

# Liderazgo y Satisfacción Laboral: Un Análisis de Estudios Previos

## Leadership and Job Satisfaction: An Analysis of Previous Studies

Ileana Johanna Haz Vidal<sup>a</sup>, Isidro Fierro Ulloa<sup>b</sup>

### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 20 de febrero del 2017  
Fecha de aprobación: 15 de abril del 2017

<sup>a</sup>Ingeniera Comercial. Magister en Dirección del Talento Humano, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
E-mail: ihaz@uees.edu.ec

<sup>b</sup>Biólogo. MBA. Decano de la Facultad de Estudios Internacionales, Universidad Espíritu Santo - Ecuador.  
E-mail: isfierro@uees.edu.ec

### Resumen

Esta investigación se basa principalmente en el análisis del vínculo que existe entre el liderazgo y la satisfacción laboral; se conceptualizó la estrecha relación que estas dos variables tienen entre sí. La incidencia del liderazgo en la comunicación, su papel modulador y de confianza y cómo un buen liderazgo, influye de manera positiva en la satisfacción que perciben los colaboradores. Se realiza el análisis del estado actual de las variables: liderazgo y satisfacción laboral identificando los factores que inciden en las mismas.

### Palabras Clave:

*Liderazgo, satisfacción laboral, comunicación.*

**Clasificación JEL:** M12

### Abstract

This research is mainly based on the analysis of the link between leadership and job satisfaction; the close relationship that these two variables have with each other is conceptualized. The incidence of leadership in communicating and its modulatory role is analyzed. Good leadership, positively influence job satisfaction perceived by employees. Leadership and job satisfaction are analyzed by identifying the factors that influence them.

### Keywords:

*Leadership, job satisfaction, communication.*

**JEL Classification:** M12

## Introducción

Con el apareamiento de las sociedades en la vida de los humanos inicia la necesidad de ser liderados por alguien que nos guíe y ayude a cumplir con los objetivos propuestos, el que estas necesidades se cumplan producirá la sensación de satisfacción (Locke, 1984).

Los seres humanos, al ser individuos complejos y con necesidad de desarrollarse en un medio social, en el cual se pueda llegar al logro de sus objetivos, es importante analizar como el liderazgo y la relación que existe entre el líder y sus colaboradores, revisando antecedentes, características y teorías del liderazgo, como objetivos de este artículo, se buscare comprender los grados de conformidad que sienten las personas, en base a la influencia de los líderes.

Los comportamientos del líder generan mecanismos de motivación que tienen efectos sobre la conducta de los individuos en la organización (Pedraja & Rodríguez, 2004)

La satisfacción laboral, con el paso del tiempo, ha escalado en la pirámide de prioridades de los empleadores, de tal manera que es un factor importante dentro de la calidad de vida y desarrollo de los individuos en su vida profesional (Saenz, 1999).

La satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional Abrajan, Contre-ras, & Montoya (2009) y tiene gran incidencia en el comportamiento de los trabajadores en su ambiente laboral. En la cual sus ocupaciones les confieren el sentido de la autoestima y el prestigio profesional lo cual conducirá a los colaboradores a

considerarlo como central a sus vidas y así aumentará su satisfacción de su trabajo Bogler (2001).

Por lo cual, llegando a un análisis de las necesidades de los subordinados, empleando un buen liderazgo, se debería obtener resultados óptimos en las organizaciones.

