 ^{***}	-.544 ^{***}	-.549 ^{***}	-.503 ^{***}	-.262 ^{**}	.662 ^{***}	1

*** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$

3.3. Correlaciones entre las conductas de liderazgo y ente los estilos de liderazgo y las variables dependientes

A la hora de calcular las interrelaciones, se empezó correlacionando las conductas de liderazgo, siendo todas ellas estadísticamente significativas ($p < .05$). Como muestra la Tabla 3, las conductas que integran el estilo de liderazgo transformacional (influencia idealizada - conducta, influencia idealizada - atribución, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada) y las correspondientes al estilo transformacional (recompensa contingente y dirección por excepción activa) se relacionan positivamente entre sí. Por su parte, las conductas que componen el liderazgo pasivo-evitador (dirección por excepción pasiva y *laissez-faire*) tienen una relación significativa de signo positivo entre ellas y de signo negativo con el resto de conductas.

En segundo lugar, como puede observarse en la Tabla 4, se calcularon las correlaciones de cada uno de los estilos de liderazgo con las variables resultado de eficacia del líder, satisfacción con el líder, esfuerzo extra del trabajadores, satisfacción extrínseca e intrínseca del trabajador, y satisfacción con la vida del trabajador, resultando estadísticamente significativas ($p < .01$) todas salvo el liderazgo pasivo/evitador en la satisfacción con la vida ($p = .57$).

Tabla 4
Correlaciones entre los estilos de liderazgo y las variables de resultado (N=125)

Variables	Eficacia	Satisfacción con líder	Esfuerzo extra	Satisfacción laboral intrínseca	Satisfacción laboral extrínseca	Satisfacción con la vida
Liderazgo transformacional	.847**	.868**	.843**	.539**	.562**	.274**
Liderazgo transaccional	.747**	.693**	.712**	.470**	.490**	.277**
Liderazgo pasivo/evitador	-.727**	-.676**	-.615**	-.378**	-.446**	-.051

** $p < .01$

3.4. Análisis de la relación entre los estilos de liderazgo y los indicadores psicosociales de salud

Se realizó un análisis de regresión múltiple para obtener el poder predictivo de los estilos de liderazgo sobre las variables dependientes (eficacia del líder, satisfacción con el líder, esfuerzo extra del trabajadores, satisfacción extrínseca e intrínseca del trabajador, y satisfacción con la vida del trabajador). Un resumen de los resultados aparece en la Tabla 5. Observamos que:

- Eficacia del líder. La ecuación explica de forma significativa el 80% de la varianza de la eficacia del líder ($F(3,121) = 164.06, p < .001$). Tanto el liderazgo transformacional como el transaccional predicen de forma positiva y estadísticamente significativa la eficacia del líder, mientras que el pasivo-evitador lo hace de forma negativa y estadísticamente significativa.
- Satisfacción con el líder. La ecuación explica de forma significativa el 78% de la varianza de la satisfacción con el líder ($F(3,121) = 147.15, p < .001$). El liderazgo transformacional predice de forma positiva y estadísticamente significativa la satisfacción con el líder, mientras que el pasivo-evitador lo hace de forma negativa y estadísticamente significativa. El transaccional, por su parte, no es significativo.
- Esfuerzo extra. La ecuación explica de forma significativa el 72% de la varianza del esfuerzo extra ($F(3,121) = 107.81, p < .001$). El liderazgo transformacional predice de forma positiva y estadísticamente significativa el esfuerzo extra, mientras que el pasivo-evitador lo hace de forma negativa y estadísticamente significativa. El transaccional, por su parte, no es significativo.
- Satisfacción laboral intrínseca. La ecuación explica de forma significativa el 28% de la varianza de la satisfacción laboral intrínseca ($F(3,121) = 17.05, p < .001$). El liderazgo transformacional predice de forma positiva y estadísticamente significativa la satisfacción laboral intrínseca. El transaccional y pasivo-evitador no son significativos.
- Satisfacción laboral extrínseca. La ecuación explica de forma significativa el 32% de la varianza de la satisfacción laboral extrínseca ($F(3,121) = 20.47, p < .001$). El liderazgo transformacional predice de forma positiva y estadísticamente significativa la satisfacción laboral extrínseca. El transaccional y pasivo-evitador no son significativos.
- Satisfacción con la vida. Aunque en el modelo ANOVA la ecuación explica de forma significativa el 8% de la varianza de la satisfacción con la vida ($F(3,121) = 4.58, p < .01$), observando los coeficientes beta, ninguno de los estilos de liderazgo predice de forma estadísticamente significativa la satisfacción con la vida.

