



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de
los trabajadores en el sector industrial

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Reyes Arcos, Brenda Marisel (0000-0002-1540-2729)

Rivera Urbina, Sandra Ursula (0000-0003-0658-1355)

ASESOR

Nureña Yafac, Nicolás (0000-0002-3570-0803)

Lima, 17 Julio del 2021

DEDICATORIA

A nuestras familias por su apoyo, consejos, enseñanzas y tolerancia nos han brindado su respaldo para culminar esta etapa en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a nuestras familias que han sido el principal apoyo en momentos de flaqueza y debilidad, ya que con sus consejos, enseñanzas y tolerancia nos han brindado ese respaldo incondicional para culminar esta etapa en nuestras vidas, a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por la constante exigencia académica demostrada durante todo este tiempo, que ha permitido contribuir a nuestro desarrollo como profesionales de la carrera. De igual manera agradecemos de manera especial a todos los autores que han aportado sus posiciones en cada uno de sus artículos y que han hecho posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

RESUMEN

La capacidad que poseen los líderes en el campo de la transformación, tanto individual como colectiva, ha sido planteada por diferentes investigadores para dar a conocer la forma de lograr el confort de un trabajador. La presente investigación tiene como propósito contrastar la postura de diversos autores frente a las teorías abordadas en el área de liderazgo transformacional y la contribución de este liderazgo en el bienestar de los trabajadores del sector industrial. Esta investigación es de tipo documental, descriptiva y bibliográfica, en donde se realiza un análisis documental a través de la consulta de fuentes de información confiables de índole local, nacional e internacional. Se concluye que los factores más resaltantes, se ubican en las consideraciones individuales ejercidas por el líder, así como la motivación/inspiración que aportan la capacidad para el logro de resultados, siendo estos los mismos factores que contribuyen con el bienestar de los trabajadores. Al concluir, se evidencia que existen autores que afirman que este estilo de liderazgo causa adicción al trabajo y afecta la satisfacción laboral, es debido a donde se resalta la importancia del apoyo al desarrollo del bienestar de los trabajadores.

Palabras Claves: Factores, Liderazgo transformacional, Bienestar de los trabajadores, Sector Industrial.

Authors' positions on the transformational leadership factors that contribute to the well-being of workers in the industrial sector

ABSTRACT

The ability of leaders in the field of individual and collective transformation has been proposed by different researchers to find out how the well-being of a worker can improve, which is why the present research aims to contrast the positions of the authors consulted related to the Factors of transformational leadership that contribute to the well-being of workers in the industrial sector. It is based on a documentary, descriptive and bibliographic research through different sources of information consulted and contrasted of a local, national and international nature. It is concluded that the most outstanding factors are individual considerations exercised by the leader as well as the motivation / inspiration that provides the ability to achieve results, these being the same factors that contribute to the well-being of the workers. However, some authors contrast these postulates by stating that this style of leadership causes work addiction and affecting job satisfaction, thus stressing the importance of supporting the development of workers.

Key Words: Factors, Transformational Leadership, Worker Welfare, Industrial Sector.

TABLA DE CONTENIDO

<i>DEDICATORIA</i>	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	¡Error! Marcador no definido.
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MÉTODO	5
3. ANTECEDENTES TEÓRICOS	7
3.1 Factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores.....	12
3.2 El liderazgo transformacional como generador de bienestar en los trabajadores.	13
3.3 Contribución del liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial	15
4. ANÁLISIS Y RESULTADOS	17
4.1 Factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores.....	17
4.2 Factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores.....	22
4.3 Contribución del liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial.	28
5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	32
REFERENCIAS	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Cuadro resumen de los tipos de metodología aplicado por los autores consultados.</i>	41
Tabla 2: <i>Cuadro resumen de la postura de los autores según la influencia de los líderes transformacionales en el desarrollo del bienestar de los trabajadores.</i>	48
Tabla 3: <i>Postura de los autores según el liderazgo transformacional como generador de bienestar en los trabajadores.</i>	51
Tabla 4: <i>Postura de los autores según el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral como contribución al bienestar de los trabajadores</i>	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	23
Figura 2.....	45
Figura 3.....	45
Figura 4.....	46
Figura 5.....	46
Figura 6.....	46
Figura 7.....	47

1. INTRODUCCIÓN

Según la OMS (2019) el malestar en los trabajadores genera anualmente en la economía mundial una pérdida de US \$1 billón en productividad. En el Perú, según un estudio realizado por Info Capital Humano (2020) sobre satisfacción laboral a nivel nacional, demuestra que tan solo el 24% de las personas se considera “feliz” con el trabajo que desempeña, esta es una de las causas por lo que las empresas no solamente se encuentran en la búsqueda de otorgar experiencias de calidad a sus clientes, sino que, además, buscan contribuir con la calidad laboral del empleado en cuestiones básicas de experiencias en torno a la motivación y compromiso. Este estudio refiere que un trabajador al sentir un ambiente de bienestar, es un 40% más productivo y 80% más creativo e innovador que los que no perciben esa realidad.

Por otra parte, es necesario considerar que el 76% de las personas en cualquier organización, especialmente sector industrial no se considera “feliz” en su puesto de trabajo, cuyo porcentaje se evidencia en el informe establecido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática realizado en el 2019 donde demostró el registró de un total de 67 huelgas a nivel nacional con más de 110154 denuncias ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo por trabajadores tanto del sector público como del privado, esto principalmente por la insatisfacción laboral (INEI, 2020).

Estos resultados evidencian la necesidad que tiene una organización con respecto al desempeño de quienes la dirigen, estas personas son las personas encargadas de crear los espacios y condiciones para que un trabajador realice o cumpla con su labor de manera idónea, donde se sienta a gusto con en sus quehaceres laborales.

En los últimos años, el estilo de liderazgo en el sector industrial peruano ha pasado de ejercer un liderazgo delegativo a un liderazgo democrático e incluso transaccional, caracterizándose por la carencia de la intervención de los trabajadores. La falta de acciones que fueron destinadas para generar cambio, no ha dado los resultados necesarios, por lo que se requiere cambiar a un liderazgo transformacional, esto va a permitir una transformación en el equipo y así lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización.

En tal sentido, se propone una visión centrada en el desempeño del líder que es el que se encarga de alcanzar esta transformación por medio de la elevación del nivel de gestión que debe ir ejerciéndose como respuesta a los vacíos existentes de información y análisis sobre

liderazgo transformacional. Bajo la perspectiva de una organización se articulan los inconvenientes acordes al sistema de hoy, bajo la mirada de las necesidades presentadas. Evidentemente, se espera que el sector industrial debido a que es un sector más amplio en el país, necesita tener una organización de primer nivel con conocimientos administrativos avanzados para poder mantener una organización con una funcionalidad óptima.

Sin embargo, la gran mayoría de empresas de este sector evidencian tener problemas principalmente en potenciar la productividad y mejorar la eficiencia en sus trabajadores. Dentro de una empresa del sector industrial debe de existir un fondo de inversión que esté destinado a incorporar equipamiento y generar estados de bienestar en el recurso humano, para lograr los objetivos de la organización.

En efecto, cuando se menciona al recurso humano se hace referencia a todos los factores que involucran al personal que trabaja en la organización. El recurso humano de una organización comprende desde personal directivo, como por ejemplo el gerente general y también personal operativo, como por ejemplo los operarios de mantenimiento de limpieza, cada uno de ellos tiene un papel fundamental en el motor productivo de la empresa. Frente a esta problemática se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores en el sector industrial?

Para dar respuesta a esta interrogante, se plantea como objetivo general contrastar las posturas de los autores consultados relacionados a los factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores en el sector industrial, como objetivos específicos se plantean los siguientes, en primer lugar, explicar los factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores, en segundo lugar, describir los factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores y en tercer lugar, explicar la contribución del liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial.

Por consiguiente, esta investigación se justifica en la conveniencia que posee al aportar conocimiento de la realidad que se presenta en el sector industrial, debido a que se dará a conocer cuáles de los factores aplicados a través de un liderazgo transformacional contribuyen en conseguir el bienestar que permite a los líderes poder enfocarse y asegurar

una visión amplia con respecto a la administración empresarial. La relevancia social está dirigida en aportar información fidedigna sobre cómo hacer que las personas trabajen felices y que se sientan satisfechos con los logros conseguidos tanto para la empresa como para así mismo.

Asimismo, la investigación tiene implicancias prácticas en donde se da a conocer los factores del liderazgo transformacional ideal para las empresas del sector industrial. También se identifica cuáles serían los cambios necesarios que se necesitan para empoderar a sus seguidores, para que se pueda fomentar nuevas formas de realizar las labores asignadas al personal en beneficio del rendimiento global de la empresa.

De esta manera, los hallazgos documentales encontrados en esta investigación otorgan un valor teórico porque revelarán las posturas que se encuentran a favor, en contra y complementarias presentadas por diversos autores en función a las variables propuestas. En cuanto a la utilidad metodológica, se emplearon métodos de documentación validados cuya técnica de contraste aplicado da garantía de que los resultados obtenidos puedan ser consultados en futuros trabajos de investigación.

De lo expresado en los párrafos anteriores, se sostiene la idea de que los factores del liderazgo transformacional generan un mejor ambiente de trabajo, con mejores condiciones para los trabajadores y se sientan a gusto con lo que hace. Cuando en una organización prima el liderazgo transformacional se puede apreciar que se refleja en los trabajadores en el desenvolvimiento frente a las actividades diarias y el compromiso hacia la empresa.

Por el contrario, a lo planteado anteriormente, Gomes et al. (2010) consideran que este estilo de liderazgo puede asociarse negativamente con el bienestar, debido a que causa síntomas de malestar, estrés, alteración del sueño, tensión muscular, entre otros síntomas.

Por consiguiente, los autores como Li et al. (2020); Aldona et al. (2018); Morrow (2018); Chiba et al. (2017); Attafar et al. (2012); Fosha (2018); Bresó y Godoy (2013) y Dóci et al. (2020) mencionan que el liderazgo transformacional cuando es llevado en base sobre la motivación laboral en los trabajadores puede causar un efecto indirecto y generar una adicción al trabajo, lo cual genera estrés, malestar entre otros síntomas. Al estudiar el liderazgo transformacional y su influencia directa sobre el bienestar del trabajador, se pretende revelar el conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación de este en el ambiente organizacional.

Se fundamenta el estudio en una investigación de tipo documental, se le denomina como esta clasificación, debido a que el estudio se orienta a seleccionar un conjunto de fuentes provenientes de artículos publicados tanto en español como en inglés, que fueron leídos, interpretados y clasificados para la creación de nuevos subtemas, con la finalidad de contrastar las posturas de los autores consultados relacionados a los conceptos de factores del liderazgo transformacional que contribuyen a mejorar el bienestar de los trabajadores en el sector industrial. La investigación documental consiste en analizar la información escrita con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (Murillo, 2016, p. 111).

Similarmente, se darán definiciones específicas sobre el liderazgo transformacional y el bienestar de los trabajadores los cuales pasaran por un análisis para completar una problemática realista. La investigación se clasifico según esta modalidad, deseando identificar las características del universo investigado y fijar los comportamientos para confirmar la asociación que se tienen entre las variantes de la investigación.

Por otra parte, es bibliográfico tal como lo expresa Murillo (2016) “debido a que se permite la elaboración y procesamiento de los resultados obtenidos que se pretendía conocer durante la investigación” (p.62). La exhaustiva revisión de diversas fuentes de información como estudios, documentos, revistas, informes, publicaciones webs y bibliografía relacionada con el tema sobre los distintos factores, características y competencias del liderazgo transformacional y el bienestar de los trabajadores en empresas del sector industrial.

2. MÉTODO

El estudio se centró en fuentes publicadas en la red, un portal de búsqueda de publicaciones en revistas científica que fueron seleccionadas utilizando indicadores relacionados a las variables de estudio. Cada documento que se seleccionó fue analizado por medio de un indicador de calidad reconocido por los organismos de evaluación de actividad investigadora, en función de las citas recibidas por los artículos publicados y recogidos en la Web of Science, en donde se visualizó el factor de impacto de las variables consultadas.

Durante este proceso se realizaron consultas a través de las plataformas denominadas Springer, Elsevier, Emeraldinsight, Jstor La Proquest o la Busines Source, creando para esta consulta una base de datos Scopus (Elsevier) desde donde fue posible evaluar y analizar cada publicación científica que fue filtrada por año, por especialidad y por temas. A partir de estos filtros se seleccionaron solo 35 publicaciones entre el idioma español e inglés pertenecientes a los cuartiles Q1, Q2 y Q3, esto asegura que las fuentes consultadas tengan un nivel científico; asimismo se clasificaron en tres categorías, cada categoría refleja un subtema que da a conocer los aportes de distintos autores para describir las controversias encontradas y relacionada a los factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores en el sector industrial

Respecto a las investigaciones consultadas, se subdividen en cinco grupos siendo clasificadas según la metodología aplicada, el primer grupo de autores lo constituye Achua y Lussier (2012) y Gisselle (2020) quienes realizaron una investigación social por medio de estudios muestrales, evidenciaron encuestas sistemáticas y ordenadas que dan origen a una información relevante sobre cada una de sus variables de forma cualitativa cuya relevancia se direcciona en dar a conocer el desempeño del líder transformacional que consigue alcanzar el bienestar de sus trabajadores.