Los talentos, cualidades, conocimientos de una persona que tienen la visión y la perspectiva para motivar a las personas a su mando y para realizar actividades específicas dentro de la empresa escogidos en base a su capacidad, conocimiento y habilidades, para dar como resultado una excelente labor, en las que tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y vínculo, demuestran como la satisfacción de estas necesidades se relaciona de manera directa con la motivación intrínseca y por lo tanto con una mayor satisfacción y productividad laboral Muñoz & Ramírez (2014), en la simbiosis generada entre el líder y subordinados que es la confianza, amalgamada por una remuneración justa, crea en los subordinados un impulso de creatividad y cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, creando un capital humano colectivo, guiados por el líder en la función o metas que se proponga. El compromiso tiene peso en el desempeño, de ahí su importancia a la hora de entender cuáles son los elementos que facilitan que un empleado se impliquen Ruizalba, Fernando, & Jiménez (2013). Esta correlación entre el líder y subordinados funcionando a la perfección con metas bien definidas, motivación, capacitación, crea el ambiente de satisfacción labor. Los recursos humanos se han convertido en un activo estratégico de primer orden, ya que de ellos dependen el conocimiento y la creatividad necesarios para impulsar Innovaciones e incrementar la productividad (Salessi, 2014).

## Objetivos.

El objetivo general de esta investigación es analizar el liderazgo y su relación con la satisfacción laboral, a través de un marco teórico y conceptual.

Este informe en una primera fase busca conceptualizar los beneficios que podrá dar el análisis del liderazgo y satisfacción, para lo cual revisaremos diversas investigaciones que se hayan realizado. Como la perciben los colaboradores dentro de las organizaciones.

Se desarrollara la investigación con la finalidad de que en una forma breve, se pueda analizar como las características de un líder en la organización pueden llegar a la meta de la satisfacción laboral, analizando conceptos expuestos por diferentes autores, y así tener una idea mucho más amplia de la importancia del liderazgo y la satisfacción laboral.

Es necesario analizar los efectos de liderazgo, su influencia en las percepciones y como afectan a la satisfacción percibida por los colaboradores.

Mas expresamente se intenta averiguar como la variación de los liderazgos aplicados intervienen en el bienestar de los colaboradores en las organizaciones.

Según Arguelles, Quijiano, Sahui, & Fajardo (2015), Las organizaciones buscan que sus colaboradores estén motivados y que participen activamente en los trabajos realizados, y sentirse valorados por sus aportaciones aportando a un mejor estilo de vida.

Cuando un colaborador percibe altos estándares de insatisfacción disminuye su desempeño en los trabajos encomendados, lo cual ha sido analizado en diversas investigaciones creando teorías relativas a los efectos que esta insatisfacción produce (Rodríguez, 1999).

Los autores Chiang, Méndez & Sánchez, (2010) indican que es importante darse cuenta lo importante que es valorar que la satisfacción en los seres humanos, ya que esta es un sentimiento, ya sea de placer o dolor, y que es diferente a lo pensado o de sus intenciones de comportamiento. Es primordial tomar en consideración que estos factores inciden a un buen manejo de las organizaciones por lo que entender las reacciones de sus colaboradores a los trabajos realizados.

Locke (1984) estudió 3.300 investigaciones producidas sobre satisfacción en el trabajo hasta dicha fecha y definió la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

## Liderazgo.

El liderazgo según Daft (2006) es una forma de comunicación, por lo que la persona que la dirige está muy relacionada a cómo se comunica. Por otra parte, según Ireland & Hitt (1999), afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, el liderazgo lo definen como la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos. Sin embargo, Rowe (2001) plantea que el liderazgo es la habilidad de influir en otros para que voluntariamente se tomen decisiones constantemente con el propósito de aumentar la viabilidad a largo plazo de la organización y que al mismo tiempo se mantenga la estabilidad financiera en el corto plazo.

Según Corvey (1993) los líderes deben cumplir 4 características centrados en los principios, en los cuales se determina que un líder debe aprender continuamente, son personas que buscan educarse, aprender de las experiencias con lo cual desarrollan capacidades, el adquirir nuevos conocimientos genera nuevas conductas, desa-

rollando habilidades, otra característica es que tiene vocación por servir lo cual es fundamental en la vida diaria el colaborar con los demás. Irradiar energía positiva es una de las características que debe tener un líder, el ser positivos y tener una aptitud alegre ante las labores que realiza es una característica muy importante que se debe fomentar, asumir una actitud ante la vida que irradie positivismo y como ultima característica es que un líder debe manejar un vida equilibrada asignado el tiempo suficiente a leer, aprendiendo nuevos conocimiento y experimentándolos, desarrollando sus capacidades.

