



El impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados.

TRABAJO FINAL DE GRADO

Autora: Flavia Casciotti

Tutora: María Macarena Palma Naranjo

Fecha: Mayo, de 2024

Resumen: El presente estudio tiene como objetivo de analizar el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados y empleadas de una organización o empresa. Para conseguirlo, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica exhaustiva con el fin de recopilar información relevante sobre ambos conceptos. Se han analizado 103 artículos a texto completo y se han reflejado 26 publicaciones en el presente estudio con el fin de aportar un análisis profundo y concluyente sobre la cuestión planteada. El estilo de liderazgo transformacional se preocupa por satisfacer a la plantilla, por mejorar sus resultados y elevar su productividad mediante la inspiración que la figura de líder ejerce en sus subordinados y subordinadas. Se han encontrado cinco conductas características de este tipo de liderazgo tal y como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la atención individualizada, la tolerancia y la estimulación intelectual.

Por otro lado, se ha procedido a definir la satisfacción laboral siguiendo la Teoría Bifactorial de Herzberg, estrechamente relacionada con los efectos positivos que el liderazgo transformacional propicia en sus empleados y empleadas.

Finalmente, tras el análisis de las publicaciones encontradas, se ha confirmado la hipótesis inicial del presente estudio y se ha determinado que, efectivamente, existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los/as empleados.

Palabras clave: *Liderazgo transformacional, Satisfacción laboral, Herzberg, transformational leadership, job satisfaction.*

Abstract: The aim of this study is to analyze the impact of transformational leadership on the job satisfaction of employees in an organization or company. To achieve this, an exhaustive literature review has been carried out in order to gather relevant information on both concepts. A total of 103 full-text articles have been analyzed and 26 publications have been reflected in this study in order to provide an in-depth and conclusive analysis of the issue. The transformational leadership style is concerned with satisfying the staff, improving their results and increasing their productivity through the inspiration that the leader exerts on his or her subordinates. Five characteristic behaviors of this type of

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

leadership have been found, such as idealized influence, inspirational motivation, individualized attention, tolerance and intellectual stimulation.

On the other hand, we proceeded to define job satisfaction following Herzberg's Bifactor Theory, closely related to the positive effects that transformational leadership fosters in its employees.

Finally, after the analysis of the publications found, the initial hypothesis of this study was confirmed and it was determined that there is indeed a positive association between transformational leadership and employee job satisfaction.

Keywords: *Transformational leadership, job satisfaction, Herzberg, transformational leadership, job satisfaction.*

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. HIPÓTESIS.....	8
3. OBJETIVOS	9
3.1 Objetivo general.....	9
3.2 Objetivos específicos.....	9
4. MARCO TEÓRICO	9
4.1 Liderazgo	9
4.1.1 Liderazgo transformacional: Definición y características	10
4.1.2 Teorías y enfoques relevantes	11
4.1.3 Estudios sobre liderazgo transformacional	12
4.2 Satisfacción Laboral	14
4.2.1 Concepto y las dos dimensiones de la satisfacción laboral (SL) según Herzberg.....	14
4.2.2 Factores motivadores y factores de higiene.	16
4.2.3 Importancia de la satisfacción laboral en el contexto organizacional	17
4.3 Relación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral	18
4.3.1 Evidencia empírica de la relación existente entre el LT y la SL.....	19
4.3.2 Mecanismos y procesos que explican la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral	20
5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO	21
5.1 Estrategia de búsqueda de la bibliografía	22
5.2 Resultados obtenidos mediante la búsqueda sistemática de bibliografía	24
6. DISCUSIÓN.....	29

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones



7. CONCLUSIONES.....	35
8. PROSPECTIVA.....	40
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	42

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

1. INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que existen múltiples estilos de liderazgo entre los que se encuentran el liderazgo carismático, el autoritario, el paternalista, el transaccional, entre otros. Sin embargo, en el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se estudiará en profundidad el liderazgo transformacional y se analizará si dicho estilo repercute en la satisfacción laboral de la plantilla y, de ser así, se averiguará cómo lo hace.

Por un lado, el liderazgo transformacional se centra en generar cambios y en sensibilizar al equipo de trabajo para que aprecie la colectividad del equipo por encima de sus meros intereses personales. Ello se lleva a cabo en base a valores morales tal y como la libertad y la justicia, propiciando el surgimiento de pensamientos y objetivos considerablemente más elevados, así como la adquisición de nuevas capacidades para optimizar el trabajo de la plantilla (Álava y Quinde, 2023).

En definitiva, mediante este estilo de liderazgo se maximizaría la motivación tanto en la propia persona que ocupa el cargo de líder como en los subordinados, al tiempo que el líder monitorea las necesidades y las motivaciones de cada miembro de la plantilla, dándole soporte y promoviendo el desarrollo de su potencial (Zamarrimpa et al., 2022).

En cuanto a la satisfacción laboral se han propuesto numerosas definiciones: Torrejón et al. (2022) la conciben como el grado de compromiso derivado del aumento del sentido y del sentimiento de logro del trabajo. Dichos factores llevan al incremento de la implicación de cada sujeto con la organización.

También ha sido descrita como la experimentación de emociones positivas relacionadas con el cumplimiento de las expectativas tras alcanzar un resultado. Sería por tanto producto de una evaluación personal (Solís y Burgos, 2023).

Pese a las numerosas aportaciones encontradas, el presente estudio adquiere la definición reflejada en la Teoría Bifactorial de Herzberg (1954) para definir la satisfacción laboral.

Herzberg concibe el concepto de satisfacción laboral desde la distinción de dos dimensiones diferentes: la dimensión de satisfacción y la de insatisfacción.

Ambas dimensiones quedan afectadas por dos tipos de factores:

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Por una parte, los factores intrínsecos o satisfactores se denominan factores motivadores y, por otra parte, los factores extrínsecos o insatisfactores se llaman factores de higiene o de apoyo (Herzberg, 1954)

Con ello, como se ha mencionado previamente, el objetivo del presente estudio consiste en determinar si existe una relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral y, en tal caso, explorar los motivos que generan dicha conexión.

Se trata de un análisis relevante para el ámbito organizacional por varias razones. En primer lugar, porque la satisfacción laboral de la plantilla incidirá considerablemente en aspectos tan cruciales como la productividad y otros tantos esenciales para la supervivencia de la empresa (Pérez y Azzolini, 2013). Asimismo, el tema seleccionado ha sido ampliamente estudiado, debido a su relevancia y al interés que ha suscitado en la literatura científica. Esto es así porque cada trabajador y cada trabajadora representa una pieza fundamental de cualquier organización. Por tanto, es oportuno preguntarse cómo propiciar su satisfacción laboral, sobre todo si se tiene en cuenta que este aspecto podría influir significativamente en su productividad.

Es precisamente por dicho motivo que se debe tener en cuenta el tipo de liderazgo ejercido en la empresa, dado que cada estilo podría traer consigo diferentes consecuencias en la plantilla y en su consiguiente satisfacción laboral.

En segundo lugar, se ha escogido analizar el estilo de liderazgo transformacional debido a que se relaciona significativamente con el desarrollo personal, la autosuperación, la inspiración, la fijación de metas ambiciosas y la atención individualizada a cada integrante del equipo de trabajo. Estas representan solamente algunas de las razones por las que, a priori, parecería ser un tipo de liderazgo especialmente adecuado para la consecución de la satisfacción laboral.

Además, de las varias teorías de liderazgo que se han ido formulando a lo largo de los años, la del liderazgo transformacional es una de las más acertadas a la hora de exponer las cualidades que debería poseer toda figura de líder para hacer frente a los problemas que inevitablemente surgirán en un ambiente globalizado (Pareja et al., 2022).

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Resulta crucial estudiar cómo el estilo de liderazgo puede contribuir a que los empleados se sientan satisfechos y satisfechas en sus puestos de trabajo.

Lejos de escoger un liderazgo autocrático, en el que es el/la líder que dicta lo que ha de hacerse en la empresa, se ha optado por analizar el liderazgo transformacional (LT) dado que persigue inspirar y ayudar a cada individuo a innovarse y a crecer (Zamarrimpa et al., 2022).

El tema escogido, por tanto, es profundamente relevante y refleja tanto inquietudes personales como las de muchos autores y autoras que han optado por estudiar el impacto de este estilo de liderazgo en la satisfacción laboral de los empleados.

Para conseguir tales fines, se llevará a cabo una revisión bibliográfica sistemática con el fin de dar respuesta a la cuestión planteada y a la confirmación o a la refutación de la hipótesis del estudio. Se revisarán las publicaciones más relevantes para definir ambas variables y determinar una eventual relación entre ellas. Todos los pasos realizados en el proceso de búsqueda, selección y análisis de la bibliografía serán reflejados en el presente documento con el fin de facilitar la replicación de los resultados.

2. HIPÓTESIS

Existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados y empleadas de una organización.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es analizar el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los empleados.

3.2 Objetivos específicos

El presente estudio cuenta con los cuatro objetivos específicos que se enumeran a continuación:

1. Conocer las características principales del liderazgo transformacional;
2. Definir la satisfacción laboral según la Teoría Bifactorial de Herzberg;
3. Determinar los beneficios que obtiene la empresa mediante la satisfacción laboral de los empleados;
4. Identificar las conductas del líder transformacional que tienen mayor impacto en la satisfacción laboral de los empleados.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Liderazgo

Autores como Añazco et al. (2018) afirman que el liderazgo representa la habilidad que tiene un individuo tanto para pensar como por su capacidad para delegar, motivar y dirigir a las personas a su cargo para orientarlas hacia la consecución de un trabajo bien

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

hecho. Dicho concepto se define por tanto como la influencia que la figura del líder ejerce sobre los demás (Añazco et al., 2018).