Por otra parte, en el segundo grupo se encuentran autores como Bresó y Godoy (2020); Dóci et al. (2020); Arnold, et al. (2019); Aldona et al. (2018); Meinert (2018); Li et al. (2017); Gómez et al., (2010) y Thompson (2012) dirigieron su investigación en el diseño transversal, cuantitativo, exploratorio, descriptivo y correlacional, estas investigaciones se asemejan en utilizar como instrumento el cuestionario que aplica el análisis factorial con modelos lineales jerárquico por medio de análisis de los datos entre niveles en el caso de Amutio et al. (2016); Baque et al. (2019); Fogle y Tatum (2016) y Hrnews et al. (2014); presentaron en sus

resultados el modelado de ecuaciones estructurales que da una visión diferente de casos correlaciones de variables similares a liderazgo transformacional y el del bienestar de los trabajadores.

En el tercer grupo de autores, se evidencia la utilización de la metodología longitudinal aplicada por Nielsen et al. (2019); así como Perilla y Gómez (2017) quienes a través de su instrumento pudieron medir los factores más relevantes del liderazgo transformacional a través de un análisis multinivel sobre dos puntos de tiempo, que revela el rol que ejercen los líderes al experimentar altos niveles de vigor o apoyo por el personal que labora dentro de la institución. La aplicación de este instrumento, evidenció que se logró fortalecer la relación negativa arrojada en el liderazgo transformacional y el agotamiento de los empleados, entre los hallazgos permitió la participación para lograr estados de bienestar en forma prologada.

En el cuarto grupo de autores se encuentran Endriulaitienė y Morkevičiūtė (2020); Khaola y Rambe (2020); Amador et al. (2018); Kumar et al. (2018) y Nielsen et al. (2019), quienes realizaron una investigación empírica que se apoyó en el programa de datos de Google Forms por la facilidad de obtener los resultados a nivel digital. Esta encuesta se hizo de forma aleatoria utilizando modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales y técnicas de macro de procesos para analizar los datos. Lo relevante de la aplicación de esta metodología fue el uso de la selección intencionada, esta selección incidió en el instrumento semi estructurado por medio de análisis lineal jerárquico en el caso de Attafar et al. (2014) y Ayala et al. (2011), ellos presentaron un análisis multinivel en dos puntos de tiempo para facilitar su procedimiento estándar.

Finalmente, en el quinto y último grupo se presentan las investigaciones bibliográficas realizadas por los autores Bresó y Godoy (2013); Arnold et al. (2007) y Cruz et al. (2020), quienes para hacer posible su estudio, aplicaron la hermenéutica por medio de estudios relacionados. De igual modo, aplicaron análisis de modelos de ecuaciones estructurales de forma empírica. Los resultados de estas investigaciones mostraron apoyo empírico a la mediación de la instrumentalidad a través del análisis multi-grupo, estos modelos de ecuaciones que son estructurales mostraron una invariancia del modelo, esto puso en evidencia la robustez del modelo postulado.

3. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Liderazgo Transformacional

Para poder definir el liderazgo transformacional esta investigación se fundamenta en los planteamientos propuestos por Bass (1986); Lerma (2007); Leithwood et al. (2009); Avolio y Bass (2006); Aldona et al. (2018); Centeno (2019) y de Amutio et al. (2016), quienes consideran los siguientes conceptos:

Dentro de este marco, el liderazgo transformacional se considera como aquel estilo de liderazgo que recurre al logro de los objetivos por medio de la transformación que se consigue de sus trabajadores a través de la promoción de conductas positivas y esto logran mejores niveles en el desempeño laboral, por ello se tiene claro que es el enfoque a considerar sobre las personas. (Bass, 2006).

Aunado a esto, Lerma (2007) lo define como un conjunto de lineamientos a seguir que pretende inspirar a los trabajadores bajo un enfoque para alcanzar las metas de la organización, donde el entusiasmo y la energía son bases fundamentales para lograrlas.

Leithwood et al. (2009) afirman que este estilo de liderazgo busca la participación de todo el personal que labora en la organización, adjudicando significado a la tarea que se pretende conseguir.

Al mismo tiempo, es considerado como el estilo de liderazgo que implica la capacidad de desarrollar cualidades empáticas y de comunicación con los demás. El líder que lo ejerce permite que, dentro de la organización, sobre todo en las empresas del sector industrial, se puedan tomar decisiones para poder implementar en su proceso el liderazgo transformacional y poder fomentar la participación creativa de los trabajadores (Amutio et al., 2016).

En tal sentido, Lewicka et al. (2018) hacen mención que liderazgo transformacional logra el desarrollo de las habilidades al establecer en las organizaciones vínculos personales con cada uno de los miembros lo que favorece el compromiso hacia la organización y los miembros de ésta. Este tipo de liderazgo no tiene inconveniente en felicitar públicamente a sus seguidores, permite compartir y celebrar los éxitos empresariales con todo el equipo, también es capaz de inspirar en todo momento, convirtiendo al líder en un modelo a seguir.

Centeno (2019) considera que es un estilo de liderazgo capaz de conseguir la transformación de la empresa, a través de los nuevos escenarios recreados de una mejora continua, en donde cada trabajador logre beneficiarse y pueda ser consciente que todo cambio conlleva un riesgo que debe ser enfrentado y superado.

Las características del líder transformacional bajo un liderazgo transformacional, considera la agrupación de todas aquellas habilidades que desarrolla una persona para poder persuadir a otros a pensar o actuar del modo que se requiere. Se determina que los factores que permiten potenciar dichas habilidades son: 1) *La comunicación*, que puede mejorar o deteriorar las relaciones laborales. 2) *Consistencia*, sus acciones van acorde a sus palabras. 3) *Compasión*, refiere a la situación en el que el líder se preocupa por su equipo de trabajo. 4) *Conexión*, con los objetivos y metas y finalmente, 5) *La confianza*.

Los estilos de liderazgos han existido a lo largo de la historia de la humanidad, haciendo posible distintas formas de ejercerlos en relación con la postura que asume el rol del líder dentro de una organización. Es decir, que según el contexto en que se encuentre, puede existir una variedad de estilos de liderazgo. Hasta la fecha se reconocen diversos aspectos que se desarrollan en una persona al que se le otorga un carácter determinado para un estilo de liderazgo, de los que se pueden clasificar en: democráticos, autocráticos, paternalistas, ‘laissez-faire’, transaccionales y el más promocionado en los últimos años, denominado: el liderazgo transformacional. Este liderazgo se caracteriza por ser completo y el que ha adaptado, mayoritariamente, a las características y necesidades de la actualidad (Thompson, 2012).

Todo liderazgo requiere de un líder, que sea el responsable de dirigir a los grupos de personas de la organización y generar cambios que se requieran para llegar a los objetivos y metas trazadas.

Carnegie (2002) señala a los líderes como las personas capaces de influenciar en las decisiones de las personas y puedan lograr que realicen por voluntad propia lo sugerido. En este caso el líder no impone, solo se gana la voluntad y los seguidores realizan las tareas porque se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización.

Sin embargo, un buen líder transformacional requiere penetrar en los pensamientos más sublimes de los trabajadores para lograr en ellos una visión amplia de los objetivos que se debe conseguir en las empresas, pero bajo sus propios valores, en donde su iniciativa se

encuentre dirigida a alcanzar el beneficio principalmente para sí mismo y que este, a la vez, repercuta en la organización (Covey, 2003).

Por otra parte, Centeno (2019) considera que lo primero es “buscar que los trabajadores sean portadores de opiniones e ideas lo cual permitirá la mejora de los procesos para obtener los resultados esperados según lo planificado en el tiempo” (p.21).

En otra expectativa, un líder debe ser inspirador y poseer la capacidad de lograr objetivos, debe de realizarlo en formas distintas a las acostumbradas, con el fin de construir un mejor futuro para la organización (Senge, 2001).

Lo anterior se ve reflejado en lo descrito por Kelley (1992), que refiere que “un líder transformacional contribuye a alcanzar el 20% del éxito de los planes propuestos, y los trabajadores contribuyen con el 80% del logro de los objetivos de la organización” (p. 7).

Grint (2005) complementa lo anterior, cuando afirma que el liderazgo es muy trascendental como para que dependa únicamente de la función de los líderes. Esta postura, en el fondo, demuestra que un líder con un estilo de liderazgo adecuado puede contribuir a potencializar las capacidades de cada uno de los integrantes de la organización, que se enfoca en sacar lo mejor de cada uno por medio de orientaciones dirigidas.

Factores del Liderazgo transformacional: Bass (2006) afirma que para ejercer este estilo de liderazgo la persona necesita tener carisma, estimulación intelectual, consideración sobre el colaborador y motivación. Posteriormente en 1990, publicó su investigación en colaboración con Avolio, en donde menciona que existen 7 factores: *Factor 1*: Influencia idealizada. *Factor 2*: Estimulación intelectual. *Factor 3*: Recompensas contingentes. *Factor 4*: Consideración individualizada. *Factor 5*: Administración por excepción. *Factor 6*: Motivación inspiracional. *Factor 7*: Laissez faire.

Para el 2006, Bass y Avolio hacen mención que solo se precisan 4 factores del liderazgo transformacional, los cuales comprenden un conjunto de elementos que requieren inicialmente de la consideración individual por medio del cuidado y el desarrollo de las competencias proveyendo retos dirigidos a establecer un clima de apoyo. De igual manera, mencionan que debe existir la aceptación de las diferencias individuales por medio del empoderamiento para que los trabajadores puedan desarrollar sus propias habilidades intelectuales frente a los problemas y así lograr nuevas ideas y soluciones frente a los conflictos organizacionales.

Seguidamente, debe de hallarse la capacidad de motivar a los cambios impulsando a la solución de los problemas organizacionales en función de despertar un espíritu de trabajo en equipo, sobre este factor se sugiere el compromiso con las metas desde un desempeño que inspire el logro de los objetivos trazados a través del esfuerzo. Asimismo, menciona que debe existir una influencia idealizada lo cual implica dar y proporcionar apoyo, entrenamiento, oportunidades de mejora; en la búsqueda de conseguir alcanzar altos estándares de conducta moral y ética (Velásquez, 2006).

Otro de los factores considerados por Bass y Avolio (2006) es el de fomentar la tolerancia psicológica, implica que el líder puede utilizar el sentido del humor para resolver conflictos en aspectos de la relación humana y laboral. A raíz del estudio los logros del liderazgo transformacional en conjunto con los seguidores originan el cumplimiento de las metas organizacionales, esto genera que empiece un fortalecimiento y desarrollo del liderazgo enfocada en el análisis de los seguidores.

Bienestar del trabajador

Al estudiar el desarrollo del bienestar de los trabajadores se considera que en toda empresa se busca crear, mantener y mejorar continuamente las condiciones laborales en torno a los trabajadores que va a favorecer a su desarrollo como persona al elevar su bienestar mediante un constante seguimiento. En pro de lograr un avance en los niveles de satisfacción de los trabajadores se constata una mayor eficiencia del trabajo que se realiza en la organización. Lewicka et al. (2018).

El bienestar, es reconocido por Calderón et al. (2003) como “un estado de satisfacción personal, que considera como positivos aquellos aspectos vinculados con la salud o bienestar psico-biológico, éxito social, ingresos económicos, el éxito profesional, el placer personal, la alegría de vivir, la armonía consigo mismo y con el entorno” (p. 2). Al definir el bienestar de los trabajadores se requiere integrar ambos términos, al mismo tiempo diferenciarlos entre sí.

De este modo, Perilla et al. (2017) argumentan que el bienestar laboral incluye los procedimientos que realizan para conseguir niveles de comodidad y la mejora de los trabajadores, independientemente de su salario, se puede ver la relación que tiene los niveles de felicidad respecto a la productividad del empleado.

Sin embargo, las empresas deben preocuparse de ofrecer las herramientas tecnológicas, espacios y las condiciones óptimas para conseguir una mejora en la productividad y la felicidad de sus trabajadores (Giselle 2020).

A partir de esto, Zohurul y Siengthai (2009) citados por Huerta et al. (2011) definen al bienestar laboral como la calidad de vida basada en las condiciones favorables para los empleados, el líder muestra actitudes positivas respecto al cuidado de la salud de sus trabajadores. Estos puntos tienen una repercusión positiva en la calidad de vida de los miembros de la organización puesto que genera un equilibrio en el bienestar psicológico (socio-emocional y afectivo).