### *Antecedentes teóricos de liderazgo.*

La RAE (2001) define al liderazgo “como una situación de superioridad en que se halla una organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”. Sin embargo, el término liderazgo posee diferentes significados atendiendo a los rasgos individuales, comportamientos, influencias sobre otras personas, modelos de interacción, roles, ocupaciones, puestos jerárquicos, percepciones vinculadas a legitimidad e influenciar (Hernández, Trasfi, Armenteros, & Reina, 2015).

De esa forma, el liderazgo según Kaufmann (1997), es una forma de comunicación, por lo que la persona que la dirige está muy relacionada a cómo se comunica. Por otra parte, según Ireland & Hitt (1999), afecta el desempeño de las organizaciones y por consiguiente, el liderazgo lo definen como la formulación y articulación de una visión que representa la incorporación de los objetivos estratégicos.

En ese aspecto, Worden (2003) indica que las organizaciones están orientadas a mejorar sus procesos y por ende su competitividad, siendo el liderazgo una competencia intangible que puede dar lugar a un diferencial de capacidad central en una organización, debido a que este involucra

a la organización como un todo y su relación con el entorno y la tarea de implementarlo y ejecutarlo recae en la alta gerencia.

De acuerdo a Contreras (2008) “el liderazgo constituye un fenómeno complejo que ha sido entendido desde distintas aproximaciones teóricas ligadas a las corrientes epistemológicas imperantes en determinado momento y a los continuos cambios históricos y culturales en los que se gestan y desarrollan las organizaciones” (p. 64). A ello, se adhieren Glynn & DeJordy (2010) quienes definen el liderazgo en micro-niveles y macro-niveles, para diferenciar aquellos que focalizan su estudio en los rasgos del individuo y sus comportamientos, de aquellos que se centran en las atribuciones del liderazgo, sus procesos y resultados para un colectivo, una organización o una nación.

En este sentido, Thomas & Rowland (2013) indican que el liderazgo es una actividad que por definición incluye a grupos, y que no se practica en solitario. Un año más tarde, Abdizadeh & Malekalketab (2014); indicaron que el liderazgo es un arte en donde una persona puede influenciar a otros para dirigir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por ello, el liderazgo es un proceso de influencia y poder, que trata sobre logros y alcances, sobre cómo llegar a alguna parte y para ello se necesita tener un fin y una visión sobre lo positivo que se busca y sobre cómo se trabajará para lograrlo (Hernández et al., 2015).

En ese aspecto, Quinn & Spreitzer (2006), mencionan que el estado fundamental del liderazgo es un balance óptimo en el que se está dispuesto a desafiar a otros a imaginar posibilidades, construir comunidades y el de aprender constantemente.

Así mismo, es importante considerar que el liderazgo pone de manifiesto las pautas, directrices, significados, propósitos y metas de las organizaciones (Bass, 2007; Wilson, 1996). De igual manera, Nicholls (1994) defiende que el liderazgo se enfoca en la entrega de valor por parte de las organizaciones a sus clientes, lo que a su vez les permite afrontar situaciones de turbulencia e incertidumbre (Ireland & Hitt, 1999). En términos más específicos, aumenta la estabilidad, los recursos, reduce la incertidumbre y el impacto de la competencia (Bass, 2007). Así mismo, se enfoca en crear un ambiente favorable en la organización, ya que estas al demostrar eficacia en sostener un liderazgo se constituyen en timoneles del mercado en comparación con el promedio de los competidores (Pulgarin, 2012).