Se trata de un fenómeno social esencial en el funcionamiento de los grupos que resulta fundamental en la durabilidad de las organizaciones sociales (Zamarrimpa et al., 2022)

De igual manera, el concepto de liderazgo podría ser definido como la interacción entre la figura del líder y sus seguidores y, tal y como evidencian diversos autores, existen múltiples formas de llevar a cabo dicha influencia e interacción. En definitiva, no todos los líderes actúan de igual manera y no todos son aptos para trabajar en una determinada empresa, por lo que es importante detectar por qué tipo de liderazgo se está optando, es un elemento importante a considerar (Delgado y Gahona, 2022).

En el ámbito organizacional se han puesto de manifiesto diversos estilos, siendo los más destacados el liderazgo autocrático, el democrático y el transformacional. El tipo de liderazgo escogido para liderar una empresa tendrá un impacto en el desempeño de la entera organización (Añazco et al., 2018).

Sin embargo, dentro de los varios estilos, el liderazgo transformacional (LT) es uno de los más efectivos para la innovación y el impulso hacia el cambio (Hermosilla et al., 2016).

Asimismo, Moreno et al (2023) señalan que el LT busca transformar los valores y las prioridades del personal de la empresa y le incentiva a superar sus propias expectativas. Las personas que ocupan el puesto de líder transformacional influyen positivamente en sus equipos y los inspiran a proponerse objetivos ambiciosos que trascienden a los intereses personales. Fomentan una visión y unas metas compartidas mediante la atención individualizada que pretende empoderar a cada persona trabajadora lo cual, a su vez, favorece la satisfacción laboral (Moreno et al, 2023).

4.1.1 Liderazgo transformacional: Definición y características

Varios autores ponen de manifiesto que todo líder transformacional se centra en la satisfacción de los empleados, en potenciar su eficacia y en mejorar sus resultados

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

(Añazco et al., 2018). Como se señaló anteriormente, este estilo de liderazgo pretende aumentar la productividad del equipo a través de la inspiración y persigue que los trabajadores trasciendan sus intereses individuales a un “para qué” mucho mayor (Añazco et al, 2018). Moreno et al (2023) recalcan que en este estilo de liderazgo la persona que ocupa el puesto de líder se ocupa de motivar e incentivar al personal para propiciar su progreso.

En definitiva, el líder transformacional presenta la capacidad de inspirar a los subordinados mediante la comunicación de una visión común es una característica esencial del LT y que ésta, a su vez, fomenta el desarrollo personal, la autosuperación y la adquisición de un nivel motivacional profundo (Zamarrimpa et al., 2022; Hermosilla et al., 2016)

Pareja et al (2022), exponen que el LT se centra en potenciar las habilidades de las personas que ocupan los cargos de liderazgo y que, gracias a su esfuerzo, constancia y a su enfoque en los objetivos a alcanzar, consiguen impactar e inspirar a todo el personal. Dichos autores destacan que este estilo de liderazgo propicia en los seguidores una forma distinta de auto-valorarse, de valorar al resto del equipo y a las potencialidades de su contexto laboral. Es decir, los líderes transformacionales potencian la creatividad, el desarrollo y la innovación tanto de toda la organización como en su equipo y en cada uno de sus miembros (Pareja et al 2022).

Finalmente, es importante señalar que el LT queda representado por una figura de líder inspiradora y dotada de un carisma que destaca por presentar las cinco conductas fundamentales que rigen este tipo de liderazgo: la influencia idealizada de la persona que lo ejerce en sus seguidores, la motivación inspiradora, la atención individualizada a cada miembro de la empresa, la tolerancia y la estimulación intelectual (Bass y Avolio, 2004, citado en Pareja et al., 2022).

4.1.2 Teorías y enfoques relevantes

En el presente apartado se expondrán los enfoques más relevantes para el desarrollo del presente trabajo.

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

Por un lado, Bass es uno de los autores principales en el desarrollo de las teorías que giran en torno a dicho concepto y toma las ideas expuestas por Burns en 1978.

Bass identificó dos tipos de liderazgo radicalmente diferentes: el transaccional y el transformacional (Peralta et al., 2016). El primero es aquel que consigue la cooperación de los empleados mediante una propuesta intercambio mutua o trueque. Para alcanzar el logro esperado, los líderes transaccionales recompensan a su mediante premios proporcionados a sus resultados (Hermosilla et al, 2016)

Mientras que en el liderazgo transaccional se motiva al personal a actuar tal y como el líder espera que actúen (Hermosilla et al, 2016), en el LT se busca un compromiso bidireccional entre el jefe o la jefa y su equipo. Tal compromiso se logra mediante la fomentación de la motivación, la moralidad y el establecimiento de metas, al mismo tiempo que el líder despierta credibilidad y entusiasmo en sus empleados (Peralta et al., 2016).

Finalmente, Hermosilla et al (2016) exponen que, al igual que la teoría del liderazgo carismático, la teoría del LT enfatiza el papel que desempeñan las emociones y los valores. Dichos autores afirman que tanto líderes como empleados se impulsan recíprocamente hacia los niveles más elevados de moralidad y de motivación.

4.1.3 Estudios sobre liderazgo transformacional

Debido a su relevancia en el ámbito organizacional, se encuentran numerosos estudios que analizan el impacto del liderazgo transformacional en las empresas.

Entre estos, se encuentra el de García et al (2022), quienes realizaron una investigación cuantitativa, de corte transversal, en un hospital de México con el fin de evaluar la relación existente entre el LT y el Burnout. Para ello, emplearon una muestra de 102 sujetos del personal de medicina y de enfermería. La edad media de la muestra era de 35 años y la antigüedad media en el hospital era de 6.5 años. Cabe señalar que la mayoría de las personas encuestadas eran mujeres. Gracias a dicho trabajo, los autores consiguieron poner de manifiesto que el LT tiene un impacto negativo directo sobre la

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

variable Burnout, es decir, que este tipo de liderazgo disminuye las probabilidades de que los empleados sufran de agotamiento profesional.

Asimismo, Hauth et al (2023) preocupados por los aumentos de los niveles de bajas por enfermedad en el ámbito empresarial, buscaron una solución a dicho problema mediante una intervención de LT. En dicho estudio también consideraron el contexto del liderazgo, puesto que, investigaron el efecto moderador del apoyo organizacional (POS) percibido de la figura de líder. Los autores realizaron un estudio controlado aleatorio y los resultados relevaron que el LT disminuyó las bajas por enfermedad a breve término. De esta manera, demostraron el efecto causal entre el liderazgo transformacional y el ausentismo por enfermedad (Hauth et al, 2023).

Por su lado, Grau et al (2022) analizaron el impacto del LT y la sobrecarga laboral sobre determinados problemas psicosomáticos, además del rol moderador del LT entre la sobrecarga laboral y los problemas psicosomáticos. Trabajaron con una muestra de 408 empleados de origen español cuyo trabajo consistía en asistir a personas con discapacidad intelectual y determinaron que el LT modera los efectos de la sobrecarga laboral en la salud de los empleados.

Álava y Quinde (2023) realizaron una investigación cuantitativa con el fin de comprender como dicho estilo de liderazgo repercute en la intención emprendedora de jóvenes universitarios. La muestra del estudio estaba compuesta por jóvenes y estudiantes que, entre los meses de marzo y agosto del año 2019, estaban cursando por lo menos el segundo año de carrera en la Universidad de Cuenca. El muestreo estratificado seleccionado garantizó la heterogeneidad de facultades y género. El estudio evidenció la relación entre el empleo del LT y la actitud emprendedora de los participantes (Álava y Quinde, 2023).

Por último, los resultados del estudio llevado a cabo por Moreno et al (2023) resaltan que los hospitales con un estilo de liderazgo autoritario muestran bajos niveles de creación y gestión de conocimiento, presentan bajos niveles de eficacia en comparación con el liderazgo paternalista que obtiene mejores valores en las tres variables. Sin embargo, tal y como los autores explican el liderazgo transformacional es el que alcanza mayores cotas en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. De igual manera, los resultados del estudio señalan que el LT llegaría a alcanzar unos ligeros efectos

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

positivos también en otras variables esenciales para analizar la eficiencia hospitalaria, tales y como el compromiso y la dirección por valores respecto al liderazgo autoritario y paternalista (Moreno et al, 2023)

4.2 Satisfacción Laboral

Existen múltiples maneras de definir la satisfacción laboral.

Por una parte, según Quesada-Puga et al (2024) dicho concepto se define como la experimentación de sensaciones positivas y placenteras por parte del personal en relación a sus trabajos.

Por otro lado, Torrejón et al (2022) entienden la SL como el nivel de compromiso de cada individuo, derivado del incremento del sentido y logro de su labor, lo cual, a su vez, impacta positivamente en su involucración con la empresa.

Asimismo, Solís y Burgos (2023) la conciben como el producto de las emociones que presentan los empleados en relación a si los resultados de su desempeño cumplen o no con sus expectativas. Además, la describen como la evaluación que realiza cada sujeto sobre sus propios niveles de SL, lo cual puede acabar en una emocionalidad negativa o positiva (SL) (Solís y Burgos, 2023).

Sin embargo, el presente trabajo se basará en la Teoría Bifactorial de Herzberg para definir la satisfacción laboral.

4.2.1 Concepto y las dos dimensiones de la satisfacción laboral (SL) según Herzberg

Herzberg (1954) evidencia que las necesidades del ser humano se dividen esencialmente en dos tipos. Por una parte, destaca las necesidades relacionadas con aquellos aspectos necesarios para evitar el daño y señala que éstas pueden encontrarse en cualquier animal. Se trataría por tanto de necesidades “universales” y propias de todos los seres vivos. Por otra parte, señala la existencia de necesidades específicas del ser humano, fundamentales para su desarrollo psicológico.

