



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

## **“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

Una Revisión Sistemática De La Literatura Científica De  
Los Últimos 15 Años.

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Administración y Gestión Comercial**

### **Autores:**

Esther Ayme Saldaña Villanueva  
Melina Daliz Salirrosas García

### **Asesor:**

Dr. Jean Carlo Zapata Rojas  
Trujillo - Perú

2018

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor Dr. Jean Zapata Rojas, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Negocios, Carrera profesional de Administración y Gestión Comercial, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Saldaña Villanueva, Esther Ayme
- Salirrosas García, Melina Daliz

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “Influencia del Liderazgo Transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas” para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

---

Dr. Jean Zapata Rojas  
Asesor

## ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) Luigi Vaslav Cabos Villa, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): Saldaña Villanueva, Esther Ayme y Salirrosas García, Melina Daliz para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: Influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido expresa:

Aprobado

Calificativo:  Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

---

Dr. Jean Zapata Rojas

Evaluador

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

Por haberme dado la salud para lograr mis objetivos y permitir culminar la carrera profesional que toda persona desea y sueña.

### **A mis padres:**

Por su apoyo incondicional y por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, mostrándome confianza y cariño para seguir con mis sueños.

### **A mi hijo:**

Por ser mi principal motivo de superación por ser el motorcito que me da las fuerzas para levantarme cada día.

**Melina Daliz Salirrosas García**

## **DEDICATORIA**

A Dios quien es el motor de mi existencia,  
a mis padres y a mi familia quienes me  
han brindado su apoyo incondicional en  
cada paso de mi vida y a la vez por ser el  
motivo de mi crecimiento personal.

**Esther Aymé Saldaña Villanueva**

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco al señor mi Dios, por permitirme llegar a esta etapa de mi vida, por ser mí guía en el camino de la vida dándome fortaleza en los momentos difíciles para seguir adelante en el cumplimiento de mis metas.

A mis padres les doy las gracias por apoyarme en todo momento, por los valores y convicción cristiana que me inculcaron y por su apoyo incondicional en todo este proceso de la universidad.

A mi hijo le doy las gracias por su amor, comprensión, paciencia y apoyo que me brindo todo este tiempo.

Al director del colegio, por el permiso que nos otorgó para estudiar e investigar dentro de su institución educativa, brindándonos la información y documentación requeridos.

**Melina Daliz Salirrosas García**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, a mi familia y un agradecimiento especial al Sr. Leonardo Delgado Nimbona y su esposa quienes me apoyan para poder cumplir esta meta trazada, de la misma manera agradezco a los docentes que han hecho posible la realización de este trabajo culminándolo con éxito.

**Esther Aymé Saldaña Villanueva**

**Tabla de contenido**

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>4</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
<b>.....</b>	<b>28</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>40</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nombre de investigaciones estudiadas, autores y año de publicación.....	29
Tabla 2. Autores y análisis de fuentes de información .....	31
Tabla 3. Dimensiones de liderazgo transformacional.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Figura de recolección de fuentes de información .....	28
Figura 2. Mapa de recolección de datos de información .....	28

## RESUMEN

El presente trabajo describe la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral de los clientes internos de las empresas, ya que esto determina de manera directa en la satisfacción del cliente externo de la misma. El objetivo de este trabajo fue describir los diferentes tipos de liderazgo, enfocándonos en el liderazgo de tipo transformacional y sus dimensiones, satisfacción laboral y sus dimensiones por medio de la revisión sistemática literaria científica de 15 años, Esta revisión teórica con fuentes teóricas secundarias de: Scielo, Google Académico, Redalib, se realizó bajo la metodología de la revisión sistemática con base en las estrategias actuales de la metodología de investigación, como es el APA y metodología de la Universidad UPN. Los resultados muestran la importancia que tiene el liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y como implica en el crecimiento de las empresas.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, liderazgo transformacional, satisfacción  
laboral

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Ahumada (2004), el contexto en el que se insertan las organizaciones durante las últimas décadas, se ha caracterizado por cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional. Por lo tanto, aquellas deberían amoldarse a los nuevos y acelerados cambios si quieren sobrevivir en la economía global. Esta evidente e incesante adaptación de las empresas a su ambiente y el innegable hecho que acusa que deban competir con otras es un aspecto que hace que el tema del liderazgo preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores indicadores de eficacia y competitividad, además de constituirse en "uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual". Es así que, como resultado de esto, las empresas parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva.

En relación con lo expuesto, existe un acuerdo generalizado que establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes. Por tanto, no es una sorpresa que, en el mundo empresarial de hoy, se invierta una importante parte del presupuesto anual en la formación de directivos con la finalidad que se conviertan en auténticos líderes de sus seguidores.

Ahora bien, liderazgo se entiende como la "capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas", pero independientemente de la conceptualización de éste el tema del liderazgo es uno de los que más investigación ha generado en el ámbito de la psicología

social de las organizaciones, debido a su consideración como factor significativo en el funcionamiento y éxito de las empresas.