En esta misma perspectiva, Gisselle (2020) considera que el bienestar laboral comprende cuatro perspectivas teóricas: a) *el enfoque ecologista*, que estudia y analiza la relación entre las personas y los espacios físicos, b) *el enfoque económico del bienestar*, que se centra en los niveles de ingreso, gastos e inversión de los individuos, c) *el enfoque sociológico*, que se refiere al conjunto de condiciones objetivas y observables que conforman una comunidad y d) *el enfoque psicosocial*, que contempla la interacción de la percepción de sí mismo y del mundo en el que se está inmerso.

Mientras tanto, Calderón et al. (2003) mencionan que para definir estos aspectos es necesario estudiar esos factores que influyen en el bienestar de los trabajadores, en el que se perciben los aspectos positivos como los negativos para conseguir la satisfacción laboral. Al respecto, Martínez et al. (2020) define a la satisfacción laboral como el grado de conformidad del trabajador respecto a su entorno y las condiciones de trabajo que se encuentran directamente relacionadas con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo, los niveles de rentabilidad y productividad.

A partir de estas afirmaciones, cabe mencionar que la importancia de la satisfacción laboral influye en el bienestar de los trabajadores a través de los siguientes factores: 1) *Realización personal*, la cual busca la plenitud de sus capacidades para hacer realidad sus posibilidades como ser humano. 2) *Reconocimiento al desempeño*, que es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. 3) *Trascendencia de la actividad laboral*.

4) *Responsabilidad gerencial*, es la dirección debe ser la encargada de velar por la motivación laboral de sus trabajadores. 5) *Oportunidad de superación profesional*.

Asimismo, los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuados, las recompensas equitativas, las posibilidades reales de promoción, unas condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas que se recrean en una buena relación con jefes y compañeros (Fosha, 2018).

3.1 Factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores.

El liderazgo transformacional se ha convertido en uno de los métodos de uso recurrente por líderes para aplicar diversas estrategias dirigidas a la mejora continua, donde se busca generar resultado dentro de las organizaciones para despertar el interés por querer alcanzar los compromisos requeridos. Su contribución ha sido analizada en aspectos como la actitud para implementar aquellos factores que contribuyen con el bienestar de los trabajadores.

En efecto, Reuben et al. (2017) sostienen que los líderes del sector industrial se inclinan a poner en práctica el factor de consideraciones individuales, que se orienta a tratar a cada empleado de manera individual. En el resultado encontrado, mencionan que el líder ha conseguido analizar el fenómeno del preceptismo y el origen de este para minimizarlo en torno de la maximización del potencial de los empleados.

Es así como, Arévalo et al. (2019) evaluaron cómo a través del impacto de los dominios de la personalidad, el líder presta atención a las necesidades individuales, que determina cuáles son las necesidades y fortalezas presentadas, a partir de ella cada trabajador puede asumir sus responsabilidades. Dicho de otro modo, Aitor et al., (2020) demuestran cómo un líder transformador aborda a sus seguidores para alcanzar logros y el crecimiento dentro de las posibilidades de cada uno de ellos.

Otra postura encontrada es la considerada por Ye et al. (2020), quienes difieren de los autores anteriores. Ellos proponen que el factor de la estimulación intelectual generada por el líder influye directamente en la actitud de los empleados, que repercute en forma positiva en su desempeño, con mayor preponderancia cuando existe una alta dependencia de las tareas y un clima altamente competitivo. En este estudio se buscó saber cómo impacta la humildad del líder en el desempeño de los empleados y su relación entre la dependencia de tareas, el clima competitivo y la productividad.

En paralelo, Meinert (2018) menciona que cuando el líder aplica el factor motivación inspiracional consigue la lealtad de los empleados. En el análisis de este estudio se demostró que el apoyo del superior aplica una ligera varianza en la confianza vertical que se encuentra orientado a poder satisfacer las necesidades de los subordinados que se construyen sobre las premisas racionales bajo los componentes credibilidad y las competencias superiores. Sin embargo, Bresó y Rodrigo (2020) argumentan que en este caso el líder destaca, por su injerencia sobre la motivación. No obstante, otros estudios consideran a la motivación como un constructo general que permite distinguir diferentes tipos de conductas motivacionales.

En cuanto al factor tolerancia psicológica, Dóci et al. (2020) consideran que es aplicado por el líder cuando busca minimizar la presión, sin embargo, una vez que se excede este nivel promedio característico, la presión del tiempo tiene un efecto negativo en el liderazgo transformacional, debido a que, frecuentemente los trabajadores le pierden el respeto al líder, por lo que se obstaculiza el conseguir resultados rápidos.

Entre los factores del liderazgo transformacional que destacan mayoritariamente de las investigaciones consultadas, se encuentran: La influencia idealizada, donde la mayor parte de las conclusiones estuvieron dirigidas en dar a conocer la capacidad que tiene el líder para generar confianza, credibilidad y lograr el bienestar del personal que labora dentro de la empresa. Además, permite identificar valores, creencias e ideales que contribuyen a conseguir el propósito de la investigación.

En cuanto al factor estimulación intelectual también fue un elemento esencial en ciertas investigaciones, que se evidencia en la búsqueda del fomento del esfuerzo de los seguidores para lograr soluciones creativas a los problemas organizacionales. Seguidamente, se observó que el factor consideración individualizada estaba presente al momento de caracterizar los resultados dirigidos a responder a cada una de las necesidades de forma individual, para que no se perciban que son uno más del montón, sino que son valorados por su individualidad. Finalmente, la motivación inspiracional se presentó como una manera efectiva de conseguir lo que los jefes esperan. Por tanto, no fue el factor más aplicado, pero estaba presente como complemento en cada investigación.

3.2 El liderazgo transformacional como generador de bienestar en los trabajadores.

El liderazgo transformacional, comprende un conjunto de elementos que genera bienestar en los trabajadores cuando se implementa en un ambiente institucional, pero no por ello impulsa

el sentido para hacer frente a los desafíos que se pueden establecer (Perilla y Gómez, 2017). Al realizar una revisión de lo que significa bienestar, Arnold et al. (2007) indican que este término puede ser manifestado según lo que percibe el trabajador.

Vinculado a esto, al emplear el liderazgo transformacional en la empresa, se disminuye la intención de los trabajadores por irse o retirarse de su trabajo. Kumar et al. (2018) menciona que es consecuencia de que “cada día se va generando en la persona, más confianza y seguridad, donde la persona logra sentirse ser parte de algo” (p.23). Este estilo de liderazgo ha demostrado ser estimulante, generador de compañerismo, pues logra que los trabajadores se sientan en un mejor lugar para trabajar, por lo que se equipara a un motor de desarrollo, crecimiento y creador de resultados positivos a nivel organizacional.

Al respecto, Astudillo (2014) menciona que las competencias que sobresalen son “integridad y confianza para lograr un mejor ambiente laboral” (p.14). Logra influir en el estado de bienestar que requiere el trabajador para sentirse como parte de la misma empresa. (Revista internacional en Comercio y Gestión, 2014)

En este mismo contexto, Rhenen (2017) afirma que al emplear el liderazgo transformacional se potencializa en gran medida a quienes les proporcionan conocimientos que genera un mejor ambiente de desarrollo, que de algún modo beneficia tanto al líder como a todo el personal que labora en la organización. Aunque, Attafar et al. (2012) consideran que este estilo de liderazgo puede orientarse negativamente, debido a que, crea adicción al trabajo, que tiende a recrear escenas de conflicto, por lo que se requiere de nuevas estrategias para mejorar las relaciones humanas entre los compañeros de trabajo.

Con cierta similitud, Cortés y Rodríguez (2014) mencionan que la estabilidad en el empleo, el reconocimiento a su labor, la promoción y la constante apreciación implica sentir bienestar por el trabajo realizado. Por lo que, este estilo de liderazgo logra fomentar de forma positiva, el comportamiento en los trabajadores para un mejor desarrollo de ideas en pro de la organización. (Tafvelin et al., 2019)

Otro de los factores a estudiar, es el considerado por Arnold et al. (2007) refieren sobre el bienestar psicológico, a través de sus resultados que al otorgar apoyo psicoemocional a un trabajador genera en el trabajador, un efecto positivo en la salud mental. Se sugiere que se realicen intervenciones en las organizaciones para mejorar el status de los trabajadores. Las

demandas emocionales son importantes por sus efectos en las interacciones sociales que de algún modo contribuyen en la permanencia en el horario de trabajo (Amutio et al., 2016).

El modelo integra varios constructos motivacionales a distintos niveles: según necesidades, estados psicológicos, auto-eficacia y equidad. (Ayala et al., 2011).

3.3 Contribución del liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial

En toda organización está presente un estilo de liderazgo, Thompson (2012) afirma que “al emplear un liderazgo transformacional se puede promover el mejoramiento continuo del desempeño laboral para alcanzar los objetivos previstos” (p.15). Estas mejoras se posibilitan únicamente mediante el desarrollo de ciertas habilidades esenciales que las personas que forman parte de este proceso logran un entorno motivador y visionario. Este entorno es representado por un ambiente laboral agradable; que refleja que, a mayor liderazgo transformacional, mayor satisfacción en los trabajadores.

Es por este motivo, que la contribución que tiene el liderazgo transformacional según Baque et al. (2019) es que este estilo de liderazgo busca valorar a los trabajadores que perciben que consiguieron beneficios relacionados con la naturaleza de las tareas que realizan en su jornada laboral, en donde se involucran sentimientos de desarrollo personal y necesidades de autorrealización. Esto ayuda a una estimulación intelectual óptima y a la consideración que se tiene a los miembros de la institución. Relacionado con el bienestar afectivo, se puede decir, que se relaciona con la transformación que se quiere implantar en búsqueda de la obtención de trabajadores eficaces (Nielsen y Munir, 2009).

Los líderes que están emocionalmente estables y guían a un equipo emocionalmente controlado, poseen una relación directa con el buen desempeño (Fogle y Tatum 2009). Es de vital importancia mejorar la efectividad de las actividades poder alcanzar la satisfacción por la labor realizada (Abreu y Ramírez 2008). Por otra parte, según el criterio establecido por Endriulaitienė y Morkevičiūtė (2020) se evidencia la relación existente entre la importancia de estas mejoras con la teoría del intercambio social, los mecanismos afectivos y la justicia organizacional, debido a que, solamente de esta forma es posible generar una mayor predisposición en los trabajadores.

Baque et al. (2019) afirman que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la productividad, donde se ven factores como el salario, la higiene laboral, la planificación, la producción, etc. Al demostrar inconformidades salariales los trabajadores llevan una tendencia a tener poca atención a las exigencias establecidas por sus superiores, que con el tiempo se ve afectada en la productividad de los mismos (Khaola y Rambe, 2020).

Cabe mencionar, que no hay una relación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, ya que tienden a diferir, al Endriulaitienė y Morkevičiūtė (2018) menciona que no existe una relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Por lo tanto, los trabajadores se consideran el recurso y el activo más valiosos para todas las organizaciones (Gerards et al., 2020).

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1 Factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores

Los líderes transformacionales han logrado influir considerablemente en el bienestar de los trabajadores en la medida que se centran en conseguir el mejor desempeño del personal que se encuentra a su cargo, esto es posible mediante el desarrollo efectivo y eficiente de cada una de las tareas encomendadas. Los autores consultados coinciden en la importancia de la presencia de un líder transformacional en cualquier organización, debido a que ha permitido mayor compromiso y el desarrollo en distintas áreas de la empresa, donde la motivación por el trabajo realizado es constante.

Reuben et al. (2017) realizaron un estudio en el cual se utilizó como muestra a 242 trabajadores del conocimiento que representan una variedad de industrias, en diferentes niveles dentro de las organizaciones. Se realizó una prueba de tabulación cruzada para la visualización de la relación existente entre el estrés laboral y el presentismo según el tipo de liderazgo empleados en las organizaciones industriales. Asimismo, en la tabla se indica que el 52.6% de los encuestados que perciben que tienen un liderazgo transformacional presentaron un bajo presentismo en relación con el estrés laboral de los trabajadores, a diferencia, del porcentaje restante de quienes no sentían que sus gerentes empleaban un estilo de liderazgo transformacional exhibieron un alto nivel de presentismo relacionado con el estrés laboral de los trabajadores. Por otro lado, se observa que el valor de la correlación es cercano a 0, lo que indica que existe una relación entre las variables, a medida que el valor del estilo de liderazgo transformacional aumente el presentismo relacionado con el estrés laboral de los trabajadores (JSRP) disminuyen cuatro variables a) *Influencia idealizada*, b) *Motivación Inspiradora*, c) *Estimulación Intelectual*, d) *Consideración Individualizada*. Se utiliza el método del enfoque cuantitativo transversal dentro de la filosofía de investigación del positivismo, se emplea dos cuestionarios: Cuestionario del Liderazgo multifactorial (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez-faire) y el Cuestionario de presentismo de estrés relacionado con el trabajo. En base a las variables analizadas se concluye que es vital que las organizaciones entiendan la influencia del liderazgo en el presentismo relacionado con el estrés laboral de los trabajadores para poder maximizar el potencial de los empleados para lograr un mayor desempeño organizacional. Los resultados

indican que la inversión en el desarrollo del liderazgo transformacional presenta un efecto preventivo sobre el presentismo asociado al estrés, es por ello, que se debe priorizar el desarrollo de este estilo de liderazgo por evidenciar éxito en la reducción del presentismo (Reuben et al., 2017).