Tabla 5*Resumen del análisis de regresión múltiple de estilos de liderazgo sobre las variables dependientes (N=125)*

Variable	Eficacia del líder			Satisfacción con el líder			Esfuerzo extra			Satisfacción laboral intrínseca			Satisfacción laboral extrínseca			Satisfacción con la vida		
	Beta	T	α	Beta	T	α	Beta	T	α	Beta	T	α	Beta	T	α	Beta	T	α
Liderazgo transformacional	.43	5.13	.001	.74	8.53	.001	.66	6.80	.001	.40	2.59	.001	.35	2.30	.023	.29	1.63	.106
Liderazgo transaccional	.24	3.35	.001	-.01	-.15	.878	.10	1.13	.262	.10	.73	.465	.13	.95	.346	.12	.752	.453
Liderazgo pasivo-avoidante	-.36	-6.93	.001	-.23	-4.15	.001	-.17	-2.71	.008	-.09	-.87	.385	-.18	-1.85	.067	.17	1.59	.114

Tabla 6*Resumen del análisis de regresión jerárquica. Efecto potenciador del liderazgo transformacional (N=125)*

Variable	Eficacia del líder				Satisfacción con el líder				Esfuerzo extra			
	R ² (R ² corregida)	Δ R ²	Δ F	F	R ² (R ² corregida)	Δ R ²	Δ F	F	R ² (R ² corregida)	Δ R ²	Δ F	F
Liderazgo transaccional	.56 (.56)	.56	155.53	155.53***	.48 (.48)	.48	113.95	113.95***	.51 (.50)	.51	126.55	126.55***
Liderazgo transformacional	.72 (.72)	.17	73.47	160.32***	.75 (.75)	.27	135.64	187.17***	.71 (.71)	.20	86.25	150.26***

*** $p < .001$; ** $p < .01$ **Tabla 6 (cont.)***Resumen del análisis de regresión jerárquica. Efecto potenciador del liderazgo transformacional (N=125)*

Variable	Satisfacción laboral intrínseca				Satisfacción laboral extrínseca				Satisfacción con la vida			
	R ² (R ² corregida)	Δ R ²	Δ F	F	R ² (R ² corregida)	Δ R ²	Δ F	F	R ² (R ² corregida)	Δ R ²	Δ F	F
Liderazgo transaccional	.22 (.21)	.22	34.78	34.78***	.24 (.23)	.24	38.77	38.77***	.08 (.07)	.08	10.19	10.19**
Liderazgo transformacional	.29 (.28)	.07	12.45	25.24***	.32 (.31)	.08	14.00	28.43***	.08 (.07)	.01	0.89	5.53

*** $p < .001$; ** $p < .01$

3.5. Análisis del efecto potenciador del liderazgo transformacional sobre el transaccional

Para analizar el efecto potenciador propuesto por Bass (1985) que hace que el liderazgo transformacional aumente la varianza explicativa de los resultados producidos por el liderazgo transaccional, se han realizado un conjunto de análisis de regresión jerárquica. Para ello, se introdujo primero el liderazgo transaccional como variable independiente y luego el transformacional para evaluar si con la presencia de éste se obtiene un aumento de la R^2 . Este análisis se realizó para todas las variables dependientes. Un resumen de estos análisis aparece en la Tabla 6, donde vemos que:

