

# Liderazgos transformacional, transaccional y la satisfacción laboral en dos empresas medianas de Ecatepec, México

## Transformational and transactional leadership and job satisfaction in two companies from Ecatepec, Mexico.

Carlos Robles Acosta<sup>1</sup>  
Laura Edith Alviter Rojas<sup>2</sup>  
Sarahi Guadalupe Hernández-Castro<sup>3</sup>  
Zugaide Escamilla Salazar<sup>4</sup>

Recibido: 12/07/2022  
Revisado: 15/12/2022  
Aceptado: 07/01/2023

REVISTA RELAYN, Micro y pequeña empresa en Latinoamérica

Disponible en: <https://iquatroeditores.org/revista/index.php/relayn/index>

<https://doi.org/10.46990/relayn.2023.7.3.1104>



### Resumen

El propósito de esta investigación es el análisis de la posible relación que existe entre las percepciones del liderazgo transformacional y transaccional con la satisfacción laboral. Se estudió una muestra de 69 trabajadores de dos organizaciones privadas de la zona de Ecatepec de Morelos, Estado de México. Se trata de un estudio cuantitativo correlacional y transaccional. Para medir los estilos de liderazgo, se utilizó el cuestionario CELID de Castro et al. (2007), y para la satisfacción laboral, el cuestionario de Littlewood et al. (2006). Los resultados del análisis de correlaciones sugieren que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional tienen un impacto positivo directo sobre la satisfacción laboral.

Palabras clave liderazgo, transformacional, transaccional, satisfacción laboral

### Abstract

The purpose of this research is the analysis of the possible relationship that exists between the perception of transformational and transactional leadership and workplace satisfaction. A sample of 69 workers from two private organizations from Ecatepec de Morelos, Mexico State were studied. It consists of a quantitative correlational and transactional design. To measure leadership styles, a CLID questionnaire from Castro et al., (2007) and a questionnaire from Littlewood et al., (2006) were used to measure job satisfaction. Analysis results from the correlation suggest that transformational as well as transactional leadership have a positive and direct impact on job satisfaction.

### Keywords

Leadership, transformational, transactional, job satisfaction

## Introducción

A menudo cuando se piensa en liderazgo se imagina a una persona que dirige con gran experiencia el área que le corresponde gerenciar y que delega funciones a sus subordinados; sin embargo, actualmente en el mundo empresarial, el liderazgo hace referencia a la habilidad que posee el líder en la empresa y la manera en que influye para satisfacer objetivos y necesidades de ésta, considerando a los líderes de hoy como personas capaces de lograr el éxito de sus organizaciones al orientar a sus subordinados para conseguirlo (Colino, 2014).

Asimismo, los estilos de liderazgos no siempre han sido como lo son hoy en día y no todas las empresas enseñan o capacitan a sus gerentes y jefes para que junto a sus equipos de trabajo logren los objetivos manteniendo la motivación en el grupo o la satisfacción del trabajador, debido a que los empleados satisfechos no trabajan por obligación, sino que se esfuerzan día a día por llevar al negocio a otro nivel, así todos los empleados se mantendrán compaginados con su trabajo dando como resultado que no sólo estén satisfechos con su trabajo, sino con su organización en general (Questionpro, 2019).

Por lo que hoy en día, los contextos organizacionales, por sus características y su diversidad, así como el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y los cambios económicos y sociales, plantean a las organizaciones nuevos roles y funciones de liderazgo, pues a medida que el ser humano y la sociedad van evolucionando, el liderazgo también se ha ido transformando (Barroso & Salazar, 2010). Mendoza et al. (2020) mencionan que las teorías transformacionales pueden responder de forma adecuada a los desafíos que presentan los ambientes cambiantes y turbulentos contemporáneos; en particular, destacan el modelo de liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* de Bass y Avolio, quienes propusieron este modelo en 1997 a partir de los hallazgos de Burns.

Olivera (2020) propone que los líderes transformacionales tienen la capacidad de dar forma a su propia dirección bajo cualquier circunstancia, ya que tienen la capacidad de escuchar sugerencias aun si éstas no cumplen con los requisitos mínimos. Son personas que se preocupan y cuidan a sus colaboradores, están considerando todos los aspectos, ya sean profesionales o personales. Asimismo, les gusta hablar en plural, siempre utilizan el “nosotros”. Además, proporcionan una retroalimentación constante y todo el trabajo lo realiza por igual y en unidad.