Por otra parte, son muchos los autores que han proporcionado una perspectiva sobre el tema, especialmente en relación a la capacidad de poder distinguir, por una parte, a los líderes de los que no lo son y, por otra, a los líderes eficaces de los ineficaces. En este sentido, una de las tipologías más aceptadas al respecto es clasificar al liderazgo en transformacional y transaccional. (*Alejandro Cuadra Perlata, Contanza Veloso Besio. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Universum N° 22, Vol. 2, 40-56.*)

La satisfacción laboral se ha convertido en los últimos años en un concepto popular en distintos campos de investigación. Esto se debe a que la Satisfacción laboral está relacionada con un gran número de variables de importancia en la vida de quienes son parte de una organización como: la productividad y el rendimiento, el estrés, el burnout, el ausentismo, la rotación entre otros (Luthans, (2002; Robbins, 1998; Spector 1997). Martínez Caraballo (2007) afirma que "el interés actual por la gestión de la Satisfacción laboral está alimentado por dos factores: el deseo de corregir la gestión empresarial del último periodo, enfocada unilateralmente a eficacia y flexibilidad, y querer responder a la nueva demanda del mercado laboral. Ambos factores llevan a concebir una nueva lógica en el trabajo" (Martínez Caraballo, 2007, p. 86). Por otra parte, un estudio internacional elaborado en el año 2001 por la consultora en gestión de recursos humanos "Hay Group" basado en entrevistas con trabajadores, área gerencial, profesionales y administrativos, reveló que el estilo del líder tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados (Martínez Caraballo, 2007).

Sin embargo, Yukl (2002) plantea que existe cierta dificultad en encontrar causalidad o relaciones entre el liderazgo y la satisfacción laboral debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables intervinientes. No obstante, la influencia de los jefes sobre los resultados organizacionales como la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa (Foong, 2001; Pezeshki Rad, Golshiri Esfahani & Zamani Miandashti, 2008), pero esta relación "debe atender a las necesidades del momento y evaluar qué estilo/s es el más eficaz para esa situación en especial" (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007). También se ha investigado la relación líder-seguidor y su influencia sobre la satisfacción laboral (Golden & Veiga, 2008) y se ha demostrado que la confianza de los seguidores hacia el líder se relaciona positivamente con dicha variable. *(Pablo Sebastian Perez Vilar, Susana Azzollini. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo - Su relación con la satisfacción laboral. Revista de Psicología, Vol. 31, 1.)*

El grado de satisfacción laboral se ha convertido en uno de los fenómenos más analizados en los últimos años. La revisión efectuada por Mueller, Hattrup y Hausmann (2009), muestra que el estudio de la satisfacción laboral ha ido atravesando por distintas etapas. Inicialmente, los esfuerzos se concentraron en definir y explicitar la naturaleza del constructo. Posteriormente, los trabajos se orientaron a desarrollar instrumentos idóneos para explorarlo y medirlo. Más recientemente, el interés ha comenzado a concentrarse en el análisis de sus antecedentes y de sus posibles consecuencias. La evidencia empírica reciente (Judge, Heller & Klinger, 2008), indica que existe más consenso en cuanto a las consecuencias de la satisfacción que en lo que hace a sus antecedentes. Bienestar subjetivo, compromiso y comportamientos extra papel son las variables más citadas como consecuencias de la satisfacción laboral (Edwards, Bell, Arthur & Decuir, 2008). En lo

que hace a los antecedentes o variables explicativas, se han identificado algunas tales como tener un trabajo motivador, realizar las tareas en condiciones favorables, contar con un sistema justo de recompensas y, adicionalmente, desempeñar un trabajo compatible con la personalidad. Además de estas variables tradicionales, se ha postulando (Whitman, van Rooy & Viswesvaran, 2010) que otras más novedosas podrían ocupar posiciones destacadas como potenciales predictores de la satisfacción. En este sentido, se destacan variables tales como la confianza del empleado en la organización y la percepción de un liderazgo transformador por parte del jefe o supervisor. Sin embargo, hasta la fecha no se registran estudios empíricos que se hayan concentrado en el análisis de su rol predictivo. Con el propósito de llenar esta brecha conceptual, el presente estudio se orienta a explorar las posibles relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral en empresas argentinas, así como el rol de la confianza en el supervisor sobre tales relaciones.

El comportamiento del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la salud ocupacional (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007). A partir del auge y desarrollo de la psicología organizacional positiva (Luthans & Youssef, 2007; Omar, 2010), existe una mayor preocupación sobre el trabajo saludable, lo que implica tanto la promoción del bienestar físico como psicológico (Antoniou, Cooper, Chrousos, Spielberger & Eysenck, 2009). De allí que en la actualidad se está desarrollando un cuerpo de conocimientos sobre el liderazgo positivo.

El estilo más cercano al liderazgo positivo es el liderazgo transformador (Yukl, 2008), definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores. En la teoría del liderazgo transformador se identifican cuatro tipos de conducta del líder: consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los

seguidores); motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores); influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), y estimulación intelectual (predominio de la razón por sobre la emoción). Son, precisamente estas características, las que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizen la identidad colectiva (Li & Hung, 2009).

La satisfacción laboral es definida como una actitud frente a las experiencias laborales. De allí que Morris y Venkatesh (2010) la definen como la favorabilidad o la desfavorabilidad con la que los empleados evalúan su trabajo; evaluación que habitualmente se hace a través de escalas que incluyen aspectos tales como salario, promoción y supervisión. Se ha subrayado (Edwards et al., 2008) que así como la organización puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad o recompensas por ejecuciones destacadas; los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los costos internos de cualquier proceso de producción. Whitman et al. (2010) señalan que los empleados satisfechos desean seguir formando parte de la organización, mientras que los insatisfechos quieren renunciar o cambiar de trabajo.