- Esfuerzo extra. En el primer paso, consistente en el modelo compuesto por el liderazgo transaccional, este estilo explica el 51% de varianza del esfuerzo extra. En el segundo paso, añadiendo el efecto del liderazgo transformacional, se produce un cambio en la R^2 de .20.
- Eficacia del líder. En el primer paso, consistente en el modelo compuesto por el liderazgo transaccional, este estilo explica el 56% de varianza del esfuerzo extra. En el segundo paso, añadiendo el efecto del liderazgo transformacional, se produce un cambio en la R^2 de .17.
- Satisfacción con el líder. En el primer paso, consistente en el modelo compuesto por el liderazgo transaccional, este estilo explica el 48% de varianza del esfuerzo extra. En el segundo paso, añadiendo el efecto del liderazgo transformacional, se produce un cambio en la R^2 de .27.
- Satisfacción laboral intrínseca. En el primer paso, consistente en el modelo compuesto por el liderazgo transaccional, este estilo explica el 21% de varianza del esfuerzo extra. En el segundo paso, añadiendo el efecto del liderazgo transformacional, se produce un cambio en la R^2 de .07.
- Satisfacción laboral extrínseca. En el primer paso, consistente en el modelo compuesto por el liderazgo transaccional, este estilo explica el 24% de varianza del esfuerzo extra. En el segundo paso, añadiendo el efecto del liderazgo transformacional, se produce un cambio en la R^2 de .08.
- Satisfacción con la vida. En el primer paso, consistente en el modelo compuesto por el liderazgo transaccional, este estilo explica el 8% de varianza del esfuerzo extra. En el segundo paso, añadiendo el efecto del liderazgo transformacional, se produce un cambio en la R^2 de .01.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Partiendo del modelo de Bass (1985) sobre los estilos de liderazgo, en el presente trabajo se pretendían estudiar las relaciones entre éstos y el efecto que cada estilo de liderazgo ejercido por un supervisor pudiera tener sobre determinados indicadores de salud psicosocial de sus empleados. Los resultados ponen de manifiesto las relaciones entre liderazgo transformacional y transaccional, su predicción de las distintas variables estudiadas, y el efecto potenciador que el primero tiene sobre el segundo.

En primer lugar, tal como se hipotetizó, existen relaciones positivas entre todas las conductas del liderazgo transformacional y todas las del liderazgo transaccional según la estructura factorial del MLQ-5X propuesta por Avolio y colaboradores (1997). Todas estas conductas, a su vez, se relacionan de forma negativa con las del estilo de liderazgo pasivo-evitador, como se esperaba en base a la segunda hipótesis. La relación entre las conductas de los tipos de liderazgo transformacional y transaccional defiende la postura que Bass (1985) adoptó en su modelo, indicando que los dos estilos no son contrarios y excluyentes, sino que son complementarios y pueden ejercerse a la vez. Un buen líder debe saber integrar ambos tipos de liderazgo y a su vez diferenciarlos, para poder utilizar uno, otro o ambos según lo requieran las circunstancias. Así, el gerente de una gran empresa puede requerir una práctica más transaccional para motivar a sus empleados a cumplir unas metas y otra práctica más transformacional para motivarles a cumplir unos objetivos distintos. A su vez, puede ser de mayor utilidad el liderazgo transaccional para tratar con un empleado, mientras que la idiosincrasia de otro empleado haga que obtenga su mejor rendimiento mediante un liderazgo transformacional. Por tanto, el mejor líder será aquel que disponga de un amplio abanico de recursos que incluyan tanto conductas de liderazgo transformacional como otras de liderazgo transaccional. Los resultados obtenidos, como se ha expuesto, apoyan que es posible.

Al respecto de los posibles efectos de los tipos de liderazgo sobre los empleados (Hipótesis 3, 4 y 5), los diversos estilos no tienen la misma capacidad predictiva sobre las variables de resultado, aunque sí haya correlaciones positivas entre éstas y los tipos transformacional y transaccional, acordes con la propuesta de Bass (1985) y revisiones posteriores (p.e., Bass y Avolio, 1990; Álvarez-Solves, 2009). El liderazgo transformacional predice un mayor esfuerzo extra de los empleados, eficacia del líder percibida por sus empleados y satisfacción con el líder. El transaccional, sin embargo, no influye en la satisfacción que los empleados tienen con el líder ni en el esfuerzo extra que realicen, y tan solo predijo una mayor eficacia del supervisor percibida por los trabajadores, siendo menor a la percibida ante un liderazgo transformacional.