Mendoza y Ortiz (2006), Castro et al. (2007), Omar (2011) y González et al. (2013) detallan la teoría de Bass sobre el liderazgo transformacional mediante la comprensión de sus cuatro dimensiones que a continuación se describen.

1. **Influencia idealizada.** Es la facultad que posee el líder para entusiasmar y transmitir confianza y respeto. Este líder actúa con el fin de que sus seguidores lo admiren y quieran

imitarlo, transformándose en un modelo idealizado. Naturalmente, los líderes dan ánimo, elevan el carisma, previendo una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades. En suma, es el comportamiento carismático, visionario y decidido del líder.

2. Consideración individual. Es la capacidad que posee un líder para identificar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada; de la misma forma trata individualmente a cada miembro del grupo, da información y aconseja. Este líder considera las necesidades e inquietudes de cada persona para guiarlas según su potencial y actuar como entrenador (coach), descubriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo; es un líder que escucha y sabe delegar, provee protección y cuidado a los demás.
3. Estimulación intelectual. En esta dimensión, el líder impulsa nuevos enfoques para resolver viejos problemas, resalta la inteligencia y la racionalidad en la solución de problemas; además de ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos. El líder relaciona las acciones con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan problemas de forma creativa, frente a nuevas dificultades y obstáculos, considerándose un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas; esto es que predomina la razón por sobre la emoción.
4. Motivación inspiracional. Aquí el líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores, sabe comunicar su visión de forma convincente utilizando palabras y actúa con su propio ejemplo, proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito.

Por otro lado, Orellana (2019) señala que el liderazgo transaccional es un estilo de dirección que utiliza mecanismos de incentivos o sanciones para estimular el buen desempeño en la organización. Mendoza (2017) describe las subescalas del liderazgo transaccional como:

1. Premio contingente. El líder premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y del nivel de actuación del logro. Contrata el intercambio de recompensas por esfuerzos, promete recompensas por el buen rendimiento, reconoce logros.
2. Administración por excepción activo. Controla y busca que

no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores. Se concentra en las fallas, los errores y las irregularidades.

3. Administración por excepción pasivo. Caracteriza a los líderes que sólo aparecen en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados. No interviene a menos que no haya alternativa.

En cuanto a la satisfacción en el trabajo, Littlewood (2007) la considera como el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados. Newstrom (2007) considera algunos aspectos importantes de la satisfacción laboral como el sueldo, el jefe, la naturaleza de las tareas, los compañeros o el equipo del empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

La satisfacción laboral puede considerarse como una variable de mediación entre el liderazgo y el compromiso con el cambio, de tal forma que, para lograr el avance de la organización, se debe lograr la satisfacción del colaborador y ésta es una responsabilidad del líder (Wulandari et al., 2015). La implicación práctica de esto es relevante en la promoción de estrategias de desarrollo en las organizaciones.

La evidencia empírica reciente ha revelado que el liderazgo, en particular el estilo transformacional, tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral (Chiang et al., 2014; Bazán, 2017; Barragán et al., 2019), mientras que el estilo transaccional tiene un impacto negativo en la misma variable (Saleem, 2015). En estudios más recientes, se ha confirmado el efecto significativo del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y en otras variables de actitud como el compromiso organizacional (Eliyana et al., 2019). Sin embargo, esto no siempre ha ocurrido así, también se ha encontrado que la satisfacción laboral correlaciona positivamente en mayor medida con el estilo transaccional que con el transformacional, sobre todo cuando se establecen objetivos y otorgan recompensas inmediatas en función del desempeño (Mihalcea, 2014).

El uso de otros enfoques, en el estudio de liderazgo, ha permitido confirmar la existencia de la relación de la satisfacción laboral con el liderazgo ético, el cual está integrado por equidad, poder compartido, clarificación de roles, orientación a las personas, integridad, orientación ética y preocupación por la sostenibilidad (Naiyananont & Smuthranond, 2017). Este resultado apoya la propuesta práctica de fomentar la capacitación tanto de gerentes como del personal operativo para la promoción de comportamientos éticos con enfoques participativos.