Para algunos autores cuando aumenta la satisfacción laboral se experimenta mayor satisfacción con la vida personal. En este sentido, Paris (2008) ha puntualizado que la felicidad con el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general. Hasta el momento, se han establecido asociaciones entre liderazgo transformador y bienestar tanto en sociedades occidentales (Arnold et al., 2007) como orientales (Liu, Siu

& Shi, 2010). Aunque se conoce menos acerca de las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral, a pesar que se ha sugerido (Yang, 2009) que la satisfacción laboral de los empleados podría ser un indicador de un liderazgo organizacional eficaz.

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008). La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas. Searle y Ball (2004) advierten que, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer. La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. Los primeros estudios sobre el tema estuvieron orientados a la confianza interpersonal y, sólo recientemente (Six & Sorge, 2008), se ha comenzado a focalizar la atención sobre la confianza en las organizaciones.

Al analizar la bibliografía sobre confianza interpersonal, Schoorman, Mayer y Davis (2007) identificaron dos vertientes en su conceptualización: una que considera que la confianza se basa en la convicción de que, en un intercambio, la otra parte dejará de lado sus propios intereses a favor del interés colectivo (benevolencia o buena voluntad); la otra, que sostiene que la confianza reside en las expectativas que las cosas ocurrirán como corresponden (previsibilidad). Por lo que tomando ambas vertientes, Maguire y Phillips (2008) definieron la confianza personal como las expectativas de que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia.

La confianza organizacional, por su parte, se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los



que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción (Mollering, Bachmann & Lee, 2004). En este ámbito se distinguen dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la organización (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003). La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar indicaciones frente a las acciones que no puede controlar. La confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. Aunque variables relacionadas, Tan y Tan (2000) señalan que la confianza en el supervisor y la confianza en la organización, tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Tan & Lim, 2009).

Frente a este panorama, y en sintonía con lo señalado por Yukl (2008), se podría suponer que si el supervisor es percibido como un líder transformador, generará mayor confianza entre sus empleados. A su vez, como no existe evidencia empírica acerca de las posibles relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral, adhiriendo a lo puntualizado por Piccolo y Colquitt (2006) en el sentido que, posiblemente el proceso más significativo del enfoque transformador sea el de enfatizar el papel modulador de las actitudes de los seguidores hacia sus líderes, se podría pensar que la confianza en los supervisores quizá desempeñe un rol mediacional en las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo. Por lo que a la luz de las evidencias empíricas establecidas y de los interrogantes que aún quedan por responder, los objetivos específicos del presente estudio se pueden sintetizar de la siguiente manera: a) explorar las posibles relaciones entre los diferentes componentes del liderazgo transformador y la

satisfacción laboral de los empleados; b) analizar las posibles relaciones entre los diferentes componentes del liderazgo transformador y la confianza del empleado en su supervisor, y c) analizar si la confianza en el supervisor modula las relaciones entre la satisfacción laboral de los empleados y su percepción de liderazgo transformador. (*Universidad Nacional del Rosario, Argentina.. (julio - diciembre 2011).*

*Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. Liberabit, v.17, N° 1.)*

En diversas investigaciones realizadas se ha comprobado la relación existente entre liderazgo y variables asociadas a resultados organizacionales. En este sentido se han encontrado correlaciones significativas entre liderazgo y motivación, satisfacción laboral y clima laboral. No obstante, es interesante notar que se haya descuidado en la investigación sobre liderazgo qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del liderazgo, variable que llamaremos "grado de supervisión", sobre todo si se considera, intuitivamente, que el impacto que tiene el líder sobre sus colaboradores debería variar en función del tiempo y la influencia que tiene el jefe sobre el trabajo. De acuerdo con esto, un supervisor en terreno, que trabaje codo a codo con su cuadrilla, vigilando y corrigiendo casi cada detalle del trabajo de los operarios, debería tener un fuerte impacto, sea positivo o negativo, sobre aspectos relacionados con la conducta inmediata de los trabajadores, la manera en cómo perciben el clima laboral y el nivel de satisfacción laboral en cada uno de ellos. Ahora bien, un líder que trabaje en otro lugar físico, que no tenga contacto constante con sus colaboradores y, por ende, no supervise la conducta inmediata de sus subordinados, debería tener un impacto menor sobre estas mismas variables de parte de los trabajadores. Es menester aclarar que lo anterior es independiente de si el líder es

considerado y preocupado por los demás o poco considerado, irrespetuoso y poco colaborador. En relación con esto, se tendría que si es considerado, preocupado y la supervisión es estrecha, su impacto será positivo y fuerte, pero si es lejana, su impacto también será bueno, pero más débil. Lo mismo, pero en dirección contraria, debería pasar con el líder poco considerado e irrespetuoso. En concordancia con lo anterior, la importancia de este concepto reside en que después de una extensa revisión bibliográfica, que abarcó diversos estudios metaanalíticos, revisiones teóricas y búsqueda en las revistas especializadas sobre liderazgo como: Journal of Organizacional Behavior, Journal of Applied Psychology, The Leadership Quartely, The Journal of Psychology, The International Journal of Organizational Analysis, no se encontró referencia a cómo esta variable o un constructo afín influyen como variable moderadora de la relación entre el liderazgo y las variables que son influidas por el mismo. La búsqueda abarcó los administradores de base de datos EBSCO, PROQUEST y las bases de datos Science Direct, Web of Science, SciELO, Psycinfo.