En consecuencia, el liderazgo formula e implementa estrategias de impacto inmediato y conservación de las metas a largo plazo para mejorar la perdurabilidad, crecimiento y viabilidad de la organización (Rowe, 2001). Al mismo tiempo, el liderazgo tiene una sólida y positiva expectativa del desempeño que se espera de superiores y subordinados. En tal virtud, Rowe (2001) manifiesta que el resultado de un liderazgo bien ejecutado puede crear beneficios para los colaboradores, clientes, y proveedores en las organizaciones, es decir, destaca que el liderazgo se refiere a la identidad, misión y visión organizacional.

Por otra parte, Modaff, Dewine y Butler (2008) indicaron que desde los inicios de la década de los años 80, las teorías del liderazgo pusieron mayor énfasis en valores como los emocionales, morales y subjetivos; y desde entonces la teoría del liderazgo espiritual ha obtenido acogida por parte de investigadores en el área del comportamiento organizacional. Así mismo, Krishnakumar, Houghton, Neck, & Ellison (2015) acotaron que el liderazgo no es simplemente el poder y la autoridad, sino

que también incluyen aspectos emocionales, y valores espirituales.

### **Satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral es de mucha importancia en cualquier trabajo que desempeñamos, no solo por el bienestar que percibimos sino también por los niveles de productividad y calidad, según indica Boada & Tous (1993) la satisfacción laboral se la entiende por los niveles con los que los individuos

En la vida laboral de los individuos se despliegan ya sean aptitudes positivas o negativas hacia las labores que realizan, lo cual denota la motivación y capacidad de disfrutar de lo que realizan. Es en este contexto donde se considera importante la satisfacción laboral (Peiro & Prieto, 1996).

En la satisfacción laboral se analizan muchas dimensiones de las cuales se pueden resaltar los compañeros, los líderes, el salario y las posibilidades de ascenso y las tareas que se realizan, Locke (1984). Con respecto a los conceptos de satisfacción laboral existen dos líneas, en las cuales por primer lugar se enfoca en las emociones como el eje principal mientras que la segunda resalta las conductas laborales y las actitudes (Bravo, Peiro, & Rodríguez, 2002).

En la actualidad las organizaciones se enfocan en que sus empleados sean proactivos y tengan poder de decisión ante las actividades encomendadas y de esta forma se comprometan con el logro de los objetivos, Salanova, Martínez, & Lorens (2004). Desde la década de los años treinta nace el interés por el análisis de los índices de satisfacción laboral con lo cual se han creado índices para poder registrar el comportamiento de los colaboradores dentro del ambiente laboral (Chiang, Méndez, & Sánchez, 2010).

Para Sáenz (1999) engloba tanto actitudes como emociones y considera que la actitud está compuesta por elementos afectivos, cognitivos y conductuales que varían según su magnitud y se pueden obtener de diferentes fuentes y cumplen distintas funciones para el colaborador, lo cual definiría a la satisfacción laboral como y conjunto de emociones y actitudes que el individuo experimenta en su vida laboral, para Ruizalba, Fernando, & Jiménez (2013), la satisfacción laboral es variable para cada individuo ya que depende del criterio de cada uno, de cómo puede asimilarla, ya que depende de las expectativas o de cómo percibe las cosas ante una determinada situación. Al ser un elemento subjetivo sus componentes son: cognitivos, emocionales, afectivos y conductuales.

Los autores Ahmed, Rafiq, & Saad, (2003) realizaron estudios que indican que para que una organización tenga impacto en la satisfacción laboral deben implementar prácticas como: buena comunicación interna, sistemas de inducción, entrenamientos coordinación en los departamentos y la aplicación de incentivos.

Es importante enfatizar que los individuos que se sientan motivados con su trabajo y con el ambiente laboral, aumentan su producción y la calidad de su trabajo (Robles et al., 2005). Autores como García, Ranchal, Biedma, & Rosal (2008) expresan que la satisfacción laboral no solo influye en el trabajo diario y en la calidad de los servicios, además determina la satisfacción de los clientes.