El enfoque de líderes de servicio señala que los dirigentes que lo practican adoptan un estilo de gestión centrado en el ser humano, enfatizan la integridad personal y el cuidado de los demás; este tipo de liderazgo respalda comportamientos positivos y promueve un desempeño sobresaliente de los seguidores, a su vez, se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral (Adiguzel et al., 2020). De forma similar, se han encontrado relaciones entre la satisfacción laboral y el enfoque de liderazgo auténtico, el cual se integra por las dimensiones de transparencia en las relaciones, moral internalizada y evaluación equilibrada de la información (Ayc , 2019; Venise & Vitello-Cicciu, 2022).

En otros hallazgos, se ha identificado que el comportamiento de liderazgo es un antecedente de las actitudes laborales de un empleado, como la participación, el compromiso, los resultados laborales, como la retención, el desempeño y la satisfacción laboral (Rehman et al., 2020). De cierta forma, esto contribuye a la confirmación de que la relación entre el liderazgo transaccional y la satisfacción laboral es aún mayor en empleos que son evaluados básicamente por la productividad de los colaboradores (Mendoza & Tejada, 2020).

En tanto, la influencia de los jefes sobre la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser en los últimos años significativa; sin embargo, se detona una diversidad en los hallazgos. Por lo que esta relación debe estudiar qué estilo/s son los que más se relacionan con la satisfacción de los colaboradores (Cuadra & Veloso, 2007). Por lo anterior, el propósito de esta investigación fue analizar la relación entre los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y la satisfacción laboral en personal de dos empresas medianas en Ecatepec, México.

## Metodología

Para lograr el propósito de este estudio, se plantearon las siguientes hipótesis.

- H1: El liderazgo transformacional presenta correlaciones estadísticamente significativas con la satisfacción laboral.
- H2: El liderazgo transaccional presenta correlaciones estadísticamente significativas con la satisfacción laboral.

### *Participantes*

La verificación empírica se realizó sobre una muestra de conveniencia, integrada por 69 empleados (35 hombres y 34 mujeres) de dos instituciones privadas de Ecatepec de Morelos, Estado de México. El promedio de edad fue de entre 31 y 40 años; mientras que el promedio de antigüedad laboral de entre 3 y 6 años. Sólo 18.8% de la totalidad de la población han completado su formación universitaria.

### *Tipo de estudio*

El presente trabajo tiene un enfoque cuantitativo basado en la aplicación de instrumentos válidos y confiables científicamente, de carácter correlacional, no experimental, debido a que no se manipuló ninguna variable de estudio, es de corte transversal.

### *Instrumentos*

Para medir los estilos de liderazgo predominantes y sus dimensiones, se consideró el cuestionario CELID forma S (superior) de Castro et al. (2007), donde el encuestado indica cuáles de las características de la forma de liderar percibe en su superior. Dicho instrumento consta de 34 ítems y se deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) elaborado por Bass y Avolio en 1997. Para verificar la validez del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach con 0.60 y 0.80 como fiabilidad satisfactoria en las cuatro dimensiones de los liderazgos predominantes.

Referente a la variable satisfacción laboral se aplicó el cuestionario diseñado por Littlewood et al. (2006), conformado por 11 ítems, el cual arroja como resultado conocer cuál es la percepción del subordinado acerca de qué tan satisfecho está, tanto dentro de la organización como con su horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo, etcétera.

Para indicar las respuestas de los participantes frente a cada ítem, se utilizó el formato Likert de cinco puntos, que va de “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (5).

### *Análisis de los datos*

Con el propósito de explorar las posibles vinculaciones entre el estilo de liderazgo y la percepción de la satisfacción laboral, se utilizó como herramienta de apoyo, el programa computacional SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) versión 20 para la correlación entre variables para la muestra total.