Igualmente, Arévalo et al. (2019) refieren que los dominios de la personalidad tienen relación con el estilo de liderazgo, mediante un estudio realizado a 368 profesionales que cursan programas de posgrado en administración de empresas de acuerdo al sistema nacional de información de educación Superior del Educador. Este estudio busca medir la relación funcional entre los dominios de la personalidad y los comportamientos de liderazgo transformacional, los resultados de este estudio reportaron un nivel de confianza del 99% luego de un análisis de correlaciones y coeficientes significativos. El estudio concluye que los dominios como la extraversión y la escrupulosidad demostraron ser los más importantes en la proyección del estilo de liderazgo, pues las personas con altos niveles de dichos rasgos son más propensas a presentar comportamientos de líderes transformacionales (Arévalo, 2019).

Por otra parte, Aitor et al. (2020) llevan la implementación del liderazgo transformacional a otro punto, buscan analizar cómo éste influye sobre la inteligencia emocional grupal; menciona que existen afirmaciones que argumentan que los miembros del grupo pueden compartir emociones grupales, las teorías que existen sobre contagio emocional aclaran los mecanismos de estas experiencias. Los estados de ánimo los asocian positivamente con la tarea y la interdependencia social, la estabilidad y la regulación del ánimo. En base a estas teorías previas este artículo tiene como principal objetivo analizar las siguientes hipótesis: Proponer que los grupos líderes en los que se percibe un liderazgo transformacional más alto también tendrán mayor inteligencia emocional grupal (hipótesis 1) y la implicancia que las variaciones entre los grupos en el liderazgo transformacional e inteligencia emocional grupal podrían predecirse por las percepciones del líder transformacional (hipótesis 2). Este análisis se hizo a través de la realización de un estudio dirigido a 272 empleados (108 hombres y 164 mujeres) de 52 compañías diferentes entre públicas y privadas de España, los cuestionarios se realizaron a aquellos que desarrollaban procesos comunes y compartían metas. Los colaboradores que interactuaban entre sí, eran independientes; se evaluaron sus percepciones sobre el estilo de liderazgo de sus líderes de grupo. Este cuestionario consta de 22 ítems que comprenden varias dimensiones pertenecientes al liderazgo transformacional y al liderazgo

transaccional, el cuestionario tiene cuatro componentes: a) carisma o influencia, b) motivación inspiradora c) estimulación intelectual d) consideración individualizada; los seguidores calificaron los comportamientos que tiene el líder transformacional, la puntuación más alta indicó que los seguidores consideran a su líder como transformacional, mientras que la puntuación más baja indican que el líder se percibe como menos transformador. Para la medición de Liderazgo transformacional e inteligencia emocional grupal se empleó una escala de 5 puntos, los participantes evaluaron su inteligencia emocional grupal percibido, el cuestionario constaba de 16 items que identificaban 4 factores, dos de estos factores involucran habilidades intrapersonales relacionadas con la conciencia y otras dos que miden las habilidades relacionadas con el trato con los demás y el aprovechamiento de las habilidades interpersonales. Una puntuación de inteligencia emocional más alta indica una percepción más alta de la inteligencia emocional del grupo, mientras que las puntuaciones más bajas indican que el grupo se percibe como menos inteligente emocionalmente. En conclusión, se puede decir que el desarrollo de los líderes transformacionales emocionalmente competentes producirá grupos emocionalmente competentes, por lo que son propensos a aumentar su desempeño, eficiencia y otros procesos como el compromiso. El entrenamiento que tienen estas habilidades emocionales en grupos ayuda a que estos grupos mejoren sus resultados, se cree que este estudio servirá de punto de partida para el futuro desarrollo de un modelo que relacione el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional grupal. (Aitor, 2017)

Similarmente, los autores Li et al. (2020), realizan un estudio que busca discutir las implicaciones prácticas sobre como optimizar el impacto positivo de la humildad del líder. Para poder realizar el estudio se planteó la hipótesis: La humildad del líder influye positivamente en la humildad del equipo. Luego del estudio se descubrió que el efecto de la humildad del equipo en el desempeño creativo de los empleados es más fuerte bajo una alta dependencia de tareas y un clima altamente competitivo. Se llegó a esta conclusión, después de la aplicación de un modelo lineal jerárquico para analizar los datos entre niveles con 76 equipos de trabajo y 531 empleados. Los resultados mostraron que la humildad del líder ejerce impacto en la humildad del equipo que influye en el desempeño creativo de los empleados (Li et al., 2020).

De la misma forma, Meinert (2018) menciona, en una empresa se pueden tener a los empleados más talentosos del mundo, pero estos no van a lograr resultados notables hasta

que cambien su mentalidad y la del líder, esto se debe a que en un liderazgo transformacional el líder aplica el factor motivación inspiracional y de esa manera se consigue la lealtad de los empleados.

Bresó y Godoy (2020), en su estudio buscan encontrar la relación entre el liderazgo y la motivación intrínseca esperada (Mies), que se realizó en empresas españolas del rubro industrial y financiero que busca estudiar la influencia del liderazgo transformacional sobre los distintos componentes de la motivación. Esta investigación se diseñó como un estudio empírico transversal aplicado en una muestra de 575 empleados pertenecientes a una empresa dedicada a la industria (473) y empleados del sector financiero (102) se midió mediante una escala corta de liderazgo transformacional a través de un cuestionario de 8 ítems que referencian la percepción del empleado sobre su líder, se contesta mediante una escala de 5 puntos (desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo). Este cuestionario está basado en el cuestionario ASH-Lid desarrollado por Arnold et al. (2007). El ASH-Lid se apoya en el cuestionario de liderazgo multifactor, éste considera las 4 dimensiones originarias del modelo Bass (2006): inspiración, carisma, estímulo intelectual y consideración individual. Estudios como el de Grint (2005) han demostrado la validez convergente de la medida de liderazgo transformacional del ASH-Lid con el cuestionario de liderazgo multifactor. Asimismo, la instrumentalidad se evaluó mediante la escala de percepción de instrumentalidad del cuestionario ASH-MOT, esta escala se compone con 7 ítems que se valoran por el empleado mediante una escala tipo Likert que valora del 1 al 10 la importancia que este atribuye a cada aspecto; de esta manera poder evaluar la motivación intrínseca se utilizó la escala de motivación intrínseca del cuestionario ASH-MOT que está compuesta por 7 ítems que se valoran por el empleado mediante una escala tipo Likert de 1 a 10 (de nada importante a muy importante). Se puso a prueba un modelo que busca definir el liderazgo transformacional como el antecedente a la motivación intrínseca que se espera mediante la instrumentalidad; con este modelo se ha comprobado como el liderazgo transformacional influye sobre aspectos de motivación en el trabajo, ya que la motivación en el trabajo conforma una instancia más compleja. En este sentido, uno de los hallazgos mas importantes que se tiene en el estudio fue constatar que el liderazgo transformacional influye en la motivación intrínseca mediante un respaldo al modelo ASH-MOT, específicamente, en la construcción de un marco teórico que permite evaluar y predecir condicionantes de motivación intrínseca en el trabajo (Bresó y Godoy, 2013).

Anudado a esto, Dóci et al. (2020) mencionan en su estudio realizado a líderes de organizaciones en Bélgica que representan los niveles jerárquicos, que la presión del tiempo tuvo un efecto indirecto en el liderazgo transformacional a través de las autoevaluaciones centrales estatales de los líderes. Esta relación mediada fue curvilínea; con la presión del tiempo que tiene poco o ningún efecto en el liderazgo transformacional, a través de autoevaluaciones centrales estatales, cuando la presión del tiempo está por debajo del nivel promedio de presión de tiempo de un líder. Sin embargo, una vez que se excede este nivel, la presión del tiempo tiene un efecto negativo en el liderazgo transformacional en la relación negativa con las autoevaluaciones centrales del estado, esta relación se vuelve más fuerte para niveles crecientes de presión de tiempo.

De los factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores podemos concluir que no todos los autores mantienen las mismas posturas, Li et al. (2020) por ejemplo, tiene una postura a favor, puesto que afirman que la actitud del líder transformacional influye directamente en el desarrollo de tareas y al mejor desempeño de los empleados; asimismo, los autores Aitor, Arévalo, Meinert y Reuben, coinciden también con esta postura, ellos sustentan la importancia de la presencia de un líder transformacional para que él sea el generador e impulsador de un mayor compromiso de los trabajadores, creando un mejor clima laboral y un mejor desarrollo de la organización. No obstante, los autores Dóci et al. (2020) y Bresó y Godoy (2020), mantienen posturas contrarias; Bresó & Godoy a diferencia de los autores antes mencionados indican que el liderazgo transformacional tiene influencia sobre distintos componentes de la motivación. Influye sobre la motivación intrínseca donde controla aspectos más complejos como la personalidad y la motivación en el trabajo a través de la experiencia; Dóci, por otro lado, menciona que la presión del tiempo tiene un efecto negativo en el liderazgo transformacional, que las autoevaluaciones o mediciones de las actividades pueden generar un ambiente de presión que desembocaría en un menor desempeño por parte de los colaboradores.

4.2 Factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores.

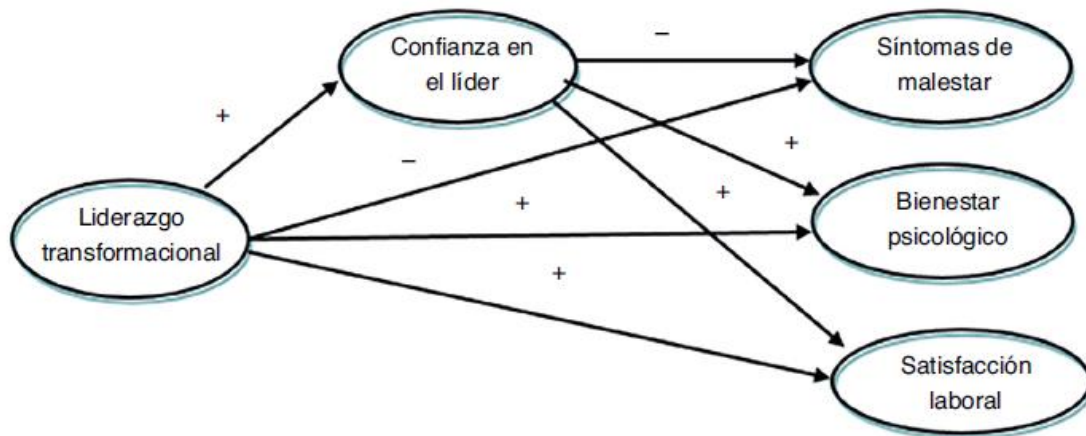
El liderazgo transformacional ha logrado generar en los trabajadores diferentes aspectos de cambios, uno de ellos es la influencia en el bienestar afectivo percibido durante su jornada diaria. Un ambiente laboral acorde contribuye en el estado de bienestar que requiere el trabajador para sentirse como parte de la misma empresa en pro de crear un efecto positivo en la salud mental basada en una red de relaciones que van dirigidas a fomentar los conocimientos de los resultados que conseguirán un mayor compromiso, confianza y ello hace que los empleados se sientan en un mejor lugar para trabajar.

