

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA Y EL ESTRÉS

Estefanía García Rodríguez

Máster en Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos

Universidad de La Laguna

Tutorizado por: Estefanía Hernández Fernaud

Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo transformacional, la calidad de vida laboral y el estrés en personas que actualmente están trabajando por cuenta ajena. Participaron 38 personas que cumplieron la Escala de liderazgo transformacional, el Cuestionario de calidad de vida profesional (CVP-35) y algunas dimensiones de la versión media de la escala COPSQO ISTAS21. Los resultados obtenidos muestran una correlación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional y la calidad de vida profesional, así como con algunas de sus dimensiones. Por el contrario, no se obtuvieron correlaciones significativas entre el liderazgo y sus dimensiones, y el estrés. Sin embargo, sí se obtuvieron correlaciones significativas y positivas entre el liderazgo y sus dimensiones, y la satisfacción laboral. Por último, el ritmo de trabajo ha resultado ser clave para explicar los niveles de salud y estrés de los participantes.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, Calidad de vida profesional, Estrés, Satisfacción, Salud mental.

Abstract

The objective of this study was to analyse the relationship between transformational leadership, quality of work life and stress in people currently in paid employment. 38 participants completed the Transformational Leadership Scale, the Quality of Work Life Questionnaire (CVP-35) and some dimensions of the medium version of the COPSQO ISTAS21 scale. The results obtained show a significant and positive correlation between transformational leadership and quality of professional life, as well as with some of its dimensions. On the other hand, no significant correlations were found between leadership and its dimensions and stress. However, significant and positive correlations were found between leadership and its dimensions and job satisfaction. Finally, Work Pace proved to be a key factor in explaining the health and stress levels of the participants.

Keywords: Transformational leadership, Quality of professional life, Stress, Satisfaction, Mental health.

El trabajo es una faceta relevante en la vida de las personas, no solo porque ocupa una parte importante del tiempo, sino porque permite obtener compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales. Además, propicia el desarrollo de la identidad, la asunción de roles en la sociedad, y contribuye a la creación de bienes y servicios (Peiró 1993; Taylor, 1987, citado por González et al., 1996). Generalmente, la actividad laboral tiene lugar en organizaciones formales, con una estructura definida, en la que se asignan roles a las personas, se distinguen niveles jerárquicos y se determinan los objetivos a alcanzar (González et al., 1996).

El engranaje de los elementos y procesos que tienen lugar en las organizaciones se lleva a cabo desde la dirección de las mismas, favoreciendo así el logro de los objetivos organizacionales. No obstante, desde principios del siglo XX las investigaciones han mostrado que los directivos logran distintos niveles de efectividad, tanto a nivel de consecución de objetivos como de bienestar de los trabajadores. En esta línea, el estudio del liderazgo se ha convertido en un aspecto fundamental en la psicología del trabajo y de las organizaciones (Valdés, 2022).

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para guiar, motivar, organizar y llevar a cabo acciones que faciliten a los trabajadores la consecución de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009; Newstrom, 2011; Salazar, 2022). Inicialmente, las teorías de los rasgos sugirieron que el liderazgo era innato y buscaban identificar atributos de personalidad, físicos e intelectuales que diferenciaban a los líderes de los no líderes (Valdés, 2022). El fracaso de estas teorías condujo al surgimiento de las teorías del comportamiento, que argumentaban que el liderazgo estaba determinado por las conductas adoptadas, identificando dos dimensiones de comportamiento: la orientación a la relación o mantenimiento, y la orientación a la producción o la tarea.

Sin embargo, la ausencia de estudios definitivos que indicaran la superioridad de un tipo de comportamiento sobre otro (Valdés, 2022) condujo al surgimiento de las teorías de la contingencia del liderazgo, que incorporan la importancia de variables situacionales como la relación entre el líder y sus seguidores, el tipo de tarea o la organización. La integración de los diferentes elementos considerados en el estudio del liderazgo ha dado lugar a nuevas perspectivas, como la distinción entre liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional (Amorós, 2007; Cruz-Ortiz et al., 2013).

El liderazgo transformacional, propuesto por Burns (1978) y desarrollado posteriormente por Bass (1985), presenta entre los principales atributos del líder, la capacidad de ser un modelo inspirador para sus seguidores. Es un estilo que se ha diferenciado claramente del liderazgo transaccional, pues el líder transformacional motiva a los seguidores a lograr un desempeño superior a las expectativas, al transformar sus actitudes y valores. Estos líderes deben promover en sus colaboradores una manera distinta de verse a sí mismos, visualizar los retos y las oportunidades a su alrededor como mecanismos para el crecimiento personal (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz, 2017).