El caso opuesto al transformacional se halla en los empleados que perciben a su supervisor como pasivo-avoidante, ya que no solo le consideran menos eficaz, sino que les satisfará y se esforzarán menos. En consecuencia, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional podrían ser adecuados para que el empleado considere eficaz a su supervisor, pero deberemos ceñirnos al transformacional si queremos añadir en el trabajador un esfuerzo extra al realizado y una satisfacción con la persona que le supervisa.

En lo que a la satisfacción laboral se refiere, se partía de la base de que existe una correlación entre el liderazgo transformacional y ésta (Judge y Piccolo, 2004), y se demuestra que este estilo de liderazgo en un supervisor es capaz de predecir la satisfacción laboral del empleado. El liderazgo transformacional predice tanto la satisfacción intrínseca como extrínseca. Es decir, mediante este estilo se puede conseguir que el empleado se encuentre más satisfecho tanto con sus actitudes hacia el trabajo (intrínsecas) como con las características que el puesto de trabajo tiene para él (extrínsecas). Este hecho puede explicarse debido a que el líder transformacional infunde emociones en sus empleados y consigue una transformación en sus actitudes mediante la motivación de sus necesidades superiores. Este líder dota de sentido y de significado al trabajo de los empleados, haciendo que aumente su satisfacción en él. Una persona que realice un trabajo motivado, sabiendo del objetivo y la misión de éste, visionando su significado y relacionándolo con sus valores y los de la organización, será por ello un trabajador satisfecho. El hecho de que el liderazgo transaccional, que también proporciona beneficios al empleado, no prediga su satisfacción laboral, indica que la satisfacción con el trabajo depende más de la complacencia de necesidades de orden superior que de las materiales, una vez las básicas hayan sido cubiertas.

La satisfacción por la vida, poco investigada con anterioridad, no se ha logrado identificar con ningún estilo de liderazgo predictor, aunque sí se han observado relaciones positivas entre ésta y los estilos transaccional y transformacional. Al estudiar más a fondo el efecto de estos dos tipos de liderazgo sobre la citada variable, se observó que es el liderazgo transaccional por sí solo quien explicaba la satisfacción con la vida, sin implicar un aumento significativo la inclusión del liderazgo transformacional, contrario a lo supuesto en la Hipótesis 6. Esta hipótesis sí se cumple con el resto de variables: el liderazgo transformacional aumenta el efecto que el liderazgo transaccional tiene sobre el esfuerzo extra, la satisfacción con el líder y la eficacia percibida del líder, en la línea de lo obtenido en trabajos anteriores (p.e., Molero et al., 2007), y esta misma potenciación del efecto se obtuvo en la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca de los empleados.

La explicación al hecho de que la satisfacción con la vida sea mayormente explicada por el liderazgo transaccional sin la inclusión del transformacional podría deberse al momento en el que se ha realizado el estudio en España (2016), inserta en una considerable crisis económica. La satisfacción con la vida se diferencia del resto de variables en ser la única que no se relaciona directamente en el trabajo. La eficacia del líder percibida por el empleado, la satisfacción que tiene con su supervisor, el esfuerzo extra que realiza y su satisfacción laboral son variables incluidas en el ámbito del trabajo e importa la percepción de un supervisor con un estilo de liderazgo transformacional, para obtener una mayor comodidad en este ámbito. Sin embargo, debido a la citada crisis financiera, es probable que actualmente se precise más tener cubiertas las necesidades básicas y supervivenciales que las de crecimiento, siguiendo la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow (1943). El liderazgo transformacional cubre necesidades de orden superior que podrían encajarse en el reconocimiento o la autorrealización, pero el transformacional otorga una necesidad más primordial: la seguridad de recursos como puede ser el salario. Por ende, aunque dentro del ámbito laboral las personas aspirarían a tener un supervisor con un estilo transformacional que les motivase al crecimiento, la condición indispensable para poder estar satisfecho con la vida sería cubrir la necesidad de seguridad, que podría conseguir el líder transaccional mediante su recompensa contingente.

Considerando los resultados discutidos, se puede concluir que el liderazgo transformacional y el transaccional no son excluyentes, sino que pueden darse juntos en un mismo supervisor y que es así como obtendrá el máximo partido a sus empleados. Además, se percibirá al líder transformacional con mayor eficacia por parte de sus empleados y en éstos producirá mayor esfuerzo extra, mayor satisfacción con el liderazgo, y mayor satisfacción laboral intrínseca y extrínseca. Por último, se destaca que es el liderazgo transformacional el que más incide en la satisfacción con la vida, quizá debido al momento financiero en el que se realizó el estudio.