## **Resultados**

### *Confiabilidad y descriptivos*

La confiabilidad de las escalas proporciona una medida de la consistencia interna y la homogeneidad de los ítems que integran una escala, la cual se calculó mediante el alfa de Chronbach; por lo que los comportamientos de liderazgo transformacional tuvieron un  $\alpha = .902$  así mismo el liderazgo transaccional de .702. En cuanto a la escala de satisfacción laboral fue  $\alpha = .880$ , lo que permite identificar una consistencia satisfactoria ya que se encuentran por encima del límite aceptable 0.60 para estudios descriptivos. Así mismo, en la tabla 3.1 se muestran los resultados de la estadística descriptiva (media, desviación estándar) donde la percepción del Liderazgo transformacional ( $X=3.50$ ) se encuentra por arriba del transaccional ( $X=3.11$ ), esto es, los trabajadores de estas dos organizaciones consideran al líder como un mentor donde tiene toda su confianza y lealtad de éstos,

y como resultado siempre se esfuerzan para el logro de las metas organizacionales y están dispuestos a dar un extra. En cuanto a la satisfacción laboral el valor global se encuentra alrededor de 3, situando a los trabajadores en un nivel “indeciso de satisfacción”.

**Tabla 3.1**  
Coeficientes de confiabilidad alfa de Cronbach y estadísticos descriptivos

Escalas/subescalas	Coefficiente $\alpha$	Núm. reactivos	X	DE
Liderazgo transformacional	0.902	17	3.50	0.76
Liderazgo transaccional	0.701	11	3.11	0.52
Satisfacción laboral	0.88	11	3.31	0.68

En las tablas 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5, se observan los descriptivos en torno a género, edad, nivel máximo de estudios y antigüedad en la organización. Son las mujeres, participantes con un rango de edad de 31 a 40 años, con estudios profesionales y con una antigüedad laboral de entre 3 y 6 años, quienes mantienen los niveles de percepción del liderazgo transformacional altos, siendo que sus medias se encuentran entre 3.60 y 3.83. Por otro lado, el liderazgo transaccional en cada uno de los demográficos se encuentra en un nivel indeciso fluctuando sus medias entre 3.01 y 3.18. Finalmente, las féminas presentan mayores expectativas hacia su empleo, lo que representa un nivel de satisfacción alto respecto al de los hombres (indecisos). Al mismo tiempo, los participantes con una edad promedio (entre los 31 y 40 años), con estudios profesionales y una antigüedad laboral de 3 a 6 años, son quienes detectan niveles superiores de satisfacción (3.11), pero con grado de indecisión.

**Tabla 3.2**  
Liderazgo y la satisfacción laboral con respecto al género

Escalas	Mujeres		Hombres		Total X	Total DE
	X	DE	X	DE		
Liderazgo transformacional	3.62	0.81	3.38	0.69	3.50	.76
Liderazgo transaccional	3.15	.52	3.08	.52	3.11	.52
Satisfacción laboral	3.23	.76	3.40	.60	3.31	.68

**Tabla 3.3**  
Liderazgo y satisfacción laboral con respecto a la edad

Escalas	Edad (años)					Total (DE)
	18 a 23	24 a 30	31 a 40	41 a 50	51 o más	
	X	X	X	X	X	
	(DE)	(DE)	(DE)	(DE)	(DE)	
<b>Liderazgo transformacional</b>	4.29 (0.31)	3.26 (0.99)	3.60 (0.72)	3.12 (0.60)	4.22 (0.47)	3.50 (0.76)
<b>Liderazgo transaccional</b>	3.27 (0.79)	2.63 (0.34)	3.10 (0.48)	3.08 (0.46)	3.56 (0.55)	3.11 (0.52)
<b>Satisfacción laboral</b>	3.88 (0.58)	2.75 (0.95)	3.31 (0.65)	3.20 (0.58)	3.78 (0.59)	3.31 (0.68)

**Tabla 3.4**  
Liderazgo y satisfacción laboral con respecto al nivel máximo de estudio

Escalas	Primaria	Secundaria	Preparatoria o técnico	Profesional	Total (DE)
	X	X	X	X	
	(DE)	(DE)	(DE)	(DE)	
<b>Liderazgo transformacional</b>	3.19 (0.74)	3.36 (0.60)	3.70 (0.77)	3.83 (0.88)	3.50 (0.76)
<b>Liderazgo transaccional</b>	3.16 (0.53)	3.01 (0.52)	3.16 (0.61)	3.17 (0.36)	3.11 (0.52)
<b>Satisfacción laboral</b>	3.16 (0.91)	3.32 (0.70)	3.29 (0.58)	3.50 (0.47)	3.31 (0.68)