En su publicación Herzberg (1954) expone el estudio que llevó a cabo en la ciudad de Pittsburgh mediante una muestra de doscientos ingenieros contables. Solicitó a cada uno de ellos que hablara sobre los acontecimientos laborales que mejoraron significativamente su SL. Posteriormente también les solicitó que les hablara de sucesos que hubieran provocado una disminución sustancial de su SL. Tras el análisis de los resultados obtenidos, el autor revela la existencia de dos dimensiones diferentes.

En primer lugar, encontró cinco factores esenciales de la satisfacción laboral entre los cuales destaca: la realización, el propio trabajo, la responsabilidad, la promoción y el reconocimiento. Afirma que estos elementos raramente han sido mencionados por los sujetos al hablar de su insatisfacción laboral. Los denomina “factores de satisfacción” y los relaciona con la motivación, especificando que son capaces de producir cambios a corto plazo en la actitud de los empleados y de las empleadas. Estos también han sido denominados factores motivadores por el propio autor, puesto que motivan el esfuerzo del equipo de trabajo e impulsan la realización superior de cada integrante del mismo (Herzberg, 1954).

Herzberg (1954) diferenció estos factores, involucrados en la satisfacción laboral, de aquellos relacionados con la insatisfacción laboral. Entre los segundos, destaca la política, la administración de la organización, el salario, las relaciones, las condiciones laborales y la supervisión. Según el autor los factores involucrados en la insatisfacción laboral provienen del entorno y su función es prevenir la insatisfacción, pero no se relacionan con una actitud positiva del personal hacia la organización. Este tipo de factores también han sido denominados factores higiénicos (o factores de mantenimiento) por el propio Herzberg y, tal y como señalan Kennedy y Mohr (2023), los factores de higiene representan lo mínimo indispensable que un trabajador espera de su empresa. Como se puede apreciar y contrariamente a los anteriores, estos son factores extrínsecos al propio trabajo (Madero, 2019).

Por otro lado, Alrawahi et al (2020) concluyen que los factores de higiene, también llamados insatisfactorios, no inciden en la SL, pero si se relacionan con la insatisfacción laboral y que los factores motivadores deberían combinarse con los de higiene para alcanzar una satisfacción laboral plena.

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

Madero (2019) refuerza este argumento aclarando que los factores de higiene, si bien aporten ciertos beneficios al empleado, lo hacen hasta solo parcialmente y que, por ello, si la empresa quisiera incrementar su productividad, debería ocuparse de propiciar los factores motivadores, intrínsecos al propio trabajo.

Sin embargo, antes de profundizar en ellos, es preciso hacer notar al lector que los factores motivadores de Herzberg son aquellos que impulsan la motivación de la plantilla. En el ámbito empresarial, la motivación se relaciona tanto con la intensidad, persistencia y dirección del esfuerzo de cada miembro del equipo de trabajo, como en la persistencia y perdurabilidad de dicho esfuerzo y en el compromiso con su labor (Foncubierta- Rodríguez y Sánchez-Montero, 2019).

4.2.2 Factores motivadores y factores de higiene.

Como se ha especificado previamente, autores como Alrawahi et al. (2020) asemejan los factores motivadores a los factores intrínsecos y los factores extrínsecos a los de higiene.

Los factores de higiene, representan los factores extrínsecos puesto que se relacionan con el entorno laboral y no con el trabajo en sí, y entre estos se encuentran: la política, la administración de la organización, el salario, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, la supervisión y la seguridad en el trabajo (Herzberg, 1959, citado en Sonneschein et al., 2022)

Tal y como se ha visto en el apartado anterior, diversos investigadores advierten que la ausencia de los factores de higiene provocará inevitablemente la insatisfacción laboral, pero que su presencia no resultará necesariamente en satisfacción laboral (Alrawashdeh et al., 2021),

Sin embargo, es importante cubrir estos factores básicos dado que, de no hacerlo, se vería afectada negativamente la motivación y la productividad del equipo (Herzberg 1959, Herzberg 1990, citado en Sonneschein et al., 2022).

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Además, Kennedy y Mohr (2023) señalan que cuando los factores de higiene no están presentes, el personal tendrá mayores intenciones de abandonar sus puestos de trabajo.

Por otro lado, entre los factores motivadores -también denominados factores de satisfacción- se encuentran el progreso laboral, el reconocimiento, el desarrollo personal y la responsabilidad (Herzberg, 1966, citado en Alrawahi et al., 2020).

Por último, es preciso mencionar que la teoría de Herzberg se apoya en la teoría de Maslow, autor que divide las necesidades del ser humano en cinco niveles dispuestos jerárquicamente en forma de pirámide y que evidencia que no se pueden satisfacer las necesidades superiores si primeramente no se cubren las que se encuentran en un nivel inferior (Maslow, citado en Alrawahi et al., 2020). Al respecto, Alrawahi et al (2020) señalan que la pirámide de Maslow reflejaría los factores motivacionales y de higiene, dado que estos últimos deben estar presentes para que los motivacionales incidan en la SL de un individuo.

4.2.3 Importancia de la satisfacción laboral en el contexto organizacional

La investigación alerta de que la satisfacción laboral está disminuyendo en países como Estados Unidos: al respecto, la Conference Board indica que los porcentajes han descendido en los años reflejando que en el año 1987 el 61% de los empleados estaban satisfechos en sus trabajos, mientras que en el año 2006 solo el 47% lo estaba (Reyes y Salgado, 2021). Se trata de un dato de interés, sobre todo si se tiene en cuenta que numerosos autores han investigado dicho concepto debido a su gran relevancia en el contexto organizacional al relacionarse con variables tan cruciales como la productividad, el rendimiento, el estrés, las bajas laborales, el burnout, entre otras (Pérez y Azzolini, 2013).

De la misma manera, la SL es esencial para que el personal de la empresa se sienta motivado y comprometido con la misma y representa uno de los elementos más relevantes para la prevención del burnout (Quesada-Puga et al., 2024). Al respecto, es preciso mencionar que la evidencia advierte que el burnout reduce la calidad de la

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

atención, aumenta las probabilidades de cometer algún error y de abandonar el puesto de trabajo (Quesada-Puga et al., 2024).

Además, tal y como Torrejón et al (2022) afirman el mundo organizacional es extremadamente cambiante y complejo, por lo que es oportuno que las empresas trabajen para promover la SL de su personal que, a su vez, al sentirse más satisfecho, trabajará con una actitud más positiva.

Finalmente, Reyes y Salgado (2021) advierten que la satisfacción y la insatisfacción de los empleados impactan respectivamente en la productividad, en la calidad de vida y en la salud de la plantilla. La insatisfacción se puede expresar mediante ausentismos, el decrecimiento de la productividad, accidentes laborales o retrasos y todo ello podría afectar seriamente el futuro de la organización. En contraposición, las empresas que cuentan con un mayor número de trabajadores satisfechos, tenderán a tener una producción de mayor calidad (Reyes y Salgado, 2021).

Como se puede deducir, por tanto, contar con un equipo realmente satisfecho en sus puestos de trabajo es un factor relevante para toda empresa, sin embargo, los autores que se acaban de mencionar explican que, para propiciar que la plantilla alcance la satisfacción en el ámbito laboral, es preciso que la empresa estudie y conozca sus necesidades.

4.3 Relación entre Liderazgo Transformacional y Satisfacción Laboral

Como ya se ha visto anteriormente el LT tiene un impacto muy positivo en los empleados/as. De la misma manera, que el equipo de una empresa presente altos niveles de satisfacción laboral es extremadamente beneficioso, tanto para cada sujeto a nivel individual, como para toda la organización.

Debido a la relevancia de ambas variables, múltiples investigadores de diversos sectores y continentes se han interesado por estudiarlas conjuntamente, consiguiendo determinar que el liderazgo fomenta considerablemente la satisfacción laboral (Añazco et al., 2018).

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

En los próximos apartados se expondrá la evidencia empírica que demuestra la relación existente entre el LT y la SL, así como los mecanismos y procesos que la explican.

4.3.1 Evidencia empírica de la relación existente entre el LT y la SL

Existen una ingente cantidad de estudios que demuestran la existencia de una relación positiva entre el LT y SL (Torrejón et al., 2022).

Autores como Hermosilla et al (2016) reflejan en sus investigaciones que el LT ha sido relacionado frecuentemente con la SL de los empleados, con el compromiso hacia la organización en la que trabajan y con su satisfacción hacia la persona encargada de liderarla.

Por su parte, Godoy y Bresó pusieron de manifiesto (2013) que el liderazgo transformacional tiene un impacto relevante en la motivación intrínseca del personal de la empresa, concepto que se relaciona directamente con los factores motivadores de Herzberg. Su trabajo cuenta con una muestra de 575 empleados de dos organizaciones españolas a quienes suministraron el cuestionario ASH-Mot y ASH-Lid, consiguiendo evidencia del vínculo entre ambas variables (Godoy y Bresó, 2013).

De igual manera, el estudio de Perilla y Gómez (2017) evidencia una clara relación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral y, en particular, revela que el LT se relaciona positivamente con la SL y negativamente con el malestar. Los autores aclaran que dichos resultados están mediados por la confianza que el personal de la empresa tiene en su líder. En definitiva, el estudio relaciona el LT, la disminución del malestar psicológico y el incremento de la satisfacción en el trabajo (Perilla y Gómez, 2017).