El liderazgo transformacional se define por cuatro características (Bass, 1990): a) liderazgo de apoyo o influencia idealizada, es decir, el líder se convierte en el punto de referencia, genera confianza dentro del grupo de trabajo, y da un sentido de propósito a sus seguidores; b) comunicación inspiradora, el líder transformacional debe comunicar y motivar a una actuación con optimismo, es inspirador y logra que los colaboradores al estar motivados puedan alcanzar un desempeño superior (Bass y Riggio, 2005); c) estimulación intelectual, de forma que el líder empodera a otros para que desarrollen sus propias habilidades intelectuales en el momento de plantear soluciones acerca de problemas organizacionales. Esta estimulación incita a los seguidores a cuestionarse sus propias ideas y a desarrollar soluciones más creativas (Bracho y García, 2013;

Çekmecelioğlu y Kaya, 2016); y d) reconocimiento personal, que alude a la responsabilidad del líder sobre el desarrollo profesional de sus colaboradores, partiendo del conocimiento de las necesidades específicas de cada uno de los seguidores, comportándose como un facilitador y tratando a cada empleado de manera individual (Canal et al., 2023).

El liderazgo transformacional amplía el significado del trabajo en los empleados, mejorando su actitud organizativa y la calidad del trabajo realizado. Además, es un tipo de liderazgo que fomenta el comportamiento positivo entre los empleados, la cultura y las prácticas de recursos humanos que motivan a los trabajadores a participar en el desarrollo organizacional (Varela y Marín, 2021). Además, son capaces de generar recursos positivos que contribuyen a controlar el estrés y aumentar el eutres de sus seguidores. También de contribuir a la congruencia de metas, la claridad del puesto y la satisfacción laboral (Schultz et al., 1995). Por tanto, el liderazgo transformacional es uno de los estilos más eficaces, que beneficia tanto a los trabajadores como a la organización (Aguilera et al., 2022; Avolio et al., 2009; Judge y Piccolo, 2004; Kelloway et al., 2012; Walumbwa et al., 2005).

Los efectos positivos del liderazgo transformacional se reflejan también en la calidad de vida laboral (Hermanto et al., 2024; Mufeed, 2018; Ojo et al., 2020). El concepto de calidad de vida laboral (CVL, en adelante) puede definirse como un proceso o conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan importantes para el bienestar laboral del trabajador. Patlán (2016) considera la CVL como la percepción del individuo sobre su trabajo y las posibilidades de este para satisfacer necesidades y expectativas personales importantes, especialmente en el ámbito laboral y profesional, mediante un trabajo creativo, saludable y seguro. Es, por tanto, un concepto multidimensional que abarca diversos elementos del entorno laboral, y que es percibido diferencialmente por los empleados (Aguilera et al., 2022).

Hermanto et al. (2024) muestran que los líderes transformacionales proporcionan a los empleados derechos materiales y morales, los alientan a adoptar ciertos valores y creencias, y atraen a trabajadores altamente cualificados para que continúen realizando sus funciones y no abandonen, y mejorando su CVL. En la misma línea, Ojo et al. (2020) muestran una relación positiva y significativa entre los directivos que aplican el liderazgo transformacional y la calidad de vida laboral.

En conclusión, la relación e influencia del liderazgo sobre la calidad de vida laboral se ha demostrado en varios estudios. La presencia del liderazgo transformacional aumenta el desarrollo organizacional y la calidad de vida laboral, pues cuando los líderes generan entornos de trabajo positivos para los empleados y mejoran la CVL se genera una sensación de confianza que desemboca en un mejor desempeño laboral de los empleados y una menor percepción de estrés laboral (Aguilera et al., 2022).

Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud ocupacional (2000), “el estrés en el trabajo es un conjunto de reacciones emocionales, cognoscitivas, fisiológicas y del comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido, la organización o el entorno de trabajo” (pp. 10). Con frecuencia se ha señalado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones (Tepper, 2000). Cuando la conducta de los líderes no es adecuada, esta puede ser percibida como abusiva, agotadora y volverse una fuente importante de estrés (Peiró y Rodríguez, 2008). Por el contrario, el aprecio, el apoyo o la retroalimentación efectiva de los líderes actúan como moderadores entre las altas exigencias laborales y el bienestar de los empleados; y puede influir sobre otras potenciales fuentes de estrés (Bakker y Demerouti, 2007; Peiró y Rodríguez, 2008).

Según Karatepe et al. (2018) más del 50% de los empleados manifiestan experimentar un estrés profundo, y casi dos tercios enfrentan complicaciones en los

trabajos debido al estrés. El estrés conduce al agotamiento mental y físico, lo que empeora otras afecciones como pueden ser la hipertensión, los trastornos del sueño o la rigidez muscular. Además, puede repercutir en el rendimiento de los trabajadores, al estar relacionado con el compromiso de los empleados, la satisfacción y el desempeño organizacional (Bani-Melhen et al., 2020).

El objetivo de este trabajo es analizar la relación del liderazgo transformacional con la calidad de vida laboral y el estrés. En relación con este objetivo se proponen las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional tendrá una relación positiva y significativa con la calidad de vida laboral.

H2: El liderazgo transformacional tendrá una relación negativa y significativa con la percepción de las demandas del trabajo.