**Tabla 3.5**  
Liderazgo y satisfacción laboral con respecto a la antigüedad

Escalas	Menos de 6 meses	Entre 6 meses y 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 6 años	6 años o más	Total (DE)
	X	X	X	X	X	
	(DE)	(DE)	(DE)	(DE)	(DE)	
<b>Liderazgo transformacional</b>	3.41 (0.75)	3.52 (0.70)	3.37 (0.58)	3.67 (0.76)	3.26 (1.19)	3.50 (0.76)
<b>Liderazgo transaccional</b>	3.90	2.92	3.13	3.18	3.16	3.11

	(0.39)	(0.36)	(0.44)	(0.51)	(0.81)	(0.52)
<b>Satisfacción laboral</b>	3.91	3.28	3.34	3.34	3.10	3.31
	(0.89)	(0.75)	(0.42)	(0.73)	(0.81)	(0.68)

*Correlaciones entre constructos*

A partir de las hipótesis establecidas para la investigación, se presentan los resultados del análisis estadístico realizado por medio de la correlación de las variables del coeficiente de correlación de Pearson (r).

Como se puede observar en la tabla 3.6, se plasman los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables de estudio. De esta manera, queda confirmada la primera hipótesis que afirma que efectivamente existe una relación estadísticamente significativa ( $p < .01$ ), y en el sentido esperado, entre el estilo de liderazgo transformacional ( $r = 0.629$ ) y la satisfacción laboral. Algo similar pasa con la hipótesis dos, los resultados aportan evidencias donde se apoya la postura de que el estilo de liderazgo transaccional correlaciona positiva y significativamente con la satisfacción laboral ( $r = 0.566^{**}$ ).

**Tabla 3.6**

Análisis de correlación de Pearson (CP)

Escalas		Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Satisfacción
<b>Liderazgo transformacional</b>	CP	1	0.510**	0.629**
	Sig. (bilateral)	—	0.000	0.000
<b>Liderazgo transaccional</b>	CP	—	1	0.566**
	Sig. (bilateral)	—	—	0.000
<b>Satisfacción</b>	CP	—	—	1
	Sig. (bilateral)	—	—	—

Notas: \*\*. Correlaciones significativas al nivel  $p < .01$ , dos colas.

**Discusión**

Entre los estudios precedentes, Cuadra y Veloso (2007) analizaron la relación existente entre las variables asociadas al liderazgo y los indicadores de satisfacción laboral, sus resultados confirmaron la hipótesis de una posible relación, estableciendo que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa con 31% de la varianza de la satisfacción laboral.

El resultado del análisis de correlación también es consistente con el trabajo de Chiang, et al. (2014), quienes realizaron una investigación para analizar la relación existente entre la satisfacción laboral y el estilo de liderazgo en profesores de instituciones de educación privada y pública en Chile, encontrando la existencia de una relación entre ambas

variables al mostrar una correlación significativa entre los estilos de liderazgo instrucción, persuasión y participación con todos los factores de la satisfacción laboral.

En el estudio de Bazán (2017), se propuso conocer la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral en colaboradores del departamento de medicina física y rehabilitación, analizando los datos obtenidos por medio del coeficiente de correlación de Rho Spearman, lo que les permitió afirmar que existe una relación positiva entre el liderazgo y la satisfacción laboral, razón por la cual se concluyó que existe relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral.

El comportamiento de los estadísticos, en esta investigación, coincide con los resultados de Barragán et al. (2019) en el análisis de la relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos que laboran en una empresa maquiladora de giro automotriz. Los datos mostraron que existe una relación positiva y significativa de 99%, así como una correlación moderada positiva entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral. Pasa lo mismo con los resultados de Gómez (2021) respecto de los coeficientes obtenidos. De forma similar con este estudio, se ha identificado que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva sus comportamientos y atiende sus necesidades -cuando lo perciben como un líder transformador-, aumenta su satisfacción laboral (Omar, 2011).