En definitiva, en este estudio se han considerado todas las conductas de liderazgo del MLQ-5X (Bass, 1995), así como de los estilos establecidos en el análisis factorial de Bass y Avolio (1997). Se han estudiado no solo las variables de resultado aportadas por el cuestionario de liderazgo (eficacia del líder, satisfacción con el líder y esfuerzo extra), sino también las variables de otros instrumentos como satisfacción laboral y la satisfacción la vida. Respecto a la satisfacción laboral, se ha estudiado de forma diferenciada la intrínseca y extrínseca, para observar posibles variaciones en función del estilo de liderazgo ejercido. La satisfacción con la vida, por su parte, es una variable sobre la que existe un vacío bibliográfico que la relaciones con el liderazgo y se ha querido considerar en el presente trabajo. También es una fortaleza el haber

obtenido tanto hombres como mujeres en una proporción bastante ecuánime, un rango de edad amplio y diferentes sectores (principalmente terciario y secundario) y niveles educativos (principalmente terciario y secundario).

La aplicabilidad de este estudio puede darse en empresas que quieran cubrir un puesto de trabajo que requiera tener bajo su supervisión a varios empleados y obtener el máximo beneficio de éstos, siendo en todo momento trabajadores satisfechos y saludables. También puede ser aplicado por un propio individuo que quiera ejercer de una forma eficaz su capacidad de liderazgo, sabiendo en este caso los efectos y beneficios que el estilo transformacional puede tener laboralmente.

No obstante, en la realización de este trabajo se detectaron algunas limitaciones que cabría corregir en futuras replicaciones. En lo que respecta a la muestra, podría aumentarse la muestra, aumentando así la probabilidad de obtener resultados significativos y sacar nuevas conclusiones. En lo que a la representación de sectores de trabajo y niveles de educación se refiere, participaron pocos sujetos del sector primario y de educación primaria, por lo que estas variables deberían equilibrarse y serían una posible fuente de estudio en relación con el resto de constructos. Por otra parte, toda la muestra se registró en la provincia de Castellón por lo que se considera que puede haber rasgos homogéneos entre los habitantes que impidan una mayor generalización de los resultados. En las variables sociodemográficas pedidas previamente a la realización del cuestionario, no se incluyó el género del supervisor o supervisora, que podría ser una importante variable de estudio y de la que podrían extraerse conclusiones provechosas. Por último, no se controlaron las condiciones en las que los sujetos realizaron el cuestionario, sino que éste fue entregado para que lo cumplimentaran y lo devolvieran al día siguiente.

Para futuros estudios, por tanto, deberían subsanarse estas limitaciones con una muestra mayor, una mayor representación del sector primario de empleo y del nivel de educación primaria, una recolecta de muestra de diferentes provincias para poder extrapolar los resultados, el registro del género del supervisor o supervisora, y la cumplimentación del cuestionario con unas condiciones ambientales controladas.

Por último, además de lo mencionado, como futuras líneas de investigación, se sugiere estudiar nuevos constructos que medien en relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño como son la autoeficacia (Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011) o el engagement (Cruz-Ortiz, Salanova, Martínez, 2013). También podría estudiarse la motivación que el líder transformacional tiene y la que infunde en el empleado que está bajo su

supervisión, aspectos evolutivos del líder transformacional mediante un estudio longitudinal (Avolio, 2005; Bass y Riggio, 2006) y efectos negativos del líder transformacional en términos de sobrecarga de trabajo o menor eficacia (Bass y Riggio, 2006).

5. REFERENCIAS

Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3 (1), 53-63. Universidad de Viña del Mar-Chile.

Akalu, G. (2014). Higher Education in Ethiopia: Expansion, Quality Assurance and Institutional Autonomy. *Higher Education Quarterly*, 68(4), 394-415.

Álvarez-Solves, O. (2012). Los estilos de liderazgo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana: Una aproximación desde la Teoría del Liderazgo Transformacional. *Anales de psicología*, 28(2).