Grado de Supervisión se considera como un continuo con dos polos, supervisión estrecha a supervisión remota. Para los efectos de esta investigación se define como el tiempo en que se está en contacto directo con la jefatura, el nivel de injerencia que tiene el supervisor en las decisiones y la cercanía física entre líder y colaborador. La razón de su incorporación radica en la hipótesis que Grado de Supervisión cumpliría una función moderadora de la relación entre liderazgo y la motivación, la satisfacción y el clima organizacional, vale decir, esta variable afectaría la intensidad de la covariación entre ambas variables. (*Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 1, 2010, pp. 15-25)

En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación (Feinberg, Ostroff & Burke, 2005). Adaptarse forma parte de la estrategia de cualquier organización y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996). Si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que los valores y actitudes de los empleados y las características del líder van a resultar decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales extraordinarios (Chan & Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). Actualmente, la adaptación de las organizaciones en el siglo XXI, re-quiere de más cambios en las políticas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, la gestión del personal y equipos de trabajo y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg et al., 2005), ¿y por qué de un liderazgo transformacional?, porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede intuir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011). Algunas revisiones recientes acerca del liderazgo transformacional (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007) evidenciaron cómo el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando forma y fuerza tanto en su desarrollo como investigaciones durante dos décadas. En este contexto, el objetivo de nuestra revisión bibliográfica es integrar aquellas investigaciones más recientes respecto al estudio del liderazgo transformacional, que posibiliten la comprensión del estado actual de la cuestión y la propuesta de líneas de estudios futuros. Dada la cantidad de literatura y nuestras limitaciones de espacio, nos centramos en el

estado actual de la investigación sobre liderazgo transformacional en términos de avances en la teoría y la práctica, incluyendo las críticas y límites de las teorías, modelos y métodos siempre que sea oportuno. A partir de este análisis, ofrecemos algunas recomendaciones para futuras direcciones que la ciencia del liderazgo podría seguir, y discutir potenciales implicaciones para la práctica profesional. (*Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, Universidad & Empresa No. 25, p. 13-32.*)

En los últimos años, el fomento de cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que éstas sean innovadoras se ha generalizado. El papel que el liderazgo juega en ello ha sido objeto de la atención de los investigadores en el tema. En concreto, el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000; Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011). Los componentes principales del liderazgo transformacional son: a) carisma e influencia idealizada, b) inspiración motivacional, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida, c) atención a las diferencias individuales y d) la estimulación intelectual definida como cuestionamiento de las viejas asunciones y del statu quo (Bass, 1997; Judge y Piccolo, 2004).

La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Bass, 1997; García-Guiu, Molero y Moriano, 2015). Estas destrezas son similares a aquellas descritas en el liderazgo transformacional (Bass, 2008). A diferencia de las teorías del liderazgo tradicional, las cuales se focalizan sobre todo en los procesos racionales, las teorías del liderazgo transformacional y carismático (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004) enfatizan las emociones y los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación. Así, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo (Bass, 1997; Wang et al., 2011) (Hermosilla, Daniel, Amutio, Alberto, Costa, Silvia da, & Páez, Dario. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.)

En el contexto organizacional una de las conductas más esperadas en los directivos es el liderazgo, que no es una dimensión simple del comportamiento humano. Actualmente se diferencia entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, que por su parte, parecen tener relación con la conducta de compartir conocimiento en el ámbito de la organización.

La relación entre el liderazgo transformacional-transaccional y la conducta de compartir conocimiento ha sido investigada bajo perspectivas predominantemente conceptuales (Maier & Smith, 2007; Lu, Leung & Tremain, 2006; Sun & Hao, 2006; Avolio, Bass & Jung, 1999); no obstante, en el entorno colombiano se carece de evidencia al respecto.

La gestión del conocimiento ha cobrado interés dentro de las organizaciones debido a que el conocimiento es un recurso que aporta al fortalecimiento de las competencias diferenciadoras de una empresa (Salazar del Castillo, 2004). La gestión del conocimiento se define como la creación, organización, intercambio y uso de conocimiento con el fin de generar o mejorar productos y servicios, y de esta forma contribuir al logro de objetivos organizacionales (Castañeda, 2010). Un proceso adicional de este constructo es la protección del conocimiento (Karkoulian & Mashedjian, 2012). La gestión del conocimiento requiere incentivar buenas prácticas que apoyen el flujo de éste (Maier & Schmidt, 2007; Palacios & Garrigós, 2006), así como un liderazgo activo, especialmente en la integración, asimilación (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Lakshman, 2005) y aplicación del mismo (Singh, 2008).

Uno de los aspectos esenciales para el éxito de iniciativas de gestión del conocimiento es la interacción social de los colaboradores debido a que son ellos quienes lo poseen (Nonaka & Takeuchi, 1995; Smith, 2009). Esto es posible mediante la conducta de compartir conocimiento, la cual se entiende como un proceso dinámico de diálogo e intercambio de información entre personas en un contexto organizacional (Chennamaneni, 2006). De acuerdo con Shafieiyoun & Safaei (2013), compartir conocimiento es considerado hoy el proceso más importante de la gestión del mismo, dado que facilita tanto su captura como aplicación (Christensen, 2007; Cummings, 2003). En las organizaciones, las personas comparten experiencias, experticia, información contextual, documentos e informes relacionados con el trabajo (Castañeda, 2010); sin embargo, hacerlo no es un proceso automático, sino que depende de variables como qué tanto la organización valora su conocimiento (Ford & Staples, 2006), de si el trato es

digno y las interacciones son recíprocas (Chennamaneni, 2006), tópicos que están relacionados con el tema de liderazgo.