En el mundo cambiante en que el individuo se desarrolla debido a los constantes cambios en los conocimientos, tecnología y la economía las organizaciones se deben adaptar a estos continuos cambios por lo cual los colaboradores que se sientan satisfechos, tienden a ser más adaptables y colaboradores y dispuestos a afrontar estos cambios lo cual denotara una ventaja para la

organización (Martínez, Lara, & López, 2016).

A nivel internacional se han establecido normas en las cual la Norma internacional ISO 9004-200015, establece que las organizaciones deben enfocarse en tener ambientes de trabajo con una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño de sus colaboradores (Pérez, Guillén, Burgos, & Aguinaga, 2013).

En cualquier organización es imperioso identificar las fortalezas y virtudes del equipo Snyder & López (2002). Si se toma en consideración estos aspectos permitirá, a más de distinguirlas el llegar a incrementarlas. Seligman y sus colaboradores (1999), se plantearon responder ¿qué es la buena vida?, como resultado obtuvieron 17 características: intimidad y amor, altruismo, ética, bienestar subjetivo, auto-regulación de la conducta, coraje, creatividad, comprensión de áreas de la vida, espiritualidad, individualidad, gusto estético, mentalidad de futuro, juego, ser buen ciudadano, liderazgo, sabiduría y trabajo satisfactorio.

El que una organización pueda lograr alcanzar la plena satisfacción en el trabajo, no una labor fácil, ya que esto conllevaría a que se busque una afinidad del colaborador con el conjunto de la organización, para esto, se diferencian las siguientes cualidades de un “puesto sano” (Warr, 1987). La forma en la cual se comportan los individuos siempre se determina por alguna causa y con un objetivo, al momento en el cual se presentan las necesidades esto cambia el equilibrio emocional, produciendo un estado de tensión e insatisfacción lo cual se percibirá hasta que logre cubrir sus necesidades de forma satisfactoria de lo contrario esto le producirá la sensación de frustración, depresión o agresividad (Chiavenato, 1994).

La definición que le da, Morris, (2010) es que la satisfacción es la medición en las

cuales las personas detectan lo favorable o desfavorable en sus trabajos.

### **Relación entre Liderazgo y Satisfacción Laboral**

En el estudio realizado por Junco, Tápanes, Díaz, Torres, & Cossío, (2006) se concluyo que la satisfacción laboral incide de manera positiva en la comunicación, y que la estimulación aglomera las características que mas intervienen de manera negativa.

Mientras tanto, Cuadra-Peralta & Velloso-Besio (2010) evidenciaron que el impacto, que el liderazgo tiene en las variables como: Motivación, satisfacción, clima laboral, esta de gran manera medida por el grado de supervisión. De acuerdo a los resultados de los autores se encontro que la relación de las estrategias de Liderazgo transformacional y de satisfacción fue de 0,58 y la de Liderazgo transaccional y de satisfacción de los empleados fue de 0,64, lo cual denota la significancia de estas, así se tiene que la fuerza de interacción entre el estilo transformacional y la satisfacción con el líder fue de 0,71 y la correlación entre el estilo transaccional y la variable aludida fue de 0,55 con estos resultados los autores afirman que la relación del liderazgo influye de manera positiva a la Satisfacción. Por su lado, Omar (2011) encontro en su estudio, que el papel modulador de confianza en el supervisor y que todas las facetas del liderazgo transformador impactan positivamente sobre la satisfacción laboral, por lo que si los líderes denuestan características como: visionario, decidido, carismático, (Influencia idealizada), y que las decisiones que toma las basa más en la razón que en la emoción (estimulación intelectual), denotaron como las características que más influyen sobre la satisfacción laboral del empleado.

Chiang, Gómez, & Salazar (2014) en su estudio realizado a 145 docentes de insti-

tuciones de educación pública, destacan la relación positiva que existe entre la satisfacción con la forma en la cual se desempeña las labores y los estilos de liderazgo persuasión y participación, enfatizando que el estilo de liderazgo delegación, no se correlaciona con ninguno de los factores que se podrían asociar con la satisfacción.