En el estudio realizado por Gómez y Perilla-Toro (2017) se busca analizar la relación que existe entre el liderazgo transformacional el bienestar y malestar del empleado, así también, la confianza en el líder, tal como se observa en la figura 1, donde se observa el modelo de relación entre las variables a estudiar según la hipótesis: asociación entre el estilo de liderazgo transformacional y el bienestar psicológico; además se busca estudiar la satisfacción de los empleados que laboran en países en desarrollo. Este estudio se realizó en una muestra de 597 empleados de diferentes organizaciones de Colombia y México, la muestra mexicana estuvo conformada por 278 empleados pertenecientes a 8 empresas y la colombiana fue de 319 empleados, pertenecientes a 5 empresas; del total de la muestra un 57% son hombres (200 México – 142 Colombia) y el 43% mujeres (78 en México y 178 en Colombia) el 44% se encontraba entre los 26 y 35 años, con la data se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, identificando y contactando empresas de diversos sectores económicos quienes recibieron un cuestionario vía electrónica, este cuestionario estuvo integrado por: variables sociodemográficas, liderazgo transformacional, confianza en el líder, salud y bienestar del empleado, autoeficacia en el trabajo y afectividad. Las variables fueron analizadas de forma conjunta a través de ecuaciones estructurales. Después de analizar las variables se confirmó la hipótesis que planteaba una asociación positiva, debido a que los resultados mostraron la asociación entre el estilo de liderazgo transformacional, el bienestar psicológico y la satisfacción laboral. Esto debido a que en los resultados se observó una asociación con la satisfacción laboral pero no con el bienestar psicológico. Estos resultados difieren de la relación que se planteó entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico, se cree que el motivo es el comportamiento de los jefes y la inspiración

que implantan en los empleados y como esta se asocia con su propósito vital (Gómez y Perilla-Toro, 2017).

Figura 1

Modelo de la relación entre las variables propuestas para el estudio



.Nota: Recuperado de Perilla Toro, L. E., & Gómez Ortiz, V. (2017)

En efecto, Arnold et al. (2007) en su investigación describen la relación existente entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico, mencionan que en varios estudios se ha evidenciado que el comportamiento de los líderes afecta al bienestar de los empleados. Gilbreath y Benson, (2004) investigaron el efecto de la conducta de supervisión sobre el bienestar de los empleados utilizando una estructura frente a la conceptualización de consideración de la conducta de supervisión, el estudio realizado por Sosik y Godshalk (2000) también se analizó en esa investigación que el comportamiento del liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el estrés relacionado con el trabajo; de allí se desprende la hipótesis: El liderazgo transformacional se asocia positivamente con el bienestar psicológico; para validar esta hipótesis se estudió a 319 empleados de un centro de atención a largo plazo en una ciudad de Canadá, de los participantes el 93% eran mujeres y se encontraban en un rango de 40 a 49 años con una permanencia de 6 a 10 años en la institución. Los cuestionarios fueron entregados a los empleados para medir el liderazgo transformacional se empleó la medida corta de liderazgo transformacional Carless (Wearing y Mann, 2000), este instrumento permite medir las siguientes dimensiones del liderazgo

transformacional: comunica visión, desarrolla al personal, brinda apoyo, empodera al personal, es innovador, predica con el ejemplo y es carismático. Para estudiar el bienestar psicológico los participantes completaron el Hess, Kelloway y Francis (2005), los ítems de esta escala preguntan a los individuos hasta qué punto en los últimos 6 meses se han sentido motivados, alegres, entusiastas, animados, alegres y enérgicos. Las estadísticas descriptivas e interrelaciones que se han empleado para todas las variables en el estudio, de acuerdo a la hipótesis se llegó a la conclusión que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con el bienestar psicológico, puesto que los resultados proporcionaron una amplia evidencia empírica para respaldar uno de los principios centrales de la teoría del liderazgo transformacional: que los líderes pueden transformar las creencias de los seguidores para mejorar el bienestar. (Arnold et. al, 2007).

Por su parte, Kumar et al. (2018) informa en su estudio sobre la relación del liderazgo transformacional y la intención de irse, a través del papel mediador del compromiso de los empleados, la marca del empleador y el apego psicológico. Se evaluaron a 405 empleados a tiempo completo que trabajaban en organizaciones de tecnologías de la información en India mediante un cuestionario en el que se analizó bajo un modelo estructural; según este estudio se busca explorar la relación entre el estilo de liderazgo transformacional, el compromiso de los empleados, la marca del empleador y el apego psicológico. Asimismo, los resultados revelan que el estilo de liderazgo transformacional influye directamente en la intención de los empleados de irse de la organización y la relación de liderazgo con el apego psicológico esta mediada por la marca del empleador, donde se origina la importancia de este estudio para las industrias de TI en la India porque la rotación voluntaria que presentan es bastante alta en los últimos tiempos, por lo que se busca impartir capacitaciones en torno a liderazgo transformacional a los líderes de equipo para generar un vínculo psicológico con los empleados.

Debido a esto, Astudillo (2014) menciona que el liderazgo transformacional es un enfoque contemporáneo donde se evidencian las bases morales del liderazgo valorando distintas culturas, esto a su vez se asocia con la efectividad de los resultados en los trabajadores como la satisfacción y desempeño. En este artículo se analizan dimensiones y diez competencias de liderazgo (integridad y confianza, orientación a la obtención de resultados, importancia en la acción, perseverancia, uso efectivo del tiempo, comunicación empática, conformación y desarrollo de equipos de alto desempeño, toma de decisiones, capacidad negociadora, y

capacidad de direccionamiento estratégico), en los dirigentes y trabajadores de 16 empresas del sector floricultor en Colombia que pertenecen al grupo de asocoflores. Estas empresas tienen tendencia hacia un estilo de liderazgo transformacional, debido a la influencia que imponen los líderes en aspectos como motivación, estímulos de crecimiento y confianza.

En consiguiente, Attafar et al. (2014) menciona que el desafío continuo al que se enfrentan las fábricas de neumáticos de Irán es tener líderes conscientes, informados, maduros, flexibles y decididos. Los seres humanos son los componentes principales de las organizaciones y, seguramente, el éxito en cualquier organización depende de la fuerza humana de esa organización. En consecuencia, las características psicológicas, interacciones, motivaciones, actitudes y visiones de los individuos, como principal elemento organizativo, son de gran importancia. Por otro lado, dado que el liderazgo es un proceso básico y esencial en cualquier organización; asimismo uno de los objetivos de esta investigación es identificar el efecto del liderazgo que puede sentar las bases para mejorar y promover las capacidades para que la organización sea eficiente. Además, el liderazgo puede introducir directamente nuevas ideas en la organización, establecer metas particulares y alentar a los empleados a ser creativos e innovadores. Del enunciado anterior, se desprende la hipótesis a investigar: la existencia de una relación significativa entre los índices de madurez del liderazgo y la madurez de la innovación en la industria de neumáticos de Irán. Para responder a esta hipótesis se empleó un método de investigación que busca sistemáticamente datos e información sobre la relación entre la madurez del liderazgo y la madurez de la innovación en las empresas productoras de neumáticos. En cuanto al objetivo y los criterios ejecutivos, esta investigación es aplicada y de desarrollo; se consideró que el mejor método de recolección de datos en esta investigación es el uso de cuestionarios. El cuestionario desarrollado por el investigador en esta investigación se ha estructurado en dos apartados. La primera sección incluye preguntas demográficas (8 preguntas) y la segunda sección incluye preguntas técnicas específicas sobre la identificación de la relación entre los índices de madurez de liderazgo y madurez de innovación. Los cuestionarios fueron aplicados a los expertos y gerentes de 9 fábricas activas de las industrias de neumáticos de Irán. Se ha clasificado a los expertos y responsables de dichas 9 fábricas, primero se ha realizado el método de muestreo aleatorio estratificado para las fábricas, y luego se ha aplicado el método de muestreo aleatorio simple en cualquier clase para la selección de empleados.

Según los resultados estadísticos, existe una relación directa entre liderazgo e innovación, debido al aumento de la madurez del liderazgo que se traduce en un aumento de la madurez de la innovación en la organización. Los resultados del análisis indican que la intensidad del efecto de la madurez del liderazgo sobre la madurez de la innovación es significativa. Además, según los hallazgos resultantes de esta investigación, se puede afirmar que las organizaciones estudiadas deben reforzar su madurez de liderazgo y considerarlo como un tema importante y crítico en sus planes, ya que los líderes pueden traer cambios para las organizaciones, contribuir a su supervivencia y protegerlas contra cambios rápidos del entorno circundante contribuyendo a la innovación en la organización. (Attafar et al., 2014).

Así pues, Amutio et al. (2016) en su estudio destacan que el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo más adecuado para que las organizaciones puedan orientarse a un cambio e innovación, este liderazgo se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación del trabajador incluso más que el liderazgo transaccional. La hipótesis planteada es que el liderazgo transformacional se asociará fuertemente a la satisfacción con el líder, la efectividad del líder y la motivación en el trabajo; para desarrollar esta hipótesis se empleó una muestra de 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España. Como resultado de la investigación se obtuvo medidas descriptivas y comparación de medias entre tipos de liderazgo y directivos frente a subordinados. (Amutio et al., 2016).

En la misma línea, Ayala et al. (2011) en su investigación busca probar un modelo integrado de motivación laboral en una muestra multicultural mediante el análisis del constructo y la validez convergente de las herramientas de medición incluidas en el modelo HSA-Mot, este modelo considera la motivación laboral como “el grado de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo”, el modelo HSA-Mot es teórico y testado, muestra un alto grado de integración, centrado en la motivación laboral y utilizando un concepto implícito de la misma. Se basa en el supuesto de que las personas tienen un conjunto de necesidades que, en el caso de los trabajadores, los impulsan a comportarse de determinadas formas para satisfacerlas. Es importante tener en cuenta que estas necesidades son disposiciones individuales de diverso grado de estabilidad que orientan la conducta con el objetivo de lograr la satisfacción y reducir la tensión producida por las necesidades insatisfechas (Kanfer, 1990). Además de su formulación teórica, el modelo HSA-Mot también ha propuesto una serie de instrumentos para medir los constructos motivacionales en los que se basa. En concreto, el trabajo de Ayala et al (2011) describe tres cuestionarios diferentes para

medir la activación de la necesidad, la instrumentalidad percibida y los demás procesos psicológicos (autoeficacia, equidad y estados psicológicos críticos); la presente investigación involucro dos estudios transversales. El primero se refería a cuatro muestras diferentes de empleados de Chile, España, Reino Unido y Portugal. La muestra chilena estuvo compuesta por empleados de cuatro organismos públicos, mientras que las muestras de Portugal, España y Reino Unido se extrajeron de tres hospitales, considerando estas tres muestras en su conjunto, es interesante notar que el 49% de los participantes eran enfermeras, el 18% personal técnico y el 10% médicos, mientras que el resto eran personal auxiliar de diversa índole. Se utilizó un diseño transversal y correlacional. Los cuestionarios incluidos en el modelo HSA-Mot se aplicaron a los participantes luego de un contacto inicial con los gerentes de estas organizaciones que habían expresado su interés en realizar una evaluación de la motivación del personal, se aplicaron los tres cuestionarios incluidos en el HSA-Mot (Quijano y Navarro, 1998). El primero de ellos, la Escala de Necesidades Activadas (ANS), evalúa el nivel de activación de necesidades, el segundo el participante puntúa la importancia de cada necesidad en una escala Likert de diez puntos (1 = Nada importante, 10 = Muy importante), la tercera y última escala, la Escala de Procesos Psicológicos (PPS), evalúa las creencias de autoeficacia, la equidad percibida y los estados psicológicos críticos (conocimiento de resultados, responsabilidad y significación). Los resultados que se obtuvieron se consideraron las correlaciones entre las dos subescalas de necesidades, se utilizaron los coeficientes de correlación de Spearman, debido a que la distribución de algunos de los ítems no cumplía los criterios de normalidad. Se puede observar que las correlaciones son significativas, con valores alrededor de .3 y .4. Solo en la muestra del Reino Unido aparecieron dos valores no significativos, esto probablemente se deba al tamaño de la muestra más pequeño. En conclusión, del estudio las diferentes teorías de la motivación laboral enfatizan distintos niveles motivacionales como necesidades, actitudes, creencias entre otras; utilizando un modelo integrado se puede disponer de información motivacional clave que nos proporciona pistas muy relevantes acerca de los trabajadores y los diferentes grados de esfuerzo en sus trabajos. (Ayala et al., 2011).

En conclusión, notamos que todos los autores mantienen diferentes posturas respecto de cómo contribuyen los factores del liderazgo transformacional en el bienestar de los trabajadores; por ejemplo, los autores Arnold et al. y Gómez y Perilla-Toro coinciden que el liderazgo transformacional tiene una asociación directa y positiva con el bienestar psicológico del trabajador; asimismo los autores Astudillo, Attafar et al. y Amutio et al.

mencionan que el papel del líder es primordial puesto que son los que potencian la confianza, la motivación y los estímulos de los trabajadores, lo que genera una mayor satisfacción y una mayor efectividad en las labores; Attafar et al. y Amutio et al. mencionan también que todas estas contribuciones impactan en la innovación de las organizaciones asegurando así que perduren en el tiempo. Finalmente, los autores Ayala et al. mantienen una postura contraria porque mencionan que la motivación laboral no depende del liderazgo transformacional, si no del grado de esfuerzo que las personas están dispuestas a realizar en su trabajo y de los diferentes constructos motivacionales que operan en diferentes niveles como necesidades, creencias, actitudes, etc.