Por último, Bedoya (2021) realizó una investigación con el objetivo de establecer una relación positiva significativa entre el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el de nivel 5 sobre la SL y la satisfacción comunicativa. Para ello, utilizó una muestra de 103 empleados de PYMES colombianas del tercer sector. Mediante regresiones lineales confirmó que el liderazgo transformacional impacta

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

significativamente en la SL de los empleados y que su efecto es significativamente mayor en la SL respecto al liderazgo transaccional.

4.3.2 Mecanismos y procesos que explican la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral

En primer lugar, autores como Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) han destacado el rol de la confianza en el líder como elemento relevante en la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral.

En segundo lugar, otro elemento fundamental a tener en cuenta es que el LT aumenta claramente la productividad, la eficiencia y eficacia de los empleados y empleadas e inspira a todo el equipo para alcanzar el éxito (Añazco et al., 2018), lo cual representa otro factor importante que explica el impacto de dicho estilo de liderazgo en la SL del personal.

Además, en apartados anteriores se señalaron las características fundamentales que todo líder transformacional debe poseer y, entre ellas, la estimulación mental es la que más se correlaciona con la satisfacción laboral del personal (Pérez y Azzolini, 2013).

A su vez, Añazco et al. (2018) exponen que, en todo tipo de liderazgo, incluido el liderazgo transformacional, se verifican una serie de interrelaciones entre la persona que ocupa el cargo de líder y su equipo de trabajo y, según dichos autores, éste sería el factor más incisivo en la satisfacción laboral del personal.

Por otro lado, autores como Reyes y Salgado (2021) comentan que trabajar en la satisfacción laboral mediante el LT- es de crítica importancia dado que, produce aspectos relevantes relacionados con la salud y la calidad de vida de los trabajadores.

Sin embargo, varios investigadores afirman que para una correcta práctica del liderazgo transformacional y una consiguiente posible mejora de la satisfacción laboral de los empleados, es preciso que el líder invierta tiempo en su equipo de forma individualizada

y que trabaje uno a uno sus creencias con el objetivo de trascender sus metas y necesidades (Añazco et al., 2018).

5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL MARCO TEÓRICO

Como se ha visto anteriormente, cada estilo de liderazgo trae consigo diversas consecuencias para toda la empresa. En este caso, se ha escogido estudiar el estilo de liderazgo transformacional debido a que se centra en fomentar la motivación, el desarrollo personal y el potencial de cada trabajador y de cada trabajadora.

De igual manera, la satisfacción laboral supone un factor extremadamente relevante para la entera organización, dado que, repercute considerablemente en la productividad, en el rendimiento, en el estrés, en la motivación y en cantidad de bajas laborales de los empleados y empleadas (Pérez y Azzolini, 2013) y previene el burnout (Quesada-Puga et al., 2024).

Para realizar este estudio, se ha desarrollado un Marco Teórico exhaustivo estratégicamente estructurado para abordar estos conceptos y analizar el papel que desempeña el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Por tanto, el Marco Teórico da respuesta a los objetivos anteriormente mencionados y supone el pilar fundamental del presente trabajo. A su vez, servirá de apoyo a la hora de confirmar o refutar la hipótesis de este estudio según la cual “existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral”.

Con este fin, en un primer momento, se introdujo el concepto de liderazgo, reflejando diversas definiciones aportadas por varios autores. Posteriormente, se ha definido el liderazgo transformacional y se han evidenciado sus principales características.

Posiblemente, uno de los aspectos más relevantes hallados sobre el liderazgo transformacional serían las conductas características y definitorias de este estilo de liderazgo, entre las cuales, se destacan: la influencia idealizada, la atención individualizada a cada miembro de su equipo, la tolerancia, la estimulación intelectual,

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

la motivación inspiradora (Bass y Avolio, 2024, citado en Pareja et al 2022). Posteriormente, se ha procedido a señalar los enfoques relevantes mencionando los momentos históricos en los cuales se ha desarrollado la teoría del liderazgo transformacional y transaccional y se han citado algunos de los estudios empíricos que evidencian la gran relevancia del LT en las empresas y sus trabajadores.

Luego, se ha abordado la satisfacción laboral definida en el presente trabajo según la teoría bifactorial de Herzberg expuesta en los apartados 4.2.1 y 4.2.2 señalando las diferencias entre los factores motivadores y los factores de higiene. Además, en el apartado 4.2.3 se ha puesto de manifiesto la importancia de tener un equipo laboralmente satisfecho.

Por último, se ha estudiado la interrelación entre el liderazgo transformacional la satisfacción laboral y se ha mostrado parte de la evidencia empírica que señala su evidente relación para concluir el Marco Teórico con los mecanismos y procesos que la explican.

5.1 Estrategia de búsqueda de la bibliografía

Teniendo en cuenta los objetivos y la hipótesis del presente trabajo, se procede a realizar la búsqueda sistemática y exhaustiva de la bibliografía con el fin de encontrar los artículos más relevantes sobre el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral.

El período temporal seleccionado para la búsqueda queda comprendido entre los años 2010 y 2024, con excepción de un solo documento original de Herzberg en cuyo caso se escogió como período temporal 1954.

La búsqueda de bibliografía ha tenido lugar entre los meses de abril y mayo de 2024, esencialmente en las bases de datos Pubmed, APA PsycInfo, Scielo, Dialnet y Google Scholar, este último utilizado únicamente para la recuperación del documento original de Herzberg, autor esencial en el desarrollo del presente trabajo.

Por otro lado, las palabras clave empleadas han sido: "*liderazgo transformacional*", "*satisfacción laboral*", "Herzberg" y sus correspondientes traducciones "*transformational leadership*", "*job satisfaction*". Asimismo, se combinaron las varias palabras clave y se añadió el empleo de los booleanos "AND" y "OR".

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

En el apartado 5.2 se expondrán en detalle las estrategias de búsqueda aplicadas, reflejadas de igual manera en las tablas correspondientes a cada base de datos, situadas en el mismo apartado.

A continuación, se determinaron los criterios de inclusión y de exclusión de la bibliografía. Se incluyeron/excluyeron los artículos en función de la fecha: con la excepción de un único documento original de Herzberg (1954), se incluyeron los artículos lo más recientes posible (2010-2024) y, de esta forma, se excluyeron los más antiguos. Asimismo, se excluyó la bibliografía que no abordara directamente el liderazgo o el liderazgo transformacional y/o la satisfacción laboral.

De la misma forma, se han incluido y excluido artículos en base al precio: se incluyeron únicamente artículos e investigaciones pertinentes a las variables de interés con texto completo y de acceso gratuito.

Se incluyeron investigaciones y revisiones en inglés y en español, mientras que, se han excluido el resto de idiomas.

Sobre la base de lo señalado, los criterios de selección/exclusión incluyeron los siguientes pasos:

- 1) Tras la elección, la combinación de las palabras claves y la inclusión de los booleanos “AND” y “OR”, se realizó lectura de los títulos de los artículos encontrados que parecían reunir las variables que se necesitaban desarrollar para el presente trabajo.
- 2) Posteriormente, se procedió a la lectura de los resúmenes de los artículos seleccionados mediante los criterios de inclusión y exclusión anteriormente expuestos
- 3) Se determinaron los autores más relevantes para sostener las teorías que giran en torno a la satisfacción laboral y el liderazgo transformacional
- 4) Por último, se llevó a cabo una lectura exhaustiva de los artículos escogidos mediante los criterios de inclusión y exclusión.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

5.2 Resultados obtenidos mediante la búsqueda sistemática de bibliografía

Como se ha mencionado anteriormente, se utilizaron varias bases de datos para la búsqueda de los artículos. A continuación, se expondrán separadamente cada uno de ellos.

En primer lugar, se utilizó Dialnet y se insertó la palabra clave “Liderazgo transformacional”. Sin filtros, se obtuvieron 714 resultados y, con el objetivo de acotar la búsqueda, se seleccionaron las fechas 2010/2019 y en “tipos de documentos” se seleccionaron “artículos de revista”. Además de ello, se añadieron otros los requisitos: por un lado, “textos completos” y, por otro lado, en materia se clicó en “Psicología y educación”. Mediante dicha búsqueda se obtuvieron 118 resultados y se seleccionaron 2 de ellos como, por ejemplo, el de Hermosilla et al (2016).

En la siguiente tabla se puede observar dicha búsqueda:

Tabla 1.

Resultados obtenidos mediante las estrategias de búsqueda empleadas en Dialnet:

Base de Datos	Palabras clave	Fecha	Tipo de documentos	Otros requisitos	Número de artículos encontrados	Número de artículos seleccionados
Dialnet	Liderazgo Transformacional / 0 Booleanos	2010/2019	Artículos de revista	Textos completos: Si. Materias: Psicología y educación	118	2

Posteriormente, se llevaron a cabo diversas búsquedas en PubMed. En primer lugar, se seleccionó y se combinó entre sí el término en inglés “Transformational leadership” y se arrojaron 705 resultados. Por lo que, se ha procedido a aplicar los criterios de búsqueda y se aplicó el empleo del booleano “AND”. Se realizó la búsqueda “Transformational AND leadership” seleccionando lo cual no redujo los resultados obtenidos, por lo que, se seleccionaron los años 2018/2024 obteniendo 567 artículos. Otro criterio de inclusión/exclusión empleado fue el tipo de documento “Free full text” y el idioma “español”. Se encontraron 2 artículos y entre ellos se escogió 1.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Posteriormente, también se utilizaron las palabras clave *job satisfaction AND Herzberg* y se estableció el período temporal entre 2014/2024 para documentos de tipo “Free full text”. La búsqueda obtuvo 12 resultados entre los cuales se escogieron 3 artículos.