Tanto los resultados de esta investigación como los obtenidos en estudios señalados, permiten confirmar que la relación entre los estilos de liderazgo, principalmente entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, ocurre no sólo en un tipo de sujetos, sino también en diferentes ámbitos; esto es, no sólo ocurre en sujetos con características específicas, sino en diferentes países.

## **Conclusiones**

A lo largo del presente estudio, se buscó poner de manifiesto si las conductas de liderazgo transformacional y transaccional están relacionadas con la satisfacción laboral de los empleados.

Los resultados en cuanto al análisis de la percepción del liderazgo indican que las conductas del líder se orientan hacia el estilo transformacional, el cual reporta medias altas respecto al transaccional, lo que significa que los líderes de estas organizaciones estimulan la conciencia de sus seguidores con la finalidad de que éstos se comprometan con el logro de la misión organizacional y aumenten su rendimiento. Dicho resultado concuerda con los estudios presentados por Bazán (2017), Barragán et al. (2019), y Gómez (2021), quienes observan que el liderazgo transformacional se relaciona con la satisfacción laboral en mayor medida que entre este último y el liderazgo transaccional.

Ahora bien, si se trabaja con la media de los resultados totales obtenidos en el cuestionario en cuanto a las variables género, edad, nivel de estudios y antigüedad laboral, los niveles de percepción de la satisfacción están equilibrados a un nivel de indeciso, lo que indica que la organización está cumpliendo de manera parcial las expectativas laborales de sus empleados.

Si bien los estilos de liderazgo transformacional y transaccional se asocian con la satisfacción laboral en este estudio de manera positiva y directamente proporcional, el nivel de intensidad es más alto con el liderazgo transformacional, lo que refiere a que este estilo de liderazgo es más auténtico y genera un impacto más positivo en sus seguidores.

## Referencias

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>.
- Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: a research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790-801. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.116>.
- Barragán, M., Vargas, M., & Gómez, G. (2019). Relación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de una empresa maquiladora del sector automotriz. *Vincula tégica EFAN*, 1, 1194-1208. [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.36.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.36.pdf).
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10, 2, 67-96. [https://www.researchgate.net/publication/260037766\\_Liderazgo\\_y\\_clima\\_organizacional\\_en\\_maquiladoras\\_textiles\\_de\\_exportacion\\_Estudio\\_de\\_caso](https://www.researchgate.net/publication/260037766_Liderazgo_y_clima_organizacional_en_maquiladoras_textiles_de_exportacion_Estudio_de_caso).
- Bazán, M. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral de los profesionales asistenciales del Departamento de Medicina Física y Rehabilitación del Hospital Cayetano Heredia. [Tesis de grado]. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo, Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15075/Baz%C3%A1n\\_VMC.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15075/Baz%C3%A1n_VMC.pdf?sequence=1).
- Castro, A., Lupano, M., Benatuil, D., & Nader, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo (2-32). México: Paidós.
- Chiang, M., Gómez, N., & Salazar, C. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 65-74. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n52/v30n52a07.pdf>.