El liderazgo en el contexto organizacional: El liderazgo es un proceso social de influencia, ya sea mediante la comunicación persuasiva o a través de la conducta (Sadler, 2003). En las organizaciones el liderazgo involucra una interacción entre dos partes: los líderes y los seguidores, quienes establecen una relación de doble vía, en pro de resultados (Eppard, 2004). El liderazgo influye en el proceso de trabajo en equipo, en el clima social, en la productividad individual y colectiva (Rodríguez-Ponce, 2007), en la calidad de vida de quienes lo ejercen (Juárez y Contreras, 2012), en indicadores de resultados como, por ejemplo, la satisfacción de los clientes (Belinska-Reformat & Sztandret, 2013) y en la competitividad de la empresa (Bryant, 2003).

En la amplia gama de teorías actuales de liderazgo, la teoría de liderazgo transformacional-transaccional ha sido considerada de relevancia. El liderazgo transformacional tiene sus orígenes en las ideas de liderazgo carismático planteadas inicialmente por House (citado por Bass & Riggio, 2006). Burns (citado por Bass, 1999) considera el liderazgo transformacional-transaccional como un solo constructo. Sin embargo, estudios empíricos han evidenciado que cada uno presenta dimensiones diferentes. Avolio, et al. (1999), creadores del modelo de liderazgo de rango completo o full range leadership model, destacan que los mejores líderes evidencian características de ambos estilos de liderazgo.

El liderazgo transformacional se define como un proceso social que se establece entre el líder y sus seguidores. El líder transformacional se caracteriza por ser carismático y por



orientarse a conocer ampliamente a cada uno de los miembros de su equipo, de manera que les proporciona retos y oportunidades de desarrollo (Avolio, Eden & Shamir, 2002; Bass, 1998; Bass, 1999). El liderazgo transformacional se compone de los siguientes subfactores: el primero es carisma inspiracional, caracterizado por articular el futuro con una visión atractiva y una conducta ética, lo cual promueve la motivación y el desafío de sus seguidores. En el segundo, la influencia idealizada conductual, los líderes son percibidos por su equipo con respeto, debido a su alto grado de moralidad, carisma, confianza e integridad, actitud de escucha y de retroalimentación. En el tercero, influencia idealizada atribuida, los líderes logran confianza y respeto por parte de sus seguidores al ser un modelo conductual que facilita la identificación por parte del equipo. El cuarto, motivación inspiracional, se caracteriza porque los líderes llevan a cabo acciones a fin de que su equipo actúe de manera empoderada en el proceso de logro de metas articuladas a la visión organizacional, lo cual promueve su motivación. En el quinto, estimulación intelectual, los líderes desarrollan acciones que faciliten en sus seguidores oportunidades de desarrollo mediante el razonamiento sobre problemas organizacionales relevantes. Los líderes transformacionales promueven el aprendizaje organizacional conduciendo a sus colaboradores a descubrir modelos mentales para desarrollar una visión sistemática de la organización (García-Morales Llórens-Montes & Verdú-Jover, 2008), así como el sentido de pertenencia y el compromiso, los cuales contribuyen a que se presente la conducta de compartir conocimiento (Carmeli, Atwater & Levi, 2011).

El liderazgo transaccional se define como una relación entre el líder y sus seguidores que se fundamenta en el intercambio de recompensas asociadas a unas acciones. El liderazgo transaccional opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la

organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas. Cuando el ambiente y el trabajo no favorecen la motivación y satisfacción del equipo, el uso de recompensas se constituye en un mecanismo eficaz para subsanar dichas carencias (Burns, citado por Mendoza, 2007). Bass y Avolio (2000) indican que los factores del liderazgo transaccional son: Primero, la consideración individualizada, caracterizada por la identificación de las necesidades de los miembros de su equipo a fin de facilitar su satisfacción. Segundo, la recompensa contingente, asociada al estilo transaccional clásico, que consiste en incentivar a los seguidores al hacer un reconocimiento de los logros obtenidos. Tercero, el liderazgo correctivo evitador, caracterizado por la identificación que hace el líder de las falencias que se presentan en el desempeño de sus seguidores y la toma de medidas correctivas. Cuarto, la dirección por excepción activa, consistente en que el líder monitorea e identifica desviaciones y errores con respecto a las normas e implementa acciones que conducen a su solución. Quinto, el liderazgo pasivo evitador, en el cual el líder implementa medidas correctivas únicamente después de que se ha presentado un problema mayor o no realiza ninguna acción. En el sexto, la dirección por excepción pasiva, la posición adoptada por el líder es actuar cuando surgen los problemas; es decir, únicamente interviene cuando las circunstancias lo ameritan debido a la gravedad del problema. Finalmente, en el *laissez-faire*, el líder evita tomar decisiones, no asume responsabilidad, ni usa la autoridad. (Marta Gisela Durán Gamba, Delio Ignacio Castañeda Zapata. (Junio 2015).

*RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL CON LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN DOS EMPRESAS DE SERVICIOS. Acta Colombiana Psicología, 18, 1.)*

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Las revisiones sistemáticas intentan reunir toda la información al problema en estudio, destacando lo que se conoce referente a un tema concreto, a través de los resultados obtenidos en diferentes estudios para ofrecer recomendaciones para la práctica e investigación futura, se realizó una revisión sistemática de la literatura científica con base en adaptación de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews and meta – analyses). La pregunta de investigación establecida para conducir al proceso metodológico fue la siguiente. ¿Qué se conoce sobre la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas descritos en la literatura científica?

Para definir sistemáticamente el proceso de búsqueda se determinaron como descriptores los siguientes términos: [Liderazgo, Liderazgo Transformacional, Satisfacción Laboral]. Por la especificidad de la búsqueda de la literatura científica, se diseñó un protocolo con la combinación de los términos establecidos y los operadores booleanos [(“Liderazgo Transformacional & Satisfacción Laboral”) AND (“Liderazgo Transformacional or Satisfacción Laboral”)]. De esta manera las bases de multidisciplinarias utilizadas fueron: Redalyc, Google Académico y Scielo.

Redalyc: (“Liderazgo Transformacional & Satisfacción Laboral”) AND (“Liderazgo Transformacional or Satisfacción Laboral”)].

SciELO: (“Liderazgo Transformacional & Satisfacción Laboral”) AND (“Liderazgo Transformacional or Satisfacción Laboral”).

Google Académico: (“Liderazgo Transformacional & Satisfacción Laboral”) AND (“Liderazgo Transformacional or Satisfacción Laboral”).

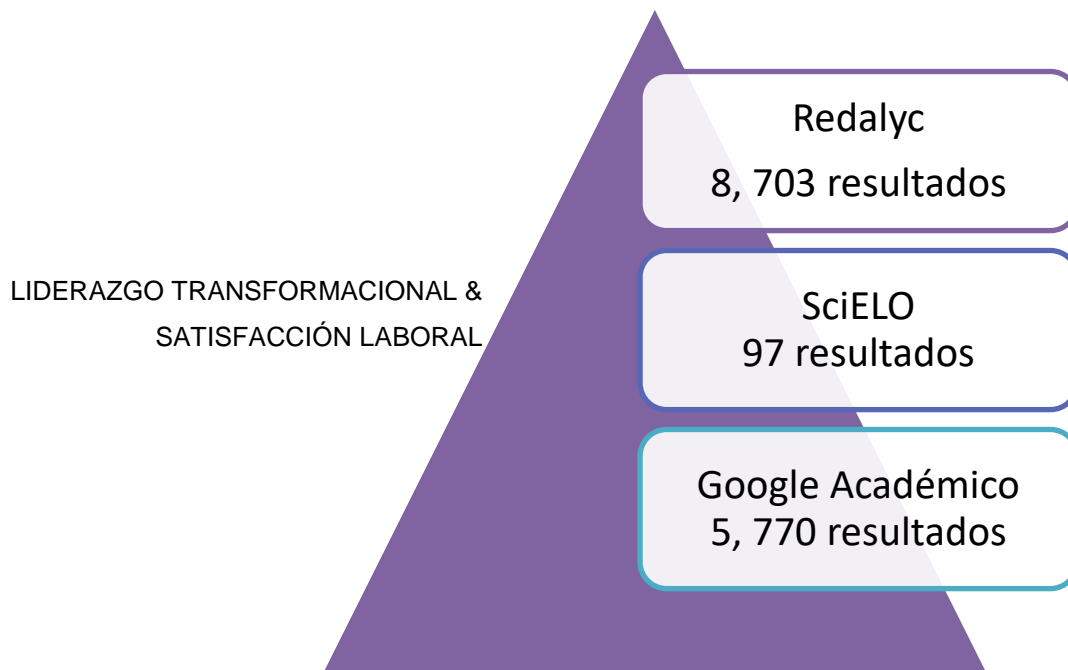


FIGURA 1



FIGURA 2

### Proceso de Recopilación de datos

A través de la siguiente tabla se muestra la relación de la información recolectada a base de todos los motores de búsquedas mencionados:

Tabla 1

Relación de las informaciones recolectadas

<b>Universidad o Rs</b>	<b>Naturaleza de la Universidad o Rs</b>	<b>País de la Universidad o Rs</b>	<b>Revista de Publicidad del Artículo</b>	<b>Año</b>
<b>Universidad de Tarapacá</b>	PÚBLICA	CHILE	Universum (Talca)	2007
<b>Revista de Psicología</b>	-	LIMA	Revista de Psicología (PUCP)	2013
<b>Universidad de Tarapacá</b>	PÚBLICA	Argentina	Liberabit	2011
<b>Univ. Empresa</b>		Colombia	Univ. Empresa	2013
<b>Colegio Oficial de Psicología</b>	PÚBLICA	España	Revista de Psocología del trabajo y las organizaciones	2016
<b>Universidad Católica de Colombia</b>	PÚBLICA	Colombia	Acta Colombiana de Psicología	2014
<b>Universidad de Antioquia</b>	PÚBLICA	Colombia	Entramado	2017
<b>Universidad de los Andes</b>	PÚBLICA	Colombia	Revista de Psocología del trabajo y las organizaciones	2017
<b>Universidad de Bio Bio</b>	PÚBLICA	Chile	Ciencia y enfermería	2013
<b>Universidad del País Vasco</b>	PÚBLICA	Chile	Revista de Construcción	2011
<b>Universidad Autónoma de Sinaloa</b>	PÚBLICA	Mexico	Educación Física y Ciencia	2015

---

**ELABORACIÓN:** Las autoras.

---

### **CAPITULO III: RESULTADOS**

La búsqueda de artículos en las bases de datos y motores de búsqueda arrojó un total de 14570 artículos originales en el periodo de tiempo de 2003 a 2018, distribuidos así: Redalyc, 8 703 artículos; Scielo, 97 artículos y Google Académico 5 770 artículos. A partir de este número total se eliminaron los duplicados obteniendo al final un valor final de 128 artículos originales. Posteriormente, se aplicaron criterios de inclusión y de exclusión hasta la obtención de un número final de 11 artículos para la presentación de resultados.