Finalmente, mediante los términos *satisfacción laboral OR job satisfaction* lo cual produjo la detección de 9104 documentos. Se aplicó por tanto el criterio de inclusión del período temporal seleccionando los años 2020/2024 y de “Free full text” y, a su vez, se seleccionaron “Meta-analysis”. De esta forma, se consiguieron 54 resultados y se escogió 1 debido a su gran relevancia y pertinencia relacionada a los objetivos del presente trabajo (Quesada et al., 2024).

A continuación, se resumirá dicha información en la tabla 2.

Tabla 2.

Resultados obtenidos mediante las estrategias de búsqueda empleadas en PubMed.

Base de Datos	Palabras clave	Fecha	Tipo de documentos	Otros requisitos	Número de artículos encontrados	Número de artículos seleccionados
Pubmed	Transformational AND Leadership	2018/2024	Free full text	Idioma: Español	2	1
Pubmed	"Job satisfaction" AND "Herzberg"	2014/2024	Free full text	Ninguno	12	3
Pubmed	Satisfacción laboral OR job satisfaction	2014/2024	Free full text Meta-Analysis	Ninguno	54	1

De la misma forma, se realizaron tres búsquedas en Scielo: primeramente, se combinó entre sí la palabra clave “liderazgo transformacional” mediante el uso del booleanos AND: Liderazgo AND transformacional. Las fechas escogidas fueron 2020/2023 consiguiendo 55 resultados y eligiendo 8 relevantes para la presente revisión bibliográfica.

Asimismo, se volvió a utilizar la palabra clave “satisfacción laboral” OR “job satisfaction”, traducida en inglés para obtener un mayor rango de resultados, obteniendo 1676 publicaciones.

Se seleccionaron aquellas comprendidas entre los años 2020 y 2024 y se seleccionó en el área temática la Psicología. De esta manera, la búsqueda dio lugar a 62 resultados de los cuales se seleccionó exclusivamente 1.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Posteriormente, se combinaron “liderazgo transformacional” AND “satisfacción laboral” consiguiendo 9 resultados y seleccionando 3 de ellos. Los años seleccionados automáticamente fueron 2013, 2017, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Por último, en el mismo buscador se insertó la palabra clave “Herzberg” y se escogieron las fechas 2019, 2021 y 2022. Se seleccionaron “todos” los documentos y no se añadió ningún otro requisito. La búsqueda dio lugar a 6 resultados de los que se seleccionaron 3 debido a su relevancia y pertinencia para su posterior análisis.

Tabla 3.

Resultados obtenidos mediante las estrategias de búsqueda empleadas en Scielo

Base de Datos	Palabras clave	Fecha	Tipo de documentos	Otros requisitos	Número de artículos encontrados	Número de artículos seleccionados
Scielo	Liderazgo AND transformacional	2020/2023	/	Ninguno	55	8
Scielo	Satisfacción laboral OR job satisfaction	2020/ 2024	Todos	Área temática: Psicología	62	1
Scielo	Liderazgo transformacional AND Satisfacción laboral	Todas las fechas (2013; 2017; 2020; 2021; 2022; 2023)	Todos	Ninguno	9	2
Scielo	Herzberg	2019; 2021; 2022	Todos	Ninguno	6	3

Además de los buscadores mencionados, se utilizó APA PsycInfo mediante la combinación de la palabra “Liderazgo” “AND” Transformacional” consiguiendo 35 resultados. Se seleccionaron las fechas comprendidas entre los años 2011 y 2024 y se escogieron como tipo de documentos “Scholarly Journals” y “Revistas científicas” en el idioma español. De 12 documentos 2 artículos pasaron los filtros de inclusión y exclusión. De igual modo, se ilustrarán los pasos aquí especificados en la tabla 4.

Tabla 4.

Resultados obtenidos mediante las estrategias de búsqueda empleadas en APA PsycInfo

Base de Datos	Palabras clave	Fecha	Tipo de documentos	Otros requisitos	Número de artículos encontrados	Número de artículos seleccionados
APA PsycInfo	Liderazgo AND transformacional	2011/2024	Scholarly Journals; Revistas científicas	Idioma: Español	12	2

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Por último, cabe señalar que Google Scholar resultó imprescindible para encontrar el artículo original de Herzberg. La palabra clave “Herzberg” sin la aplicación de filtros arrojó 502.000 publicaciones. Por tanto, al buscar el documento original del autor, se insertó la fecha 1954 y el idioma español. De los 7 resultados se escogió 1 al contener La teoría de la motivación-higiene de Herzberg, fundamental para la definición de la satisfacción laboral en la presente revisión bibliográfica.

En la tabla 5 se refleja el resumen de la búsqueda efectuada.

Tabla 5.

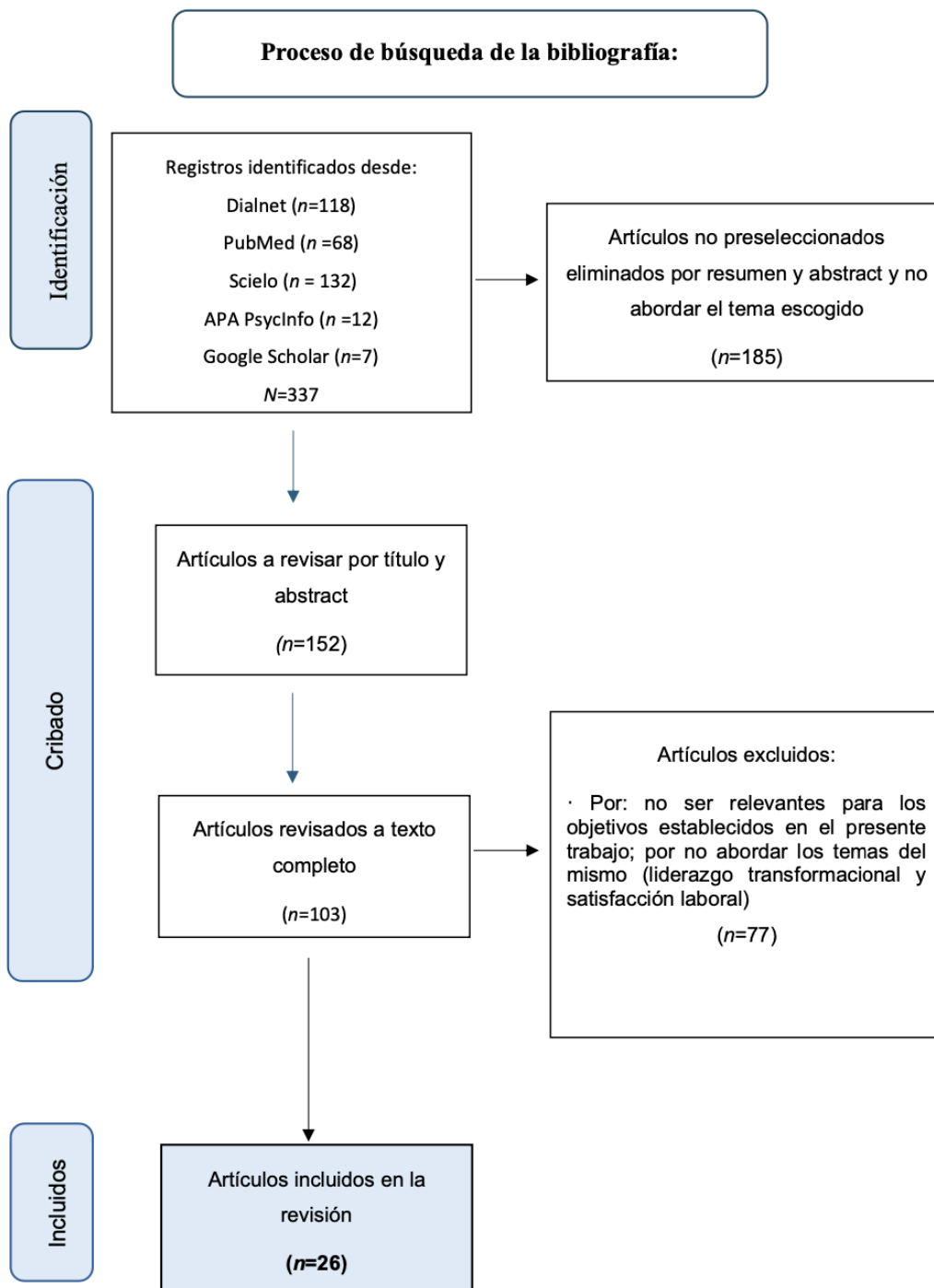
Resultados obtenidos mediante las estrategias de búsqueda empleadas en Google Scholar:

Base de Datos	Palabras clave	Fecha	Tipo de documentos	Otros requisitos	Número de artículos encontrados	Número de artículos seleccionados
Google Scholar	Herzberg	1954		"Buscar solo páginas en español" / Incluir citas	7	1

En definitiva, a través de la búsqueda de la bibliografía se han encontrado un total de 337 artículos en las diversas bases de datos anteriormente reflejadas en sus respectivas tablas. De estas 337 publicaciones se descartaron 185 por no contener información relevante para el desarrollo del presente trabajo. Posteriormente, de los 152 artículos restantes, se leyeron en texto completo 103, de los cuales se descartaron otros 77, debido a que no abordaban directamente el liderazgo transformacional y/o la satisfacción en el ámbito laboral. Por tanto, se seleccionaron 26 artículos para su integración en el presente estudio.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

En el siguiente diagrama de flujo se sintetiza toda la información expuesta en este apartado:



6. DISCUSIÓN

El impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral representa una línea de investigación ampliamente estudiada debido a su relevancia en el ámbito organizacional.