4.3 Contribución del liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial.

El liderazgo transformacional ante las percepciones generadas actúa como variable reguladora aumentando o disminuyendo la satisfacción laboral basándose en la confianza que proporciona el líder sobre los trabajadores. Es probable que los trabajadores se permitan confiar en su líder reconociendo ciertas características personales, en las cuales contribuyen a crear la convicción del trabajo en equipo; asimismo la confianza que brinde el supervisor impactara de forma positiva en la satisfacción laboral.

Al respecto Thompson (2012) utilizando el modelo de liderazgo transformacional de Kouzes y Posner con el que muestra como los gerentes pueden usar las habilidades del liderazgo para inspirar y apoyar al personal, con miras a promover una mejor atención, entre los resultados obtenidos se destaca que si bien se necesitan sólidas habilidades de gestión para implementar la mecánica de planificación, organización y control, las habilidades de liderazgo son esenciales para crear un entorno motivador, visionario y adaptable.

En tal sentido, Baque et al. (2019) realizó un estudio a un grupo 84 gerentes de pequeñas empresas, 42 gerentes de medianas empresas y 21 gerentes de grandes empresas de Cantón Quevedo. En esta investigación se busca determinar la relación que tiene el estilo de liderazgo utilizado por los gerentes sobre la satisfacción de los empleados, para ello se utilizaron distintos métodos estadísticos como el descriptivo y el estadístico inferencial. Los métodos empleados arrojaron como resultados que la relación entre el estilo de liderazgo empleado con los gerentes y la satisfacción laboral de los empleados son significativas, refleja que a menor ejecución de un estilo de liderazgo por parte de los gerentes el

rendimiento laboral por parte de los empleados es menor, por ello se menciona que a mayor liderazgo mayor satisfacción. Por lo mencionado, se debe crear un vínculo que fortalezca el trabajo del líder transformacional y se refleje como fuente de confianza, consideración y estimulación intelectual entre todos los miembros de la institución.

En efecto, Nielsen & Munir (2009) realizan un estudio el cual tuvo como objetivo mejorar nuestra comprensión del vínculo entre el liderazgo transformacional y el bienestar del trabajador para lo cual ampliamos la investigación actual utilizando el bienestar afectivo positivo como medida de resultado, así como se utiliza un diseño longitudinal, lo que nos permitió probar los caminos propuestos tanto de forma transversal como longitudinal. Este estudio utilizó un diseño de encuesta longitudinal. Los cuestionarios se distribuyeron en dos ocasiones a los seguidores con un intervalo de 18 meses entre ellos. En ambas ocasiones, se preguntó a los participantes sobre su autoeficacia, salud y bienestar, se les pidió que calificaran a su gerente inmediato (es decir, gerente de línea) en una variedad de comportamientos de liderazgo. Destacan tres implicaciones nuevas e importantes para la investigación y la práctica. Primero, se encontró que la relación directa entre liderazgo transformacional y el bienestar afectivo positivo sólo existía de forma transversal; esta relación directa puede estar mediada por la capacidad del gerente para aumentar la autoeficacia en los seguidores. En segundo lugar, los resultados sugieren nuevas formas de comprender como se pueden lograr altos niveles de bienestar afectivo. Estos hallazgos tienen implicaciones para investigación de intervención, por ejemplo, los resultados sugieren que capacitar a los gerentes para ejercer comportamientos de liderazgo transformacional puede promover la salud de los empleados. Esto puede resultar un método rentable para promover el bienestar. Eso no refiere a que deben abandonarse las intervenciones centradas en la mejora de las condiciones de trabajo, pero puede ser posible lograr efectos positivos en el bienestar de los seguidores al apoyar a los gerentes en conductas de liderazgo transformacional. Finalmente, la relación recíproca a lo largo del tiempo entre la autoeficacia y lo estilos de liderazgo transformacional también puede ser relevante. Los empleados con altos niveles de autoeficacia pueden facilitar al gerente ejercer comportamientos de liderazgo transformacional o puede resultar más fácil beneficiarse de estos comportamientos porque evalúan el comportamiento de los gerentes de manera positiva o pueden sentirse capaces de aumentar el desafío.

En tal sentido, Fogle y Tatum (2009) investigadores que se ocupan de la formación y desarrollo han realizado varios estudios que examinan el uso del liderazgo transformacional

en las empresas y corporaciones. Esta investigación es integral para la mejora continua de las organizaciones; los líderes a menudo sirven como un poderoso catalizador, lanzando una organización a un futuro exitoso. En concreto, el concepto de liderazgo transformacional ha demostrado ser una herramienta poderosa y predictiva para impactar a los trabajadores dentro de cualquier organización. Los capacitadores y consultores reconocen la influencia de este estilo de liderazgo, usándolo a menudo como modelo para educar a los administradores corporativos y de organizaciones sobre un liderazgo efectivo. Sin embargo, a pesar de la popularidad del liderazgo transformacional en el mundo empresarial, los capacitadores y educadores no han logrado aprovechar la influencia del marco en sus propias organizaciones. Dentro de las organizaciones, se ha descubierto que los líderes transformacionales elevan el esfuerzo y la satisfacción de los trabajadores, fomentan el comportamiento ético, estimulan el aprendizaje y la creatividad, fortalecen el compromiso organizacional y aumentan el desempeño de las tareas. Como sugieren estos resultados, el comportamiento transformador tiene el potencial de influir en los miembros de una organización de diversas formas; estos líderes no solo pueden influir en los comportamientos de los electores, sino que también pueden influir en los principios morales, intelectuales e ideológicos de quienes lideran.

Por consiguiente, Abreu y Ramírez (2008) quienes pretenden destacar la siguiente hipótesis: la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización. Para lo cual se realizó un estudio a 20 trabajadores de una organización, los cuales estaban divididos de la siguiente manera, 10 personas del área operativa (7 Obreros y 3 supervisores) y 10 personas del área administrativa (2 Gerentes, 3 jefes de área y 5 auxiliares), para este estudio se utilizaron las siguientes variables a) Determinar si la motivación laboral debe de ir de acuerdo al grado de escolaridad y puesto que desempeña cada persona, b) Identificar cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción y la productividad en el trabajo y verificar la relación que existe entre el nivel de sueldos y salarios con la motivación, c) Analizar cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo.

En este sentido Endriulaitienė y Morkevičiūtė (2020) en su investigación buscan probar a) El estilo de liderazgo transformacional percibido está relacionado con niveles más bajos de adicción al trabajo entre los empleados, b) El liderazgo transformacional percibido está relacionado con mayores niveles de adicción al trabajo a través de la motivación laboral (tanto intrínseca como extrínseca) de los empleados, para lo cual se evaluó a 250 empleados

Lituanos, la mayoría de ellos pertenecientes al sector de servicios, los datos se analizaron utilizando el paquete estadístico para las ciencias sociales 20.0 y el software AMOS 22.0. Primero, calculamos la prueba t independiente para determinar las diferencias de las variables centrales en diferentes grupos sociodemográficos de los empleados. Además, se realizó un análisis correlacional para examinar las asociaciones entre los constructos incluidos en este estudio. Para probar los modelos de mediación, se realizó un análisis de ruta de modelado de ecuaciones estructurales (SEM). Para concluir, los resultados obtenidos mostraron que la motivación laboral es un importante medio para que se vinculen el liderazgo transformacional y la adicción al trabajo. El estudio ayuda a aclarar el mecanismo de un vínculo entre el liderazgo transformacional y adicción al trabajo en los trabajadores, mejorando nuestra comprensión de un efecto no deseado de este estilo de liderazgo.

Asimismo, Khaola y Rambe (2020) indican que en las empresas donde sus trabajadores logran expresar satisfacción laboral es porque los factores como el salario, la higiene laboral, la planificación, la producción, el compromiso organizacional entre otros aspectos es acorde con lo esperado, ellos afirman que para que un trabajador pueda sentirse satisfecho por su labor, deben verse influenciado por un líder que al ejercer el liderazgo adecuado pueda generar un buen intercambio social entre todas las partes, ya que uno de los puntos clave para el compromiso organizacional es el de conseguir mayor productividad de los trabajadores, donde se pueda conseguir una relación directa con el buen desempeño y mejor efectividad con lo que hace. El estudio se basó en una encuesta aleatoria de 300 empleados de una universidad pública de tamaño medio y 122 empleados de organizaciones del sector público y privado en Lesoto. Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales y técnicas de macro de procesos para analizar los datos. Los resultados confirmaron caminos significativos entre el liderazgo transformacional y la justicia organizacional; justicia organizacional y compromiso afectivo; y compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Los resultados sugirieron además que la justicia percibida y el compromiso afectivo eran mediadores seriales significativos entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Los resultados confirmaron caminos significativos entre el liderazgo transformacional y la justicia organizacional; justicia organizacional y compromiso afectivo; y compromiso afectivo y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Los resultados sugirieron además que la justicia percibida y el compromiso afectivo eran mediadores seriales significativos entre el liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía

organizacional. El esclarecimiento de la naturaleza de los factores mediadores entre el liderazgo y el comportamiento de ciudadanía organizacional aprovecharía el nivel de comprensión de las organizaciones sobre por qué el liderazgo transformacional es fundamental para promover el comportamiento de ciudadanía organizacional y, por lo tanto, las alentaría a diseñar programas que equiparan a los supervisores con las habilidades necesarias para mejorarlo. Este es uno de los pocos estudios primarios impulsados por la teoría que examina los roles mediadores seriales de la justicia organizacional y el compromiso afectivo en la relación liderazgo transformacional – Comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB).

En conclusión, según las investigaciones realizadas por los diversos autores consultados, tenemos diversas posturas en cuanto a la contribución del Liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores. Por un lado, autores como Baque y Nielsen, mencionan que es importante valorar a los trabajadores, esto ayuda a que se tenga una mejor estimulación intelectual por lo que se puede concluir que es directamente relacionado al bienestar afectivo. Sin embargo, otros autores como Tatum y Abreu, nos indican que si los líderes son emocionalmente estables y tienen un equipo emocionalmente controlado van a lograr un buen desempeño, ya que se cuenta con una relación directa.

Por otro lado, Endriulaitiené nos indica que lo más importante y que genera la satisfacción de los trabajadores es el intercambio social, debido a que solo así se lograría una mejor predisposición de los trabajadores. Finalmente, autores como Baque y Khaola, afirman que hay una relación significativa entre la satisfacción laboral y la productividad, donde los factores más importantes son el salario, la higiene laboral, la planificación y la producción.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación recopila información sobre distintos postulados que hacen referencia al liderazgo transformacional como contribución con el bienestar de los trabajadores en el sector industrial. Cada documento consultado permite conocer cuáles son los factores que están contribuyendo en el bienestar de los trabajadores cuando en la organización se está aplicando el estilo de liderazgo transformacional, donde fue necesario contrastar cada postulado para poder establecer aquellos elementos que pueden resaltar sobre el tema, para ello se consideró tres subtemas los

cuales permitieron tener una visión más clara de las evidencias han sido relevantes durante los últimos cinco años.

En el primer subtema, hace referencia a los factores del liderazgo transformacional implementados por los líderes para el desarrollo del bienestar de los trabajadores, en cada una de las fuentes consultadas, se reconoce al líder con un factor motivacional, así como la capacidad de que este ejerce para conseguir un mejor desempeño de cada persona dentro de la organización. De igual modo, se determina como factor principal el de las consideraciones individuales, ya que a partir de este principio se puede impactar en la productividad del trabajador, demostrando cómo este estilo de liderazgo consigue grandes logros sobre todo en las empresas financieras, las de producción, así como las educativas donde se consideran como esencial aplicar este estilo de liderazgo, puesto que se conseguirá mayor eficacia y eficiencia de todo el personal.

Entre los factores de contraste investigados se destacan la influencia idealizada de manera atribuida y la motivación inspiracional ejercida por el líder por conseguir lo mejor a través de motivar a sus seguidores para alcanzar las más altas expectativas, ya que es un modelo para ellos, ofreciendo elementos que redoblan sus esfuerzos por cumplir la misión donde existe presión del tiempo, siendo posible sobrepasar las horas laborales para que estos cumplan con sus funciones en el trabajo que realizan, exigiendo más de lo que saben hacer, sobrecargado de trabajos diversos, esto sobre todo se aprecia en el sector productivo donde se esperan que sus trabajadores generen más para la empresa de lo que esta les pueden otorgar en beneficios.

De allí que, se puede concluir que el líder en la búsqueda de contribuir en conseguir los mejores beneficios para la organización considera todos los factores de forma individual, por medio del cumplimiento de aquellas medidas requeridas para la ejecución de método pensado en poder fomentar el cambio y la creatividad en cada persona, sin embargo, es necesario considerar que este liderazgo de liderazgo no funciona con todas las empresas, debido a que muchas veces las personas encargadas de ejercer esta función logran conseguir que los empleados realicen sobre esfuerzo, es decir, horas extras sin tomar en cuenta si sus desempeños se ven afectados o no tomar adecuadamente estas decisiones.