- Colino, M. (2014). Conductas de liderazgo y satisfacción laboral. Universidad de León, 1, 1. [https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4281/Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20RLL%20y%20RRHH\\_Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Colino\\_V2.pdf](https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4281/Trabajo%20Fin%20de%20Grado%20RLL%20y%20RRHH_Mar%C3%ADa%20Jos%C3%A9%20Colino_V2.pdf).
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Revista Universum*, 22(2), 40-56. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext&tlng=pt).
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>.
- Gómez, E. (2021). El estilo de liderazgo y su relación con el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de una dependencia pública estatal en la ciudad de Xalapa, Veracruz. [Tesis de grado]. Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, México. <https://cdigital.uv.mx/handle/1944/50943?show=full>.
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitarios. *Telos*, 15(3), 355-371. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328424005.pdf>.
- Littlewood, H. (2007). Evasión del trabajo, satisfacción en el trabajo y bienestar emocional en médicos: potenciales consecuencias de la percepción de justicia organizacional. *GESPyE Gestión Pública y Empresarial*, 7-11. GESPyE ISSN:1665-16 52 50.
- Littlewood, H., Mercado, P., & Bernal, E. (2006). Intención de permanencia en personal de nivel alto y medio. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(2), 87-95. [https://www.researchgate.net/publication/260188997\\_Littlewood\\_HF\\_Mercado\\_P\\_y\\_Bernal\\_ER\\_2006\\_Intencion\\_de Permanencia\\_en\\_personal\\_de\\_nivel\\_alto\\_y\\_medio\\_Revista\\_Interamericana\\_de\\_Psicologia\\_Ocupacional\\_25\\_2\\_87\\_-\\_95\\_ISSN\\_0120-3800](https://www.researchgate.net/publication/260188997_Littlewood_HF_Mercado_P_y_Bernal_ER_2006_Intencion_de Permanencia_en_personal_de_nivel_alto_y_medio_Revista_Interamericana_de_Psicologia_Ocupacional_25_2_87_-_95_ISSN_0120-3800).
- Mendoza, A. (2021). Estilos de liderazgo: liderazgo transaccional. <https://estilosdeliderazgo.org/estilos-de-liderazgo/estilos-de-liderazgo-empresarial/liderazgo-transaccional/>.
- Mendoza, A. I. (2017). Influencia del liderazgo transformacional y transaccional de directivos de Escuelas Normales Públicas del Estado de México en el desgaste profesional de su personal. [Tesis de posgrado]. Universidad Nacional Autónoma de México.

- Mendoza, A. I., García, B. R., & Castaño, J. C. (2019). Modelo estructural de segundo orden de la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laizzez faire en variables de resultado en personal docente y administrativo de escuelas normales públicas del estado de México. XXIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas ACACIA, San Luis Potosí-México. 21, 22, 23 y 24 de mayo de 2019.
- Mendoza, E., & Tejada, S. (2020). Estilos de liderazgo y satisfacción laboral de los enfermeros, Hospital Regional Virgen de Fátima, Perú. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(1), 9-15. <https://doi.org/10.25127/rcsh.20203.566>.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV(1), 118-134. DOI 90900107.pdf.
- Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 443-447. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.287>.
- Naiyananont, P., & Smuthranond, T. (2017). Relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, Bangkok Metropolitan region. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 345-351. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.005>.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a. ed.). México: McGraw Hill. [https://www.academia.edu/36223634/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo](https://www.academia.edu/36223634/Comportamiento_humano_en_el_trabajo).
- Olivera, W. (2020). La importancia del liderazgo transformacional en las organizaciones multinacionales. [Tesis de grado]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37050/OliveraBocanegraWilmerGiovanny2020\\_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37050/OliveraBocanegraWilmerGiovanny2020_Ensayo.pdf?sequence=1&isAllowed=).
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Recuperado el 3 de noviembre de 2022 de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S172948272011000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172948272011000200003&lng=es&tlng=es).
- Orellana, P. (2019). Liderazgo transformacional. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-transformacional.html>.
- QuestionPro (2019). Importancia de la satisfacción laboral para el éxito de una empresa. <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-satisfaccion-laboral/>.
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>.

- Ruiloba, J. (2013). Liderazgo político y género en el siglo XXI. *En-tramado*, 9(1), 142-155. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265428385009.pdf>.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>.
- Valencia, A. (2019). Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de II.EE del distrito de Los Olivos, Lima. Departamento Académico de Ciencias Contables-UNAS, 7(9), 29-35. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165>.
- Venise, B., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41(October 2021), 81-87. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>.
- Wulandari, P., Mangundjaya, W., & Utoyo, D. B. (2015). Is job satisfaction a moderator or mediator on the relationship between change leadership and commitment to change? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172(2013), 104-111. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.342>

### **Sobre los autores**

<sup>1</sup> Profesor e investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México, México, ORCID: 0000-0003-0524-1260

<sup>2</sup> Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México, México, ORCID: 0000-0002-8281-2293

<sup>3</sup> Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de México, México, ORCID: 0000-0002-4169-2133

<sup>4</sup> Profesor e investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México, México, ORCID: 0000-0002-3666-4760



# iQU4TRO EDITORES

*En colaboración con:*