Antonakis, J., Avolio, B. J. y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. y McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological wellbeing: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.

Avolio, B. J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made / born*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishehers.

Avolio, B. J. y Howell, J. M. (1992). The impact of leader behaviour, and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. En K. E. Clark, M. B. Clark y D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: Centre of Creative Leadership.

Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.

Avolio, B. J., Bruce, J. y Bass, B. M. (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. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-26.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C. A.: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Sampler Set*. Redwood City, C. A.: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1997). *Revised Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, C. A.: Mind Garden.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. (2ª Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. y Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 17-20.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. y Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. y Frey, D. (2012). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 270-283.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper y Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D. y Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Chan, K. Y., y Drasgow, F. (2001), Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 481-498.

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Conger, J. A. y Kanungo R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista Psicología Social*, 28(2), 183-196.

Densten, I. L. (1999). Senior Australian law enforcement leadership under examination. *Policing: An International Journal of Police Strategies y Management*, 22(1), 45-57.

Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W. y Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: an International Review*, 57, 441-465.

Espinoza-Parra, S., Molero, F. and Fuster-Ruizdeapodaca, M. (2015). Transformational leadership and job satisfaction of police officers (carabineros) in Chile: the mediating effects of group identification and work engagement / Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el work engagement. *Revista de Psicología Social*, 30(3), pp.439-467.

Feinberg, B. J., Ostroff, C. y Burke, W. W. (2005), The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 471-488.

Friedman, L. (2000). *The Lexus and the Olive Tree*. New York: Anchor Books.

Gaspar, S. (1992). *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. Doctoral Dissertation. Kalamazoo, MI: Western Michigan University.

Hater, J. J. y Bass, B. M. (1988). Superiors evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Heinitz, K. (2006). *Assessing the validity of the Multifactor Leadership Questionnaire*. Discussing New Approaches to Leadership. Berlin University.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J.G. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp.189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J., Spangler, W. D. y Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency; A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Howell, J. P. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Howell, J. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.

Hulin, C. L., y Judge, T. A. (2003). Job attitudes. En W. C. Borman, D. R. Igen, y R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology*, 12 (pp. 255-276). Hoboken, NJ: Wiley

Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Judge, T. y Bono, J. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership style on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.

Kuhnert, K. y Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.

Liu, J., Siu, O. y Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454-479.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.

Lowe, K., Krocck K. y Sivasubramaniam N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quartely*, 7, 385-425.

Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370-396.

McCall, W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C. y Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432.

Molero, F. (1995). El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social. *Revista de Psicología Social*, 10(1), pp.43-60.

Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M. y Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(2), 358-368.

Morris, M. y Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly*, 34, 143-161.

Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A. y Garcia-Rivera, B. (2015). The Leader-Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Public Management Journal*, 1-32.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. y Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 46(9), 1236-1244.

Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.

Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Comp.). *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 197-223). Buenos Aires: Paidós.

Paris, L. (2011). Predictores de satisfacción laboral y bienestar subjetivo en profesionales de la salud. Un estudio con médicos y enfermeros de la ciudad de Rosario. *Psicod debate*, 11(0), p.89.

Parry, K. y Sinha, P. (2005). Resarching the Trainability of Transformational Organizational Leadership. *Human Resource Development International*, 8(3), 165-183.

Patterson, C. Fuller, J. B., Kester, K. y Stringer, D. Y. (1995). *A meta-analytic examination of leadership style and selected compliance outcomes*. Artículo presentado a la Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.

Peiró (2000). Psicología de la Organización. *Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 159,165-170*.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Education. México.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., y Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing, 67(10)*, pp.2256-2266.

Seltzer, J. y Bass, B. M. (1987). *Leadership is more than initiation and consideration*. New York, NY: American Psychological Association.

Smith, P. B. y Peterson, M. F. (1988). *Leadership, organizations and culture*. New York: Sage.

Sparr, J. L. y Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(2)*, 198-225.

Vecchio, R. P., Justin, J. E. y Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81(1)*, 71-82.

Waldman, D. A., Bass, B. M. y Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizations Studies, 15(4)*, 381-391.

Waldman, D. A., Bass, B. M., y Einstein, W. O. (1987). Effort, performance and transformational leadership in industrial and military service. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 1-10.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