En los 11 artículos seleccionados se procedió a la identificación de tipología de investigación de las diferentes universidades, sin diferenciar si son universidades privadas o del estado, como lo muestra la selección de 11 investigaciones en la tabla 2 y los motores de búsqueda en la tabla 1.

<b>Autor (Año)</b>	<b>Revista</b>	<b>Tipo de Diseño</b>	<b>Reporte de Diseño</b>	<b>Sustento de Diseño</b>	<b>Tipo de Muestra</b>	<b>Tamaño de Muestra</b>	<b>Lugar</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Confiability</b>
Cuadra Peralta, Alejandro & Veloso Besio, Constanza <b>2007</b>	Revista Universetum	Correlacional	No	No	Personal de organizaciones del sector privado y público de la	149	Arica	Escala General de Satisfacción	Si
Pérez Vilar, Pablo Sebastián, & Azzollini, Susana. <b>2013</b>	Revista de Psicología	Descriptiva	No	No					
Omar, Alicia	Liberabit	Correlacional	No	No	Empleados de empresas públicas y privadas	149	Iquique / Arica	Escala de Likert	Si
Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013)	Univ. Empresa	Descriptiva	No	No					
Hermosilla, Daniel, Amutio, Alberto, Costa, Silvia da, & Páez, Dario. (2016)	Revista de Psicología del trabajo y Organizaciones	Correlacional	No	No	48 directivos 107 subordinados	155	Vasco y Narva	Cuestionario	Si
Durán Gamba, Marta Gisela, & Castañeda Zapata, Delio Ignacio. (2015).	Acta Colombia de Psicología	Descriptiva	No	No	Colaboradores lideres	150	Bogotá, Colombia	Multifactor LeaderShip Questionnaire	Si

SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Perez Ortega, Giovanni Jimenez Valdes, Gloria Romo Morales, Gerardo (2017)	Entramado	Descriptiva	No	No	Directivos de universidades		Antioquia Colombia	Formulario de encuesta	Si
Perilla Toro, Lyria Gomez Ortiz, Viviola (2017)	Revista de Psicología del trabajo y Organizaciones	Correlacional	Si	Si	Empleados de empresas públicas y privadas	597	Colombia México	Cuestionario	Si
Gonzalez Alvarez, Lissette; Guevara Sotomayor, Eduardo; Morales Figueroa, Guillermo; Segura Hernandez, Paulina & Luengo Martinez, C. (2013)	Ciencia y enfermería	Descritiva Correlacional	No	No	Conglomerado de enfermeros	17	Chile	Cuestionario	
CANTONNET, Ma. L IRADI, J-; LARREA, A. ALDASORIO, J.C. (2011)	Revista de Construccion	Correlacional	No	No	Arquitecticos Tecnicos		Chile	Escala de Setterlind y larson	Si
Burgos Davila, Cesar; Lopez Valle, Jeannette; Troncora Avalos, Santiago (2015)	Educación Fisica y ciencia	Correlacional	No	No	Deportistas del estado de sinaloa	31	Mexico	Cuestionario	Si



SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Chiang Vega, María; Gomez Fuentealba, Nelly & Salazar Botella, Carlos (2014)	Cuaderno de Administraión	Correlacional	No	No	DOCENTES DEL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO	242	Chile	Cuestionario de Liderazgo	Si
---	------------------------------	---------------	----	----	--	-----	-------	------------------------------	----

**Elaboración: Las autoras**

Esta selección de información para la presente investigación tiene la finalidad de determinar los conceptos básicos, importancia, dimensiones, características, funciones, casos prácticos que ayuden a determinar la importancia del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en las empresas, ya que ese es el objetivo que queremos cumplir y lograr al finalizar la revisión sistemática.

En lo que concierne a la variable de estudio, los 11 estudios examinados y elegidos, las frecuentes son lo que hablan del liderazgo transformacional y satisfacción laboral, lo cual facilita en que los instrumentos empleados y las técnicas como dimensiones sirvan para cumplir el objetivo propuesto y además que siguen la misma metodología de estudio que servirá para desarrollar y hacer crecer a las empresas.

Tabla 3: Dimensiones del liderazgo transformacional

<i>Dimensiones de liderazgo transformacional</i>	
Influencia idealizada (atribuida)	Mide el grado en el que los líderes o directivos son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas.
Motivación inspiracional	Mide el grado en que los líderes, a través de la visión, son capaces de motivar y dotar de significado al trabajo de los miembros de su equipo.
Estimulación intelectual	Mide el grado en el que los líderes son capaces de estimular a sus colaboradores para que sean creativos y busquen por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i> .