En necesario acotar que en el estudio que realizo, Torres, Espinal, Pachón, & González (2013), en el cual se busco identificar la relación de síndrome Burnout - liderazgo- satisfacción, en dicho análisis pudieron identificar que existe una baja presencia de burnout y que el liderazgo tiene gran relación con la satisfacción a través de la motivación intrínseca, destacando como el liderazgo podría influir en el bienestar del trabajador.

Cuando la conducta de los líderes no es apropiada siendo abusiva y agotadora esto genera una fuente de estrés que da como resultado experiencias negativas lo cual va a perjudicar el bienestar de los colaboradores, Tepper (2000) indica que los empleados que sienten que sus líderes son abusivos experimentarían bajos niveles de satisfacción laboral y por consiguiente serán menos comprometidos afectivamente, tendrán mayor distres psicológico y altos niveles de conflictos laborales y en situaciones más graves, como sería el acoso psicológico generan altos niveles de estrés.

Los estudios que se basan en el análisis de los modelos teóricos del liderazgo analizan además la relación entre liderazgo y el bienestar e los individuos (Peiro & Gonzales-Roma, 2003) encontraron que las conductas iniciales características de los líderes tienen influencia indirecta sobre la percepción de satisfacción laboral en los roles que los individuos desempeñan. Los líderes que producen transformaciones van más allá de relacionarse con los colaboradores, esto se da mediante una influencia idealizada una motivación

inspiradora, consideración y la estimación intelectual (Bass & Riggio, 2006). Algunos estudios han determinado que el liderazgo transformacional puede generar recursos positivos en los subordinados. Schultz, Greenley, & Brown, (1995), realizaron investigaciones que unían el liderazgo transformacional y el transaccional encontrado que estos aportaban a la claridad del puesto, el logro de las metas y a la satisfacción laboral. Asimismo, Peiro & Gonzales-Roma, (2003) encontraron que si los líderes establecían una buena comunicación, esta era percibida por los miembros de la organización como algo positivo y se correlacionaba con la satisfacción laboral y el compromiso con los miembros de su equipo. En base a estos resultados es importante identificar las maneras o mecanismos en los cuales los líderes puedan influenciar a su equipo de trabajo en las emociones y así crear climas afectivos.

Day (2001), plantea que los programas de desarrollo de los líderes podrían ser efectivos si se promueve la salud y bienestar de los trabajadores.

Autores como Zohar & Luria (2004) postulan que las características que los individuos toman para definir la satisfacción en los escenarios laborales son influenciados tanto por la calidad de liderazgo como por el entorno en el cual desarrollan su actividad.

Los estudios que se han hecho plantean una relación entre las variables Liderazgo y satisfacción en una investigación meta analítica, Judge & Piccolo (2004), la cual recoge una gran cantidad de estudios objeto de esta investigación, que analizaron la relación del liderazgo transaccional, transformacional, *laissez-faire* indicando 6 conceptos de liderazgo de los cuales se denotan la de satisfacción del seguidor con el trabajo y la del seguidor por el líder (Berson & Linton, 2005).

Los estudios en esta temática prueban la capacidad cuantitativa y cualitativa del liderazgo transaccional, transformacional y ante estas pruebas dan como prueba la capacidad de rendimiento de los individuos (Judge & Bono, 2004).

En otro estudio realizado, McNeese-Smith (1997), investigo la participación de la actuación o conducta del superior sobre metas de la organización en los subalternos tales como: satisfacción, compromiso organizacional y productividad, encontrando que la que más denotaba influencia era la satisfacción.

## Conclusiones

El enfoque de este trabajo se basa en el análisis de dos condiciones, las que desde la perspectiva empresarial son ingredientes básicos para lograr un excelente desarrollo de las empresas y con las cuales estas obtengan los resultados deseados.