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo, los hallazgos resaltan que el estilo de liderazgo transformacional repercute significativamente en la satisfacción de los empleados y en su motivación. Añazco et al. (2018) reafirman esta idea poniendo de manifiesto que precisamente el LT se centra en aumentar la satisfacción laboral de cada miembro de la plantilla, además de buscar potenciar su eficacia y sus resultados.

Sin duda, esto también es así debido a que este estilo de liderazgo propicia la innovación, el cambio (Hermosilla et al., 2016) y la autosuperación mediante la inspiración del equipo (Moreno et al., 2023). Probablemente, formar parte de un gran objetivo colectivo (Añazco et al., 2018) y conseguir superar las auto-expectativas (Zarrimpa et al., 2022) pueda mejorar el autoconcepto de cada empleado y empleada tanto a nivel profesional como personal y esto, a su vez, pueda repercutir positivamente en su satisfacción laboral. Esta inferencia no se aleja de los hallazgos de Pareja et al (2022) quienes exponen que el LT ayuda a cada individuo a cambiar tanto su forma de auto-valorarse como la forma de valorar al resto de personas y a su entorno laboral.

Por otro lado, Zamarrimpa et al. (2022) señalan que la figura del líder transformacional tiene la gran capacidad de comunicar a sus subordinados una visión común y que ésta incrementa su desarrollo personal y su autosuperación, alcanzando un nivel motivacional profundo. Este hecho es especialmente relevante, sobre todo si se tienen en cuenta que los hallazgos de Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero (2019) relacionan la motivación de la plantilla con una mayor productividad, con una mayor intensidad, persistencia y duración del esfuerzo que realiza cada individuo en la consecución de los objetivos laborales. En esta misma dirección, la Teoría Bifactorial de Herzberg (1954) expone que la satisfacción laboral tiene que ver con los factores motivadores.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Al respecto, Zamarrimpa et al. (2022) vinculan el liderazgo transformacional con la gran capacidad de motivar a los individuos que trabajan en la empresa. Se puede empezar a deducir, por tanto, que la motivación representa un aspecto clave para alcanzar la satisfacción laboral y que el estilo de liderazgo transformacional trabaja exhaustivamente en potenciar la motivación intrínseca de sus trabajadores y trabajadoras.

Además, no se puede dejar de mencionar que Bass y Avolio señalaron las conductas principales del líder transformacional. Entre estas conductas, se encuentra la atención individualizada por parte de la jefa o del jefe hacia cada empleado y empleada. Es muy posible que este comportamiento represente un elemento clave en la SL, dado que podría propiciar que cada persona se sienta escuchada, comprendida y tenida en cuenta por el líder. Esta misma conclusión también ha sido evidenciada por el trabajo anteriormente expuesto de Hauth et al (2023) quienes estudiaron el efecto moderador del apoyo organizacional percibido de la figura de líder.

De igual manera, la tolerancia y la estimulación intelectual (Bass y Avolio, 2004, citado en Pareja et al., 2022) podrían incluir toda una serie de conductas destinadas a propiciar la curiosidad, la libertad de expresión y el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades. Al respecto, Álave y Quinde (2023) evidencian que el LT propicia la actitud emprendedora de los trabajadores.

Además, el carisma que desprende la figura del líder podría proporcionar un modelo a seguir para toda la plantilla, consiguiendo, de esta manera, instaurar un ejemplo que demuestre a cada individuo que es posible alcanzar grandes objetivos. Esto se podría reflejar en la influencia idealizada que el líder ejerce en los trabajadores y en las trabajadoras. La influencia idealizada representa una conducta característica del líder transformacional y podría contribuir a establecer una dirección a seguir para la entera plantilla. Esto a su vez podría facilitar la elevación de la confianza en las propias conductas e instigar al equipo a trabajar más intensamente con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. De igual manera, es posible que el respeto y la admiración que suscita la persona que ejerce el cargo de líder transformacional en su equipo, facilite una mayor lealtad y un mayor compromiso hacia sus puestos.

TFG

Grado de Psicología- Psicología del Trabajo y de las organizaciones

También se podría deducir que la influencia idealizada podría impactar positivamente en la satisfacción laboral debido al sentimiento que podría despertarse en cada individuo al trabajar con personas que admiran realmente.

Otro aspecto a señalar es que la evidencia ha demostrado que el liderazgo transformacional representa el mejor estilo de liderazgo respecto al liderazgo transaccional, al liderazgo paternalista y al liderazgo autoritario debido a varias razones:

En primer lugar, el liderazgo transaccional se caracteriza por proponer recompensas en base a la consecución de los objetivos exclusivamente establecidos por la persona que ejerce el cargo de líder (Hermosilla et al., 2016). En contraposición a este estilo de liderazgo, se ha encontrado que el liderazgo transformacional busca la fijación de objetivos comunes, no impuestos. Peralta et al (2016), explican que el líder transformacional busca el compromiso de su equipo elevando su motivación, moralidad y estableciendo metas que trascienden las meras necesidades individuales.

En el liderazgo transformacional se produce un círculo virtuoso mediante el cual el líder eleva al equipo y, a su vez, el equipo eleva al líder (Hermosilla et al., 2016).

El papel de la plantilla es por tanto mucho más activo respecto al que tendrían siguiendo un modelo de liderazgo transaccional y es muy posible que este hecho incida en la satisfacción laboral.

La investigación de Bedoya (2021) confirma esta inferencia al determinar que el LT impacta mayormente en la satisfacción de los empleados respecto al transaccional. Sin embargo, cabe señalar que dicho estudio cuenta con una muestra de 103 sujetos de PYMES colombianas, lo cual podría no ser una muestra representativa debido al número reducido de sujetos y a las posibles diversidades socioculturales existentes entre España y Colombia. De todos modos, pese a las eventuales limitaciones del estudio, sería interesante utilizar el hallazgo de Bedoya para realizar futuras líneas de investigación que tengan en cuenta dichos datos para buscar confirmar o refutar los resultados obtenidos por el autor.

En segundo lugar, como ya se vio en apartados anteriores, en su estudio, Moreno et al (2023) han encontrado que el liderazgo transformacional obtiene unos valores más elevados en la creación, en la gestión del conocimiento, en el compromiso, en la

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

dirección por valores y en la eficacia hospitalaria respecto al liderazgo paternalista y al liderazgo autoritario.

Es probable que estos resultados consigan explicar por qué el LT influye positivamente en la SL al propiciar la creación, los valores, la eficacia laboral y un compromiso sólido por parte de los empleados.

Otro aspecto que podría justificar que el liderazgo transformacional impacta positivamente en la satisfacción laboral, es que este tipo de liderazgo previene el burnout. Al respecto, cabe mencionar nuevamente que García et al (2022) llevaron a cabo un estudio que confirmó estos resultados. Sin embargo, una posible limitación a señalar es que, tal y como se expuso en apartados anteriores, el estudio ha seleccionado 102 personas con una edad media de 35 años, con una antigüedad media de 6.5 años. Esto quiere decir que no se puede saber si estos resultados son extrapolables a los trabajadores de más edad que cuenten con más años de trabajo a sus espaldas. De la misma manera, cabe mencionar que el estudio ha sido realizado en México, por lo que, nuevamente, se deben valorar las posibles diferencias socioculturales antes de poder generalizar dichos resultados a España.

De todos modos, sería interesante utilizar el hallazgo de la investigación de García et al (2022) para realizar futuras líneas de investigación. Pese a ello, se puede inferir que prevenir y combatir el agotamiento profesional es fundamental para incrementar e impactar positivamente en la satisfacción laboral. Al cometer menos errores, al conseguir acudir a sus puestos de trabajo despejados y con elevados niveles de motivación, tendrán muchas más posibilidades de sentirse satisfechos y satisfechas tanto con su propio trabajo, como con la figura del líder y con la entera empresa.

De hecho, Hauth et al (2023) constataron que este estilo de liderazgo reduce el número de las bajas por enfermedad. Por tanto, es posible que el LT repercuta positivamente en la salud y, de hecho, esta inferencia queda respaldada por la investigación contundente realizada por Grau et al (2022), previamente expuesta. Cabe volver a señalar que dichos autores trabajaron con una muestra de 408 empleados españoles consiguiendo determinar que, efectivamente, el LT modera los efectos de la sobrecarga laboral en la salud de la plantilla.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

Como se puede observar y teniendo en cuenta la Teoría Bifactorial de Herzberg (1954), para conseguir que un equipo esté realmente satisfecho en su trabajo, es preciso no solo cubrir los factores mínimos (factores higiénicos) garantizando aquellos aspectos más básicos y esenciales de un trabajo digno, sino que también es preciso cubrir los factores motivadores. De hecho, precisamente mediante éstos últimos factores la empresa tiene la posibilidad de influir considerablemente en la plenitud, en la autorrealización y en la motivación de cada integrante del equipo de trabajo (Madero, 2019). Ello significa que, pese a que la ausencia de los factores de higiene provocará la insatisfacción laboral de la plantilla, su presencia por sí sola no garantiza su satisfacción laboral (Herzberg, 1954). Por ese motivo, el propio autor destaca que no es suficiente considerar factores del entorno laboral tal y como la política y la administración de la empresa, el salario, las condiciones laborales, la supervisión o la seguridad del trabajo. (Herzberg, 1954). Como se ha señalado previamente, después de garantizar dichos aspectos destinados a evitar un eventual “daño”, se deben trabajar los factores motivadores entre los cuales Alrawahi et al. (2020) destacan el reconocimiento, el desarrollo personal, y la responsabilidad. En este sentido, se puede ver cómo la satisfacción laboral se puede alcanzar mediante el liderazgo de tipo transformacional, dado que tiene precisamente en cuenta todos los factores mencionados por el propio Herzberg que representan los factores que explican y originan la satisfacción laboral.