Al mismo tiempo, se le está quitando la experiencia de disfrutar de su trabajo, al sentirse agotado lo que puede repercutir deficiencia en lo que hace. Es decir, el líder transformacional

contribuye, guía y dirige a los trabajadores de una empresa a realizar lo que les sugiere de forma voluntaria donde estos se sienten comprometidos a realizarlo de forma consciente y a través de ello sacar su mejor potencial y que estos cada día se vean más motivado.

En cuanto al segundo subtema se estudia factores del liderazgo transformacional que contribuyen con el bienestar de los trabajadores. Se detectó aquellos factores tanto físicos como emocional como los más destacados, uno de ellos es el poder contar con un ambiente laboral acorde a lo requerido por el trabajador para cumplir con jornada laboral y sentirse parte de la misma empresa en pro de crear un efecto positivo en la salud mental basado en una red de relaciones por medio de compromiso y confianza.

Asimismo, se estudiaron varios constructos motivacionales destacados en el sector de la industria a nivel comercial, financiero, educativo y sobre todo el productivo donde se aprecia distintos niveles desde el ámbito de las necesidades, creencias de auto-eficacia, equidad y estados psicológicos críticos que dan lugar al conocimiento de los resultados que se representa en mayor responsabilidad y significancia por lo que se está haciendo en cada momento.

No obstante, en los estudios consultados se evidencia en esta organización una fuente continua de insatisfacciones donde se aprecia como en cada trabajador se ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, sobre todo cuando este se encuentre ante un horario incompatible que pueda afectar su vida familiar, unas condiciones desfavorables tal como tener un trato hostil por parte de sus compañeros o jefes. Sobre estos aspectos se puede concluir que al emplear liderazgo transformacional se desarrolla en cada trabajador la capacidad de generar un gran apoyo a sus compañeros, esto mejora el agotamiento que presentan; por ello brindar un buen ambiente laboral, potenciador del comportamiento individual como colectivo.

En cuanto al tercer subtema, que hace mención a la contribución que ejerce el liderazgo transformacional en el logro de la satisfacción laboral de los trabajadores del sector industrial, se resaltan inicialmente los factores como: el entorno laboral, el salario, la remuneración, la compensación, la carga de trabajo, el estrés, entre otros. Por tanto, al considerar los factores generadores de bienestar se debe centrar en la importancia relativa de los factores de satisfacción laboral y sus impactos en la jornada diaria. La principal finalidad es la de contribuir o delimitar los diferentes planteamientos de la motivación a lo largo de

estas últimas décadas cuyas investigaciones estuvieron dirigidas a demostrar los aspectos más ligados al campo de las relaciones sociales se puede concluir que al tener trabajadores satisfechos se revaloriza el capital que tiene una empresa sin importar en qué ámbito se encuentre. Sin embargo, no existen estudios empíricos que se concentren en el análisis de su rol predictivo, con el propósito de llenar esta brecha conceptual, los autores argumentan que es la interacción social de los empleados lo que contribuye al logro de mejores resultados, favoreciendo tanto la satisfacción laboral donde se va generando un espiral ascendente de afecto positivo grupal, lo que da lugar a lazos de cooperación permanente y cambios sustanciales en el rendimiento organizacional.

REFERENCIAS

- Abreu, M. y Ramírez, J. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. In *Daena: International Journal of Good Conscience*, 53(9), 1689–1699.
- Achua, C. y Lussier, R. (2012). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thomson.
- Aldona, A., Gorka, J. Lewicka, D. y Morrow, D. (2018). The effect of job characteristics on employee loyalty: the mediation role of vertical trust and perceived supervisory support. *Revista Marketing and Management of Innovations*, 2, 168–185. <https://doi.org/10.21272/mmi.2018-2-14>
- Amador, E., Becerra, L., Vargas, T., Villegas, E. y Vizzuett, V. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 9(12), 129–153. <https://doi.org/10.33571/teuken.v9n13a5>
- Amutio, A., Da Costa, S., Hermosilla, D. y Páez, D. (2016). Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Arnold, K., Ashforth, B., Barling, D., Cooper, B., Gallagher, D., Kelloway, E. y Turner, N. (2007). Liderazgo transformacional y bienestar psicológico: El papel mediador del trabajo significativo Trabajo significativo. *Revista de Psicología de La Salud Ocupacional*, 1(2), 193–203.
- Arnold, K., Barling, J., Turner, N. y Silvanathan, N. (2004). *Eading well: Transformational leadership and well-being*. Editorial Positive Psychology in Practice
- Astudillo, M. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 7(6), 22–43.
- Attafar, A., Nasr, A. y Zanganeh, J. (2012). Estudio del efecto de los índices de madurez del liderazgo en la madurez de la innovación en empresas industriales (estudio de caso: industrias del caucho iraníes). *Revista Grupo Industrial Bárez, Irán*, 5(1), 105–121.

- Avolio, B., Bass, B. y Jung, D. (2006). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*.
- Ayala, C., Montserrat, J. y Quijano, S. (2011). Un modelo Integrado de Motivación Laboral Aplicado a una Muestra Multicultural. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 27(3), 177–190. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n3a2>
- Bass, B. (2006). *Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial*. Editorial Psicólogo Consultor de Prensa.
- Baque, L., Coello, D., Mendoza, M. y Peñafiel, G. (2019). Liderazgo transformacional en gerentes de pequeñas, medianas y grandes empresas del cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 87(1,2), 149–200.
- Bresó, E. y Godoy, R. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 2(2), 59–64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (enero-junio de 2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 137.
- Carnegie, D. (2002). *Descúbrase como líder*. Editorial Edhasa.
- Centeno, J. (2019). Estilo de liderazgo y seguidores. *Gestión y liderazgo* (1), 32. https://issuu.com/revista_gestion/docs/revista_gestion_liderazgo_2019-1
- Chiba, M., George, R. y Scheepers, C. (2017). An investigation into the effect of leadership style on stress-related presenteeism in South African knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.754>
- Cortés, P. y Rodríguez M. (2014). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: estudio comparativo en una empresa con operación global. *Copyright of Anahuac Journal Is the Property of Universidad Anahuac Del Sur S.C.*, 9–27.
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Editorial Paidós.
- Cruz, V., Martínez, I. M. y Salanova, M. (2020). Diario de trabajo y Psicología Organizacional. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36, 87–94.

- Info Capital Humano. Diario La República. (24 de enero de 2020). *Solo el 24% de los peruanos son felices*. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/25/empleo-solo-el-24-de-los-peruanos-son-felices-en-su-trabajo/>
- Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S. y Judge, T. (2020). Líderes bajo presión: la presión del tiempo y las autoevaluaciones fundamentales del estado como antecedentes del comportamiento de liderazgo transformacional. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 515–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1714717>
- Endriulaitienė, A. y Morkevičiūtė, M. (2020). The Unintended Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Workaholism: The Mediating Role of Work Motivation. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 154(6), 446–465. <https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1776203>
- Fogle, K. y Tatum, N. (2009). Transformational leadership. *The Essentials of School Leadership, February*, 37–52. <https://doi.org/10.4135/9781446288290.n3>
- Fosha, D. (2018). How to Be a Transformational Therapist. *Advances in Contemplative Psychotherapy*, 204–219. <https://doi.org/10.4324/9781315630045-18>
- Gerards, R., Sambeek, C. y Wetten, S. (2020). Nuevas formas de comportamiento laboral e intraempresario: el papel mediador del liderazgo transformacional y la interacción social. *Revista de Ciencias Gerenciales*. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00breso412-1>.
- Gisselle, B. (13 de agosto de 2020). *¿Qué es el bienestar laboral y por qué es tan importante?* Bienestar laboral. <https://www.doctoraki.com/blog/bienestar-laboral/que-es-el-bienestar-laboral-y-por-que-es-tan-importante/#:~:text=A%20nivel%20general%2C%20se%20incrementa,mayor%20productividad%20para%20la%20organizaci%C3%B3n%E2%80%9D>
- Gomes, I., Munir, F. y Nielsen, K. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120 (1–3), 235–239. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2009.03.020>

- Gómez, V. y Perilla, L. (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>
- Nielsen k & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23(4), 313-329. <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=46722782&lang=es>
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Editorial Basingstoke Palgrave Macmillan.
- Hrnews, D. (2018). Cómo ser un líder transformacional. In *Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos*, 201-202. <https://search.proquest.com/docview/1995671034?accountid=43860>
- INEI. (2020). *Situación Laboral: Huelgas, trabajadores comprendidos y horas-hombre perdidas en el sector privado*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/employment-status/>
- Kanfer, R. (1990). Teoría motivacional e industrial y Psicología Organizacional. En M. Dunnette y LM psicología nal págs. 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Khaola, P. y Rambe, P. (2020). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Kelley, R. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. Editorial Doubleday Currency. <http://dx.doi.org/10.1109/SHUSER.2012.6268851>
- Kumar, A., Pathardikar, A. y Sahu, S. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39 (1), 82–99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>

- Leithwood, Kenneth, Mascall, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press. EEUU
- Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.
- Li, J., Tung, V., Ye, B. y Zhu, H. (2020). Humildad del líder, humildad del equipo y desempeño creativo de los trabajadores: los roles moderadores de la dependencia de tareas y el clima competitivo. *Revista Turística Tourism Management*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>
- Meinert, D. (2018). Cómo ser un líder transformacional. *Sociedad para la gestión de recursos humanos*, 2018–2020.
- Morrow, D. (2018). El efecto de las características del trabajo en la lealtad del empleado: el papel de mediación, confianza vertical y soporte supervisor percibido. *Universidad de Ciencia y Tecnología AGH*, 168–185.
- Murillo. M. (2016). La investigación aplicada como una forma de conocer la evidencia de evaluaciones científicas. *Revista educativa*.
- Nielsen, K., Tafvelin, S., Thiele, U. y Stenling, A. (2019). Liderar bien es una cuestión de recursos: el vigor del líder y el apoyo de los compañeros aumentan la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento. *Estrés Laboral*, 33, 156–172
- OMS. (mayo de 2019). *Salud mental en el lugar de trabajo*. Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/es/
- Revista internacional en Comercio y Gestión. (2014). Estudio sobre los factores que contribuyen en la satisfacción laboral de los trabajadores en la industria del cemento. *Revista Electrónica Internacional de Acceso Abierto Revisada Por Pares (Arbitrada / Con Jurado) Mensual Doble Ciego*, 5, 30–39. <http://ijrcm.org.in/>
- Rhenen, V. (2017). Una investigación sobre el efecto del estilo de liderazgo en presentismo relacionado con el estrés en Sudáfrica trabajadores del conocimiento. *Revista SA de Gestión de Recursos Humanos*, 1–13.
- Senge, P. (2001). *Comentarios*. En Scharmer, O. *Presenting: Illuminating the Blind Spot of Leadership*. Helsinki. Editorial Granica.

- Tafvelin, S., Nielsen, K., Stenling, A. y Von, U. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigor and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work and Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Thompson, J. (2012). El liderazgo transformacional puede mejorar las competencias de la fuerza laboral. *Escuela de La Universidad de Northumbria de Salud, Comunidad y Educación Newcastle upon Tyne*, 21–25.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias.
- 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*
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). *The contribution of supervisor behaviour to employee psychological wellbeing*. *Work & Stress*.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*. *Journal of Organizational Behavior*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). *A short measure of transformational leadership*. *Journal of Business and Psychology*.
- Hess, A., Kelloway, E. K., & Francis, L. (2005, June). *Development of the Positive Affective Well-Being scale*. Annual convention of the Canadian Psychological Association, Montreal, Quebec, Canada.

ANEXOS

Tabla 1

Cuadro resumen de los tipos de metodología aplicado por los autores consultados.

N°	Autores	Método / Análisis
1.	Rubio, J. (1997) Mañas, M., Díaz, P., Llopis, J., Nieto, F., Salvador, C. (2020) Cuadra Peralta, Alejandro, y Veloso Besio, Constanza (2007).	Investigación: Social Estudios: Muéstrales Instrumento: Encuesta Tipo: Aplicada sistemática.
2.	Bresó y Godoy (2020) Dóci, et al., (2020) Arévalo, et al., (2019) Baque, et al., (2019) Aldona, et al., (2018) Meinert (2018) Li et al. (2017) Gómez et al (2017) Amutio, et al (2016) Fogle y Tatum (2016) Hanji, et al (2014) Thompson (2012)	Investigación: Transversal, cuantitativo, exploratorio. descriptivo y correlacional. Instrumento: Cuestionarios. Análisis: Factorial. Se aplicarán modelos lineales jerárquico por medio de análisis de los datos entre niveles. Modelado de ecuaciones estructurales.

3. Nielsen, et al., (2019).
Perilla y Gómez (2017)

Investigación: Longitudinal.