Tal como lo describen diferentes autores el liderazgo y la satisfacción laboral son adjetivos que conllevan una simbiosis para lograr que las metas que se tracen en una empresa se puedan cumplir, podemos destacar que el uno necesita del otro o en su defecto si no se aplica un buen liderazgo es poco probable que se consiga la satisfacción.

Por esto es importante encajar en el perfil del líder, es un proceso de influencia, empatía con los subalternos y poder, esto manifestarlo de tal forma para lograr las metas propuestas con una visión clara y como detallar el derrotero para lograrlo.

A lo largo del presente artículo se han revisado los estudios en estas temáticas, los que nos prueban la capacidad cuantitativa y cualitativa del liderazgo, ante estas, se explora la injerencia de los comportamientos del jefe sobre los resultados organizacionales deseables en los empleados, a



saber de la satisfacción, compromiso organizacional y la productividad. Se encontró que existe una estrecha relación entre la forma de liderar y la satisfacción y que al aplicarlos se lograría una ventaja competitiva.

Un ambiente laboral que se desarrolle de manera positiva es tarea de todos los miembros de la organización.

Se podría concluir que como resultado de esta investigación, a los colaboradores les interesa mucho que se los haga participar, en los proyectos que se emprenden, esperan que las personas que los lideran los estimulen a trabajar de manera colaborativa y dan gran importancia a las relaciones con sus compañeros y jefes, los ambientes en el cual desarrollan sus actividades también es un punto a tener en consideración.

## Referencias

- Abdizadeh, M., & Malekalketab, M. (2014). Implementing the Spiritual Leadership Model in the Healthcare Industry in Iran. *International Journal of Business and Management; Vol. 9*, 1833-3850.
- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 105-118.
- Ahmed, P., Rafiq, M., & Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of. *European Journal of Marketing*, 1221-1241.
- Arguelles, L., Quijiano, R., Sahui, J., & Fajardo, M. (2015). Estudio experimental de la calidad de vida.
- Bass, B. (2007). Executive and strategic leadership. *International Journal of Business*, 33-52.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Erlbaum: Mahwah.
- Berson, Y., & Linton, D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R+D versus administrative environments. *R+D Management*, 51-59.
- Boada, J., & Tous, J. (1993). Escalas de satisfacción laboral: Una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología*, 151-166.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style. *Educational Administration Quarterly*, 662-683.
- Bravo, M., Peiro, J., & Rodríguez, L. (2002). La actividad laboral en su contexto. *Tratado de psicología en el Trabajo*, 343-94.
- 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 (Universidad del Valle)*, 65-74.
- Chiang, M., Méndez, G., & Sánchez, G. (2010). Como influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: caso empresa retail. *Theoria vol 19.*, 21-36.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: Perspectivas de desarrollo en investigación. *International Journal of Psychological Research*, vol. 1, núm. 2, 64-72.
- Corvey, S. (1993). *El Liderazgo centrado en principios*. Paidós.

- Cuadra-Peralta, A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Mexico DF: Thompson, c2006. xviii, 700 p. ; 25 cm. Edición ; 3a. ed.
- Day, D. (2001). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 581-613.
- García, J., Ranchal, J., Biedma, L., & Rosal, S. d. (2008). Preferencias en Expectativas de los médicos residentes. *Instituto de Estudios Sociales Avanzados*.
- Glynn, M., & DeJordy, R. (2010). Leadership through an organizational behavior lens: A look at the last half-century of research. *Handbook of leadership and practice*, 119-158.
- Hernández, I., Trasfi, M., Armenteros, M., & Reina, G. (2015). Relación Entre Cultura – Liderazgo: Evidencias En Una Institución De Educación Superior (Culture – Leadership relation: Evidences at an Institution of Higher Education). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 77-91.
- Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación 5ta edición*. México: Mc Graw Hill.
- Ireland, D., & Hitt, M. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Transformational and Transactional Leadership: A. *Journal of Applied Psychology*, 901-910.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 755-768.
- Junco, V. H., Tápanes, L. Q., Díaz, R. G., Torres, R. M., & Cossío, N. S. (2006). Estudio de la motivación, la satisfacción laboral, el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad del servicio existente en el hospital Mario Muñoz Monroy. *Folleto Gerenciales*, 37-54.
- Kaufmann, D. (1997). Corruption: The Facts. *Foreign Policy*.
- Locke, E. (1984). *Job satisfaction Social Psychology and Organizational Behaviour*. Wiley: Gruneberg y T. Wall.
- Martínez, L., Lara, C., & Lopez, R. (2016). Análisis de los componentes principales de la escala Satisfacción. *Enfermería Global*, 207-195.
- McNeese-Smith, D. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity and commitment. *Journal of Nursing Administration*, 47-55.
- Modaff, D., Butler, J., & DeWine, S. (2008). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings*.
- Morris, M. & (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *Quarterly*, 34, 143-161.
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la zanahoria y el garrote. *administer*, 143-160.
- Nicholls, M. (1994). The strategic leadership star: A guiding light in delivering. *Management Decision*, 21-25.

- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-138.
- Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería*, 63-73.
- Peiro, J., & Gonzales-Roma, V. (2003). Collective stress appraisal in health care units. Does leader-members interaction matter. *VIII European Conference on Organizational Psychology and Health Care*, 8-11.
- Peiro, J., & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Pérez, I., Guillén, F., Brugos, A., & Aguinaga, I. (2013). Satisfacción laboral y factores de mejora en profesionales de atención primaria. *Revista en la Internet*, 253-262.
- Pulgarín, M. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre 10 (16)*, 90-114.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (2005). Entering the Fundamental State of Leadership: A Framework for the Positive Transformation of Self and Others. *MICHIGAN Ross School of Business*, 67-93.
- RAE. (2001). Diccionario de la Real Academia de la Lengua. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. 21 Edición.
- Robles, M., Dierssen, T., Martínez, E., Herrera, P., Díaz, A., & Llorca, J. (2005). Variables relacionadas con la Satisfacción Laboral. *Un estudio transversal a partir de EFQM*, 127-34.
- Rodríguez, J. (1999). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. Obtenido de uaq: [http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodríguez\\_Valencia.pdf](http://www.uaq.mx/servicios/desacad/tutorias/documentos/Rodríguez_Valencia.pdf)
- Rowe, G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive*, 81-94.
- Ruizalba, J., Navarro, F., & Jiménez, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *OmniaScience*, 1113-1144.
- Sáenz, M. (1999). Satisfacción Laboral. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 131-46.
- Salanova, M., Martínez, I., & Lorens, S. (2004). *Psicología Organizacional Positiva*. Madrid: Pearson Educación.
- Salessi, S. (2014). Satisfacción Laboral: Acerca de su conceptualización, medición y estado actual del arte. *Revista de Psicología*, 67-83.
- Schultz, R., Greenley, J., & Brown, R. (1995). Organization Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 333-345.
- Snyder, & López. (2002). *The Handbook of positive psychology*. Oxford University.
- Sukumarakurup, K., Houghton, J., Neck, C., & Ellison, C. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 17-37.
- Teppe, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 178-190.
- Thomas, M., & Rowland, C. (2013). Leadership, Pragmatism and Grace: A Review. *Journal of Business Ethics*, 1-13.

- Torres, F. C., Espinal, L., Pachón, A. M., & González, J. (2013). Burnout, liderazgo y satisfacción laboral en el personal asistencial de un hospital de tercer nivel en Bogotá. *Diversitas*, 9(1), 65-80.
- Warr. (1987). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Clarendon Press, Oxford.
- Wilson, I. H. (1996). The 5 compasses of strategic leadership. *Strategy & Leadership*, 26-31.
- Worden, J. (2003). El tratamiento del duelo : asesoramiento psicológico y terapia. *Psicología, psiquiatría, psicoterapi*, 207-232.
- Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behaviour Patterns. *Journal Applied of Psychology*, 322-333.