Como mencionó el mismo autor, para alcanzar la SL se deben por tanto primeramente cubrir los aspectos más básicos y “humanos” que aseguran un trabajo digno para, posteriormente, cubrir los aspectos más elevados a los que puede aspirar un ser humano (el desarrollo personal, la autorrealización, tener un para qué importante que genere un sentimiento de pertenencia etc.). Dicho de otro modo, los factores higiénicos son extrínsecos al propio trabajo, mientras que los factores motivadores, son intrínsecos al mismo y la combinación de ambos es fundamental para alcanzar la SL (Madero, 2019).

Contar con una plantilla correctamente liderada y satisfecha a nivel laboral repercutirá positivamente en su productividad, en un menor número de sus bajas, en su rendimiento (Madero, 2019; Pérez y Azzolini, 2013), en su motivación, en la prevención del burnout, consiguiendo, de esta manera que los trabajadores cometan menos errores (Quesada-Puga et al., 2024).

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

A su vez, cometer menos fallos, alcanzar los objetivos propuestos e incrementar la propia producción (Reyes y Salgado, 2021), podría ser motivo de orgullo personal y, por ende, de satisfacción laboral. En cuanto a la motivación, se ha mencionado previamente el gran estudio realizado por Godoy y Bresó quienes, mediante una muestra representativa de 575 empleados españoles consiguieron demostrar que el LT impacta significativamente en la motivación intrínseca del equipo, a su vez estrechamente relacionada con los factores motivadores de Herzberg. Se recuerda nuevamente que los factores motivadores mencionados por el autor son esenciales para la obtención de la satisfacción en un contexto laboral.

Otro factor relevante que parece ser clave en la consecución de la SL son las interrelaciones positivas que se verifican entre la figura del líder y cada trabajador (Añazco et al., 2018).

Por tanto, tal y como se ha puesto en evidencia hasta el momento, el liderazgo transformacional se enfoca en la SL y trabaja todos los aspectos primordiales que llevan a la misma.

De igual modo, se han mencionado algunos de los beneficios de la satisfacción laboral. Por ello, teniendo en cuenta todos estos aspectos, sería interesante formar a los líderes en este tipo de liderazgo y resultaría crucial invertir en la satisfacción laboral del entero equipo.

Finalmente, por todo lo que se acaba de exponer, queda confirmada la hipótesis inicial que señala que “existe una asociación positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados y empleadas”. Como ya se reflejó en apartados anteriores, estudios como el de Perilla y Gómez (2017), Bedoya (2021) y Godoy y Bresó (2013), llegan a la misma conclusión

7. CONCLUSIONES

Tras los hallazgos encontrados, se evidencia la relación causal entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, por lo que se confirma la hipótesis del estudio: efectivamente, parece existir una asociación positiva entre el LT y la SL.

Así, con el presente estudio se ha alcanzado el objetivo general que ha definido el decurso del trabajo realizado: se ha conseguido llevar a cabo un análisis sobre el impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de la plantilla.

De igual manera y respondiendo al primer objetivo específico, se concluye que las principales características del LT son las que se enumerarán a continuación:

Por una parte, se centra en la SL, busca mejorar la eficacia y los resultados al aumentar la producción del equipo para alcanzar un para qué mucho mayor respecto a los meros intereses personales propiciando a su vez el desarrollo personal y la motivación (Añazco et al., 2018; Moreno et al., 2023).

Por otro lado, se enfoca en la capacidad de inspirar a sus trabajadores y trabajadoras mediante la instauración de una visión común, la autosuperación y la habilidad para infundir una profunda motivación intrínseca en sus equipos (Zamarrimpa et al 2022). Asimismo, el liderazgo transformacional se caracteriza por las grandes capacidades de comunicación del líder, por su carisma, por el impacto que éste produce en la plantilla y por el desarrollo de nuevos valores y perspectivas (Hermosilla et al., 2016; Pareja et al., 2022). Finalmente, uno de los hallazgos más relevantes en la consecución de este primer objetivo ha sido determinar las cinco conductas de este estilo liderazgo, entre las cuales, se encuentran la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la atención individualizada a cada miembro de la plantilla, la tolerancia y la estimulación intelectual del líder en sus seguidores (Bass y Avolio, 2004, citado en Pareja et al., 2022). Cabe señalar, por último, que la elevación bidireccional entre la persona que ocupa el cargo de líder y su equipo, la moralidad, el establecimiento de metas ambiciosas, la superación de las auto-expectativas y el entusiasmo también resultan ser características fundamentales del liderazgo de tipo transformacional (Peralta et al., 2016).

En cuanto al segundo objetivo, se ha conseguido definir la satisfacción laboral según la Teoría Bifactorial de Herzberg (1954). El propio autor diferencia los factores de higiene de los factores motivadores. Sobre los primeros, destaca la política, la administración de la organización, el salario, las relaciones, las condiciones laborales y la supervisión. Se trata de factores que provienen del entorno y cuya función es prevenir la insatisfacción laboral, pese a que por sí solos no se puede alcanzar la satisfacción laboral. Tal y como mencionan Kennedy y Mohr (2023), los factores de higiene representan los requisitos mínimos indispensables que debe considerar una organización. Si se hallan presentes en una empresa, no garantizan la satisfacción laboral, pero si no se cubren, causarán inevitablemente la insatisfacción laboral (Alrawashdeh et al., 2021),

Entre los factores motivadores, Herzberg destaca la realización, el propio trabajo, la responsabilidad, la promoción y el reconocimiento. Se trata de elementos fundamentales para la SL de los empleados y se relacionan fuertemente con la motivación intrínseca. Es mediante estos que se puede propiciar un incremento considerable de la motivación, de la sensación de plenitud y de la autorrealización de la plantilla (Madero, 2019). Dichos factores, contrariamente a los primeros, no provienen del entorno sino del trabajo en sí mismo y, tal y como señala el propio Herzberg (1954), es a través de ellos que se consigue mejorar la actitud laboral del equipo a corto plazo.

Si bien los factores de higiene aporten ciertos beneficios, sus efectos son considerablemente limitados (Madero, 2019). Por este motivo, Alrawahi et al (2020) concluyen que es esencial que los factores de higiene se combinen con los factores motivadores para que la plantilla logre la SL. Finalmente, para obtener una plantilla realmente satisfecha, en primer lugar, la empresa debe ocuparse de cubrir los factores de higiene para posteriormente trabajar en los factores motivadores (Alrawahi et al., 2020).

En cuanto al tercer objetivo específico del presente estudio, se ha determinado que las empresas obtienen grandes beneficios mediante la SL de sus trabajadores y trabajadoras. Esto es así dado que la satisfacción laboral incide en una mayor productividad, en el rendimiento, en el estrés, en las bajas laborales entre otros factores

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

esenciales para el correcto funcionamiento de cualquier organización (Pérez y Azzolini, 2013).

En definitiva, trabajar en la SL del equipo permite prevenir los eventuales efectos negativos de la insatisfacción laboral, al mismo tiempo que se propiciaría una mayor eficacia, una mejor calidad de vida y salud de los empleados (Reyes y Salgado, 2021).

Además, cubrir los factores motivadores resultará beneficioso para la entera organización en cuanto, además de fomentar la motivación, impulsaría la intensidad del esfuerzo de la plantilla, su empeño, la perdurabilidad de su esfuerzo y su compromiso con el trabajo (Foncubierta-Rodríguez y Sánchez-Montero, 2019). Asimismo, como se ha visto en repetidas ocasiones, la satisfacción laboral se relaciona con la motivación del personal y previene el burnout, hecho muy relevante si se tiene en cuenta que el agotamiento laboral disminuye considerablemente la atención y aumenta las probabilidades de cometer errores y de abandonar el trabajo (Quesada-Puga et al., 2024). Además, la SL es fundamental para mejorar la actitud positiva de cualquier individuo, factor a su vez indispensable para enfrentar adaptativamente los constantes cambios del ámbito organizacional (Torrejón et al., 2022). Cabe recalcar que Perilla y Gómez (2017) evidencian la clara relación entre el LT y la SL, especificando que el primero se relaciona positivamente con la SL y negativamente con el malestar.

Sin embargo, para que todo ello sea posible y para alcanzar una óptima SL es preciso que la organización conozca las necesidades de cada trabajador (Reyes y Salgado, 2021),

En último lugar, sobre el cuarto objetivo específico se han conseguido identificar las conductas del liderazgo transformacional que tienen un mayor impacto en la satisfacción laboral de la plantilla. Por un lado, la estimulación mental es el comportamiento que más se correlacionaría con la SL (Pérez y Azzolini, 2013). Sin embargo, también juegan un papel fundamental la confianza que el líder infunde en su equipo, la atención individualizada que presta a cada integrante del mismo y la instauración de una visión ambiciosa común (Perilla y Gómez, 2017; Añazco et al., 2018). También son claves las propias interrelaciones que se verifican entre el líder y sus seguidores (Añazco et al., 2018). Pese a ello, cabe mencionar que todas las conductas características del liderazgo

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

transformacional son fundamentales en la adquisición de la satisfacción en el ámbito laboral.

Tras los hallazgos encontrados y analizados, se puede afirmar que el presente estudio amplía los resultados de investigaciones anteriores, dado que se han reunido 26 publicaciones de calidad que abordan en profundidad las dos variables trabajadas: el LT y la SL. Asimismo, toda la información recabada ha sido reflejada y analizada minuciosamente, obteniendo de esta manera unas conclusiones sólidas que han permitido determinar y exaltar la importancia de este estilo de liderazgo en la satisfacción laboral, elemento a su vez crucial para la supervivencia de la empresa.