Instrumento: Los resultados se midieron en diferentes escalas, estos fueron estandarizados.

Análisis percibido.

4. Endriulaitienė y Morkevičiūtė (2020).
Khaola y Rambe (2020).
Amador, et al., (2018).
Kumar, et al., (2018).
Nielsen et al., (2019).
Attafar, et al (2014).
Ayala, et al (2011).

Investigación empírica

Los datos que se obtuvieron utilizando Google formulario.

Encuesta aleatoria.

Se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales y técnicas de macro de procesos para analizar los datos.

Selección intencionada.

Instrumento semi estructurado.

Análisis lineal jerárquico.

Análisis multinivel en dos puntos de tiempo.

5. Bresó y Godoy (2013).
 Arnold, et al (2007).
 Cruz, et al (2020).

Investigación bibliográfica.

Hermenéutica.

Estudios relacionados, significativo.

Figura 2

Tabulación Cruzada entre las variables del presentismo y estrés laboral mediante el estilo de liderazgo.

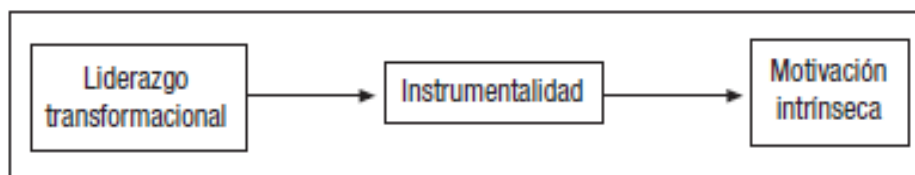
TABLA 8: Tabla de tabulación cruzada.

Dimensiones	Relacionado con el estrés laboral presentismo		Estrés laboral	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Liderazgo transformacional				
Alto	54,0	60,0	-	-
% dentro de transformar	47,4	52,6	-	-
Bajo	85,0	43,0	-	-
% dentro de transformar	66,4	33,6	-	-
Liderazgo transaccional				
Alto	50,0	54,0	-	-
% dentro de la transacción	48,1	51,9	-	-
Bajo	89,0	49,0	-	-
% dentro de la transacción	64,5	35,5	-	-
Liderazgo del laissez-faire				
Alto	78,0	60,0	83,0	55,0
% dentro de Laissez	56,5	43,5	60,1	39,9
Bajo	61,0	43,0	65,0	39,0
% dentro de Laissez	58,7	41,3	62,5	37,5

Nota: Recuperado de “An investigation into the effect of leadership style on stress-related presenteeism in South African knowledge workers” por Reuben et al (2017)

Figura 3

Modelo Teórico del Liderazgo transformacional como antecedente de las Mies.



Nota: Recuperado de ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? Rodrigo (2013).

Figura 4

Correlación entre el liderazgo Transformacional y los dominios de personalidad.

Tabla 5: Correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y los Dominios de Personalidad

	Neuroticismo	Extraversión	Apertura a la experiencia	Amabilidad	Escrupulosidad
L. Transformacional	-.199**	.289**	.141**	-0.061	.273**

Nota: Recuperado de Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional.

Figura 5

Fuentes de Constructos e ítems utilizados en el estudio

marca	Construir / Variable latente	Fuentes	Alfa de Cronbach
JCH	Características del puesto	Hackman y Oldham, 1980	0,691
Vernont	Confianza vertical	Tzafir y Dolan (2004); Lewicka y Kros (2015) Eisenberger et al. (2002)	0,914
PSS	Apofo de supervisión percibido	McFarlane-Shore et al. (1990); Foote y Tang (2008); Guillon y Cezanne (2014)	0,920
EL	Fidelización de empleados		0,748

Nota: Recuperado de Dagmara, et al. (2018)

Figura 6

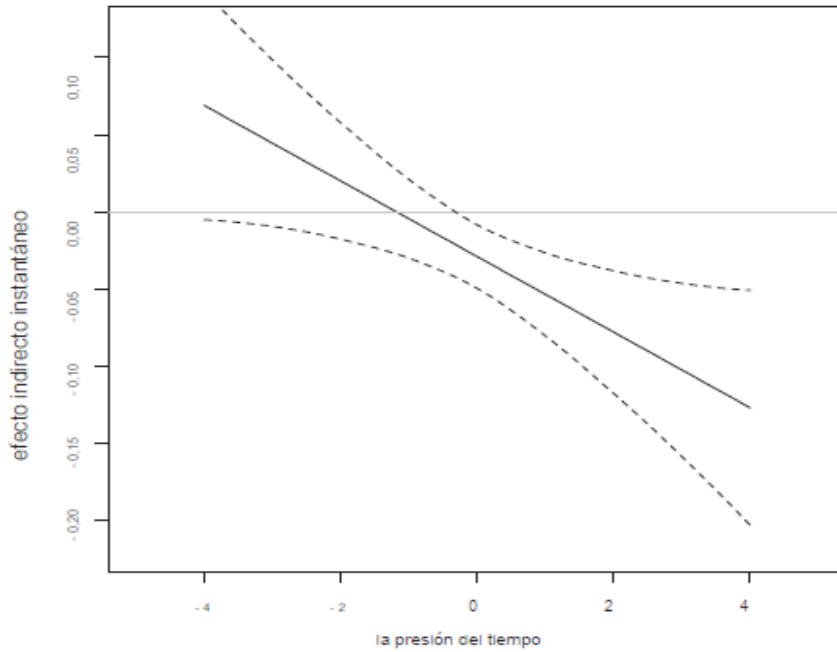
Consistencia Interma de los distintos constructos y correlaciones entre los mismos * $p < .05$, ** $p < .01$

	LT	Instrumentalidad	MIEs
LT	.86/.92	.60**	.23**
Instrumentalidad	.29**	.81/.82	.25**
MIEs	.21*	.44**	.87/.85

Nota: La fiabilidad (Alfa de Conbrach) se muestra en la diagonal. Muestra de la empresa financiera, $N = 474$ y de la industria, $N = 102$. Las correlaciones de Pearson para la muestra de empresa financiera e industrial se muestran por encima y por debajo de la diagonal respectivamente. Recuperado de Rodrigo y Bresó (2020).

Figura 7

El instantáneo indirecto effect (es decir, el efecto de la presión del tiempo sobre el liderazgo transformacional a través de autoevaluaciones centrales estatales) en función de la presión del tiempo.



Nota: Todas las variables están centradas en la persona. Las líneas punteadas representan los límites superior e inferior de un 95% de fi intervalo de Dence. Recuperado de Dóci et al. (2020)

Tabla 2

Cuadro resumen de la postura de los autores según la influencia de los líderes transformacionales en el desarrollo del bienestar de los trabajadores.

Autores	Posturas a favor	Posturas en contra	Postura complementaria
Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., y Zhu, H Dagmara Lewicka, Aldona Glinska-Newes, Dr. Donna L. Morrow, Joanna Gorka Meinert, D Bracho Parra, Otilia; García Guiliany, Jesús	Estos autores afirman que la actitud del líder transformacional contribuye generando: Mejor desempeño. Mejor desarrollo de las tareas encomendadas.		Este estilo de liderazgo logra influir en generar en los trabajadores la actitud de un mayor compromiso con la organización.
Aitor Aritzeta, Rosa Mindeguia, Goretti Soroa, Nekane Balluerka, Arantxa Gorostiaga, Unai Elorza, Jone Aliri	Los autores coinciden en la importancia que existe de la presencia de un líder transformacional, debido a que este logra generar mayor		Un buen líder contribuye en el trabajador reduciendo el absentismo ya que genera un mejor clima laboral.

Autores	Posturas a favor	Posturas en contra	Postura complementaria
Reuben George, Manoj Chiba, Caren B. Scheepers	compromiso y el desarrollo en distintas áreas de la organización.		
Danny Arévalo AVECILLAS, Carmen Padilla Lozano, Ricardo Pino, Holger Cevallos.	Los autores investigan el impacto de la personalidad y la experiencia en el trabajo que ejerce el líder transformacional afirman que los dominios de extraversión y escrupulosidad fueron los más importantes en la proyección del estilo de liderazgo transformacional.		Consideran que es parecido a otros estilos de liderazgos antes aplicados en las organizaciones con resultados que impactan, pero que no es adecuado a los cambios requeridos en la modernidad.
Rodrigo Godoy, Edgar Bresó Esteve		Consideran la motivación como un constructo general y no de forma integrada que haga relevancia social e impacte en la labor que realiza un trabajador.	Ambos autores afirman la importancia que tiene el Liderazgo transformacional en la motivación de los trabajadores.

Autores	Posturas a favor	Posturas en contra	Postura complementaria
Edina Dóci, Joeri Hofmans, Sanne Nijs, Timothy A. Judge		Los autores afirman que la presión del tiempo tiene un efecto negativo en el liderazgo transformacional.	Líder al generar presión constante por mostrar dedicación plena al trabajo, produce estrés y ansiedad en los trabajadores porque, considera que las 24 horas al día y los 7 días a la semana les parecen pocas para cumplir con sus funciones.

Tabla 3

Postura de los autores según el liderazgo transformacional como generador de bienestar en los trabajadores.

Autores	Posturas a favor	Posturas en contra	Postura complementaria
Peñañiel Nivelá, G. A., Coello Vera, D. V., Baque Villanueva, L. K., y Mendoza Alcívar, M. A.	Estos autores mencionan que el liderazgo transformacional genera satisfacción en los trabajadores, el cual estimula el desarrollo de sus funciones creando mayor compromiso con la organización.		Aseguran que las habilidades del liderazgo transformacional son esenciales para lograr un entorno más motivador y visionario
Thompson, Juliana. Nursing Management			
Tatum, N. T., y Fogle, K. Perilla Toro, L. E., y Gómez Ortiz, V		Estos autores coinciden en que el liderazgo transformacional genera una adicción al trabajo contribuye directamente en el bienestar afectivo y la salud, al estar bien en esos puntos los trabajadores se sienten contentos y por ello tienen un mejor desempeño.	El liderazgo transformacional busca poder tener trabajadores más auto eficaces los cuales ayudan a la transformación que se quiere implantar.
Nielsen k y Munir, F			

Attafar, A., Nasr Isfahani, A., y Zanganeh, J

Estos autores mencionan que el liderazgo transformacional puede ser llevado a extremos y causar adicción al trabajo y afectando el desempeño intelectual, por ello recalca la importancia de apoyar el desarrollo de los trabajadores

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., y Bohórquez, S

Estos autores coinciden en la importancia del L.T para que se genere mejor desempeño de sus funciones, ideas nuevas para sobrellevar los inconvenientes de la organización, un mejor clima laboral, un mejor crecimiento y sobre todo un mayor compromiso con la organización.

Los resultados sugieren intervenciones que las organizaciones pueden realizar para mejorar el bienestar de los trabajadores

Manuel Patrón Cortés, R

Ramírez, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H

Karina Nielsen, Toon W. Taris

Arnold, Kara A. Turner, Nick Barling, Julian Kelloway, E. Kevin McKee, Margaret C.

Revuelto Taboada Lorenzo

José Navarro, Montserrat Yepes, C. Yarid Ayala, Santiago D. de Quijano

Sahu, S., Pathardikar, A. and Kumar, A En este estudio mencionan que al emplear el Liderazgo transformacional en la empresa se disminuye la intención la rotación de trabajadores puesto que generan un mayor compromiso laboral contribuyendo en el desarrollo de estrategias para el equipo aumentando su apego a la organización.

Este modelo integra, dentro de una red de relaciones, varios constructos motivacionales que operan a distintos niveles: necesidades, instrumentalidad, creencias de auto-eficacia, equidad y estados psicológicos críticos (conocimiento de los resultados, responsabilidad y significado).

Tabla 4

Postura de los autores según el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral como contribución al bienestar de los trabajadores

Autores	Posturas a favor	Posturas en contra	Postura complementaria
Tatum, N. T., y Fogle, K Endriulaitienė, A., y Morkevičiūtė, M	Estos autores mencionan y coinciden en la importancia del lado afectivo de los trabajadores para su satisfacción y mejor desempeño, mencionan que es importante que el líder sea emocionalmente estable y genere un buen intercambio social entre todas las partes.		Tener un equipo emocionalmente controlado, bajo una relación directa con el buen desempeño, mejor efectividad y satisfacción laboral.
Khaola, P. y Rambe, P Vargas Vega, T. de J., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdoba, L. E., y Villegas González, E Ruud G, S y Sambeek Mulla, Riyanabegum; Vyas, Brijmohan; Hanji, Sanjay José Antonio Pérez Rubio		Todos estos autores coinciden en que la satisfacción laboral es uno de los puntos clave para el compromiso organizacional y esto genere una mayor productividad de los trabajadores;	Los puntos relevantes para conseguir una mayor satisfacción de los trabajadores son el salario, el buen ambiente laboral y atención a sus solicitudes, entre otras.