**Elaboración:** por las autoras

Tener conocimiento de las dimensiones de esta va a permitir realizar un estudio más profundo y así lograr nuestro objetivo principal que será determinar la influencia de esta variable en la satisfacción laboral de una empresa.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### DISCUSIÓN

El estudio que se plantea para esta investigación, se demuestra que es relevante determinar la importancia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral en instituciones educativas, ya que cumplen el rol de enseñar a leer y escribir a los alumnos en los colegios. Como menciona (Molero y morales 2011), nos hace mención que sería muy importante, en este sentido, conocer los procesos cognitivos y afectivos que el discurso carismático pone en marcha en los seguidores y analizar el papel de las emociones compartidas en el surgimiento y el mantenimiento del liderazgo carismático. En este sentido, el conocimiento generado en psicología social acerca de los procesos de persuasión y cambio de actitud puede arrojar mucha luz sobre los procesos de influencia que ponen en marcha los líderes carismáticos. Asimismo, resultaría importante conocer porque en un momento determinado el carisma puede llegar a perderse, o como la misión del carismático puede continuar cuando este desaparece. Profundizar en todas estas cuestiones nos permitirá conocer mejor el comportamiento de los seres humanos en su entorno social.

Sin embargo, Hughes 2007, al definir la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, podemos explorar sus relaciones un poco más. Ya señalamos como la motivación no asegura un buen desempeño, si los seguidores acrecen de las habilidades o recursos necesarios para completar una tarea de grupo, entonces tratar de “motivarlos más” podría ser improductivo y hasta frustrante (Campbell, 1977; 1998).

Las relaciones entre la motivación y la satisfacción en el empleo son un poco más directas, de hecho varias teorías de la motivación también son teorías de la satisfacción en el empleo. El enlace implícito entre la satisfacción y la motivación es que la satisfacción se incrementa cuando las personas realizan una

SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

tarea, en especial cuando requieren un gran esfuerzo. También podría parecer lógico que el desempeño debe ser alto entre trabajadores más satisfechos, pero en realidad no siempre es así.

Aun cuando la satisfacción y el desempeño están correlacionados al nivel  $r=0.3$ , no es cierto que los trabajadores felices siempre son los más productivos, ni tampoco que trabajadores infelices o satisfechos son los que tienen más mal desempeño. Por ejemplo, es muy posible que trabajadores de mal desempeño estén bastantes satisfechos con sus empleos (talvez porque les pagan bien y no tienen por qué esforzarse mucho, como Homero Simpson en la caricatura Los Simpson, el programa de televisión). También es posible que trabajadores insatisfechos tengan un desempeño relativamente alto (pueden tener una fuerte ética del trabajo, o tratar de mejorar las posibilidades de salir de su empleo actual). A pesar del atractivo intuitivo de creer en los clientes satisfechos por lo común se desempeñan mejor, puede ser que la satisfacción solo tiene un efecto indirecto en el desempeño. No obstante, tener seguidores satisfechos y de alto desempeño es una meta que los buenos líderes generalmente buscan alcanzar.

## CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional destaca como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación.

El liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en variables como satisfacción y clima laboral.

El líder efectivo se puede relacionar con los rasgos de personalidad en la confianza en sí mismo, inspirar confianza al grupo, tener dominio, tener iniciativa, empatía, adaptabilidad y ser extrovertido.

El aporte de este estudio, en términos generales, es la incorporación del liderazgo transformación como un impacto positivo en la excelencia de la organización por darse una satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa.

SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En las variables de liderazgo transformacional y satisfacción laboral 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.

A partir de la revisión bibliográfica realizada entendemos que las últimas teorías contemplan al liderazgo transformacional, no solo como una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también como un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelentes.

Como señala Bass (1994), su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida en que el grupo lo reconozca como líder: por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo y frente a las personas con quienes interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos.

El liderazgo transformacional tiene ideales y propone acciones a su gente, basada en el carisma, la estimulación intelectual, una consideración individualizada, y la motivación inspiracional.

El liderazgo transformacional es un requisito en los nuevos tiempos; una cualidad deseada en los directivos para que tengan la sabiduría de dirigir sin que se sienta imposición, sino mediante la motivación hacia los demás.

Un líder con estilo transformacional debe estar consciente de su papel y de las consecuencias que sus acciones puedan promover sobre sus seguidores, ya que de manera intencional puede fomentar buenos valores para la organización.

## REFERENCIAS

- Cuadra Peralta, Alejandro, & Veloso Besio, Constanza. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum* (Talca), 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.
- Pérez Vilar, Pablo Sebastián, & Azzollini, Susana. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (PUCP)*, 31(1), 151-169. Recuperado en 19 de mayo de 2018, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92472013000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472013000100006&lng=es&tlng=es).
- Cuadra-Peralta , Alejandro Adrián; Veloso Besio, Constanza Beatriz (2009) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 18 N° 1, 2010, pp. 15-25. <http://www.redalyc.org/html/772/77218811003/>
- Omar, Alicia. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138. Recuperado en 19 de mayo de 2018, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272011000200003&lng=es&tlng=es).
- Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, *Universidad & Empresa* No. 25, p. 13-32. <http://www.redalyc.org/html/1872/187229746002/>

Hermosilla, Daniel, Amutio, Alberto, Costa, Silvia da, & Páez, Dario. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>

Durán Gamba, Marta Gisela, & Castañeda Zapata, Delio Ignacio. (2015). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL CON LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN DOS EMPRESAS DE SERVICIOS. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. <https://dx.doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>

## **ANEXOS**