Aun así, es oportuno advertir de las limitaciones del presente trabajo: probablemente la más relevante es que se han abordado exclusivamente las consecuencias positivas del liderazgo transformacional y todos los artículos revisados señalan únicamente los aspectos positivos de este estilo de liderazgo. Sin embargo, en ninguno de ellos se habla de los inconvenientes que pueden surgir al dirigir una empresa mediante el LT y de los aspectos negativos que, a su vez, podrían influir negativamente en la SL. Por ejemplo, cabría comprobar si algunas conductas características del estilo de liderazgo transformacional, tal y como la influencia idealizada, podrían llegar a provocar expectativas demasiado elevadas e incluso poco realistas en la plantilla. Se trataría de algo interesante a explorar puesto que, posiblemente no conseguir cumplirlas tenga repercusiones negativas en su motivación que, tal y como se vio anteriormente, es un elemento fundamental para la consecución de la satisfacción laboral. Además, es preciso valorar si la influencia idealizada del jefe podría derivar en una admiración excesiva hacia el líder, dado que probablemente traería nuevas desventajas: cabría preguntarse por ejemplo si se podrían producir efectos negativos en la autoestima de los trabajadores o en su autonomía y, por tanto, también en su SL.

De igual manera, este trabajo no contempla si existen limitaciones o empresas en las que no sería recomendable ejercer este tipo de liderazgo y no señala las situaciones en las que el LT podría obstaculizar la SL. Por ejemplo, sería interesante comprender si este estilo de liderazgo es aplicable en empresas altamente estructuradas o reguladas dónde, quizás, el desarrollo personal y la autorrealización pasen a un segundo plano.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

También, es posible que no se valore de igual modo en todas las empresas y organizaciones la participación activa de sus trabajadores y trabajadoras, por lo que implantar el LT en las mismas podría ser motivo de nuevas tensiones y resistencias al cambio.

Por otro lado, también sería oportuno comprobar si el LT es realmente asequible para todas las organizaciones, dado que la figura del líder deberá invertir una gran parte de su tiempo laboral en atender a cada persona de su equipo. La inversión de recursos económicos y temporales tampoco han sido tenidos en cuenta en el presente estudio y cabría analizar si es realista o factible para toda organización aplicar este tipo de liderazgo.

Revelar únicamente los aspectos positivos, habría podido sesgar los resultados y podría haber distorsionado la realidad completa del impacto del liderazgo transformacional y de su relación con la satisfacción laboral.

En definitiva, es importante reconocer que, al igual que podría ocurrir con cualquier otro estilo de liderazgo, el LT podría tener contraindicaciones, desventajas y eventuales repercusiones negativas que no se han abordado en el presente análisis. Sin tener en cuenta este punto, es difícil realizar un balance para poder reflejar todos los aspectos de la realidad de la eficacia del LT sobre la SL.

Finalmente, es preciso mencionar que algunos de los estudios seleccionados cuentan con una muestra limitada a unos 102/103 sujetos o se llevaron a cabo en países de Latinoamérica, por lo que cabe preguntarse si efectivamente los resultados obtenidos en los mismos son generalizables a la población española. La representatividad de la muestra representa un factor esencial, puesto que las variaciones culturales y socioeconómicas podrían alterar la eficacia del liderazgo transformacional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Por este motivo, para conseguir conclusiones más sólidas y generalizables sería interesante llevar a cabo nuevas investigaciones con muestras más amplias y heterogéneas en diversas áreas geográficas españolas.

8. PROSPECTIVA

En primer lugar, cabe mencionar que la Teoría Bifactorial de Herzberg ha sido desarrollada por el propio autor en los años 50, por lo que sería oportuno llevar a cabo nuevas investigaciones con el objetivo de corroborar si los elementos que conforman los factores motivadores y los factores de higiene siguen vigentes en la actualidad.

Es posible que en un mundo cada vez más cambiante y digitalizado, ambos tipos de factores hayan sufrido algunas variaciones. Es bien sabido que las dinámicas y el entorno laboral han cambiado significativamente en las últimas décadas, por lo que realizar nuevas investigaciones con el fin de integrar los hallazgos encontrados a la Teoría Bifactorial de Herzberg podría ayudar a actualizarla, al reflejar eventuales nuevos factores que influyen en la motivación y en la satisfacción laboral en el contexto laboral actual.

Además, sería importante estudiar en qué tipo de situaciones o empresas el LT repercutiría negativamente en la satisfacción laboral del personal. En definitiva, una línea de investigación prometedora sería comprender si existen perfiles de personalidad incompatibles con este estilo de “jefes y jefas”: quizás determinadas personas busquen una figura de líder que les dicte qué hacer, cómo y cuándo y no les resulte tan interesante su desarrollo personal. Quizás en tal caso, por ejemplo, resultaría más adecuado un liderazgo autoritario. No se han encontrado estudios que aborden estas cuestiones, por lo que resultaría innovador y fundamental seguir investigando en esta dirección.

Asimismo, sería interesante explorar cómo las organizaciones podrían implementar estrategias dirigidas a propiciar la aplicación del LT en las empresas. Entre dichas estrategias podrían incluirse formaciones finalizadas al desarrollo de las habilidades y conductas definitorias del LT. Por último, sería oportuno explorar cómo se podrían integrar las TIC en el LT para fomentar la comunicación, la motivación y el trabajo colectivo, a la vez que el equipo se va adaptando a las nuevas tecnologías.

Dichos estudios se podrían realizar mediante la selección de muestras en contextos organizacionales.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

En último lugar, sería útil explorar si los resultados obtenidos en Latinoamérica en los artículos escogidos para la elaboración del presente trabajo, se replican de igual manera en países como España. Por tanto, se podrían llevar a cabo nuevas investigaciones seleccionando empresas y organizaciones de diversos sectores y tamaño, en diversas ciudades españolas con el fin de confirmar y generalizar los resultados alcanzados en Latinoamérica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álava-Atiencie, N. G., & Quinde-Lituma, M. E. (2023). Análisis explicativo del liderazgo transformacional en el perfil emprendedor social de jóvenes universitarios. *Formación universitaria*, 16(2), 49-60. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000200049>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Alrawashdeh, H. M., Al-Tammemi, A. A. B., Alzawahreh, M. K., Al-Tamimi, A., Elkholy, M., Al Sarireh, F., ... & Ghoul, I. (2021). Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study. *BMC public health*, 21, 1-18.
- Añazco, K. A., Valdivieso, R. P., Sánchez, Ó. W. Guerrero, M.A. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in smes under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 115-126. <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>
- Delgado-Bello, C. A., & Gahona Flores, O. F. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo. *Información tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>

- Foncubierta-Rodríguez, M. J., & Sánchez-Montero, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: Atender motivaciones y eliminar «temores digitales». *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.04>
- García-Rivera, B. R., Mendoza-Martínez, I. A., & Olguín-Tiznado, J. E. (2022). Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario. *Investigación administrativa*, 51(129).
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., & Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 38(1), 128-138. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Hauth, T., Peiró, J. M., Mesa, J. M., & Soriano, A. (2023). El liderazgo transformacional autopercibido reduce el absentismo por enfermedad, pero el contexto importa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 39(1), 37-45.
- 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), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de la Organización*, 10, 71-91.

TFG
Grado de Psicología- Psicología del
Trabajo y de las organizaciones

- Kennedy, K. A., & Mohr, D. C. (2023). Job Characteristics associated with intent to quit among nursing home employees and managers. *The Gerontologist*, 63(1), 108-119. <https://doi.org/10.1093/geront/gnac134>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Moreno- Domínguez, J., Escobar-Rodríguez, T., & Pelayo-Díaz, Y. (2023). Influencia del liderazgo en gestión del conocimiento y eficiencia hospitalaria. *Gaceta sanitaria: Órgano oficial de la Sociedad Española de Salud Pública y Administración Sanitaria*, 37(1), 48. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2023.102342>
- Pareja Pera, L. Y., Dávila Morán, R. C., Portillo Rios, H., & Velarde Dávila, L. (2022). Liderazgo transformacional en universidades públicas y privadas de la ciudad de Lima. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 211-219.
- Peralta, Y. S., Olsen, C., Pezzi, L., & Sanjurjo, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata Younger and older volunteers' transactional and transformational leadership at Mar del Plata.
- Pérez Vilar, P. S., & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

- Quesada-Puga, C., Izquierdo-Espin, F. J., Membrive-Jiménez, M. J., Aguayo-Estremera, R., Cañadas-De La Fuente, G. A., Romero-Béjar, J. L., & Gómez-Urquiza, J. L. (2024). Job satisfaction and burnout syndrome among intensive-care unit nurses: A systematic review and meta-analysis. *Intensive and Critical Care Nursing*, 82, 103660. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2024.103660>
- Reyes Anacleto, A., & Salgado Guadarrama, J. D. (2021). Factores motivacionales en la satisfacción laboral en una empresa para la prevención de accidentes desde la perspectiva de Herzberg. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE4). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2782>
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. Revisión bibliográfica. *Podium*, (43), 163-176. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.43.10>
- Sonnenschein, K., Hagen, Ø., Rostad, I. S., & Wiik, R. (2022). "Make it possible for more people to work at home!" representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 13, 972562. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.972562>
- Torrejón-Gallo, B., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información tecnológica*, 33(5), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000500001>
- Zamarripa Montes, J. M., Vega Campos, M. Á., & Ortega Velázquez, A. (2022). El rol de líder transformacional en equipos diversos y sus efectos en variables emergentes, para entender el desempeño grupal. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 224-245. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.168>