H3: El liderazgo transformacional tendrá una relación negativa y significativa con el estrés laboral.

H4: El liderazgo transformacional tendrá una relación positiva y significativa con la dimensión salud (general y mental).

H5: El liderazgo transformacional tendrá una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral.

H6: Las dimensiones del liderazgo transformacional y las variables exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo explicarán los niveles de salud mental, estrés y satisfacción laboral.

MÉTODO

Participantes

La muestra inicial estuvo compuesta por 40 participantes, de los que fueron eliminados dos por no cumplir con los criterios de inclusión. De esos 38 participantes, 25 (65.8%) eran mujeres, y 13 (34.2%) hombres. La edad media de los participantes fue 34.74 ($dt= 11.7$), siendo el mínimo 24 años y el máximo 63. En cuanto al lugar de residencia, el 92.1% residían en la Provincia de Santa Cruz de Tenerife, el 5.3% en la Provincia de Las Palmas de Gran Canaria, y el otro 2.6% residían en otras provincias españolas.

El 39.5% de la muestra indicó poseer estudios universitarios, el 23.7% un Ciclo Formativo de Grado Superior, el 10.5% Educación Primaria y/o Educación Secundaria Obligatoria (ESO), otro 10.5% poseía Estudios de Posgrado y otro 10.5% Bachillerato, el 5.3% restante poseía algún Ciclo Formativo de Grado Medio. Respecto al estado civil de los participantes, el 57.9% indicó estar soltero/a, el 26.3% convive en pareja, el 10.5% está casado/a y el 5.3% divorciado/a.

El total de la muestra se encontraba trabajando en el momento de responder el cuestionario. El 63.2% trabajaban en el sector privado y el 34.2% en el sector público. En relación con la antigüedad en la empresa, el 31.6% lleva entre 1 y 3 años trabajando en la empresa, el 15.8% lleva más de 10 años y el 10.5% lleva menos de 6 meses. En cuanto a la antigüedad en el puesto de trabajo actual, el 26.3% ocupaba el puesto entre 1 y 3 años, el 13.2% más de 10 años, y un 7.9% menos de 6 meses. El 78.9% tiene un contrato indefinido, mientras que el 21.1% tiene un contrato temporal. El 89.5% indicó trabajar de manera presencial y el 10.5% de manera mixta.

Todos los participantes indicaron tener claramente identificado a su superior inmediato. El 41.1% de los participantes señaló tener ese superior desde hace 1 a 3 años, el 23.7% entre 6 meses y 1 año, el 13.2% entre 5 años y 8 años, el 5.3% entre 8 años y 10 años, otro 5.3% más de 10 años y el 10.5% menos de 6 meses. El 89.5%

indicó que interactúa con su superior diariamente, el 5.6% semanalmente y el 2.6% mensualmente.

Instrumentos

Se elaboró un cuestionario que incluía los apartados y escalas que se describen a continuación.

- Datos sociodemográficos y laborales: Se solicitó información sobre datos personales como género, edad, estado civil, provincia de residencia o nivel de estudios. Se incluyó, también, preguntas sobre datos laborales, tales como puesto de trabajo, antigüedad en la empresa y en el puesto, sector de trabajo, tipo de contrato, modalidad de trabajo o las horas realizadas por jornadas. Por último, se incluyeron tres preguntas acerca de los superiores inmediatos.
- Escala COPSOQ ISTAS21 Versión media: la escala Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) fue desarrollada por el Instituto Nacional de la Salud Ocupacional de Dinamarca (2000) y adaptada y validada en España por el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud con el nombre de ISTAS21 (2003). Este instrumento identifica y mide 21 dimensiones de riesgo psicosocial agrupadas en 5 grandes bloques: 1) Exigencias psicológicas; 2) Influencia y desarrollo de habilidades; 3) Apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo; 4) Compensaciones y 5) Doble presencia. En este estudio se utilizaron sólo las siguientes variables: a) Exigencias cuantitativas (4 ítems, ej., ¿te retrasas en la entrega de tu trabajo?); b) Ritmo de trabajo (3 ítems, ej., ¿tienes que trabajar muy rápido?); c) Salud general (1 ítem, En general ¿dirías que tu salud es?); d) Salud mental (5 ítems, ej., ¿te has sentido tan bajo de moral que nada podía animarte?); e) Estrés (4 ítems, ej., ¿has estado irritable?); f) Satisfacción (1 ítem, ¿Cuál es tu grado de satisfacción en relación con tu trabajo tomándolo todo en

consideración?). Las cuestiones se responden en una escala tipo Likert que va de 1 a 5, siendo 1 Siempre o En gran medida y 5 Nunca o En ninguna medida, excepto las preguntas de salud mental y estrés cuya escala de respuesta va de 1 a 6, donde 1 era Siempre y 6 Nunca. El cuestionario completo posee una elevada fiabilidad ($\alpha = 0.90$).

- Escala de Liderazgo Transformacional (Rafferty y Griffin, 2004): se utilizó la versión adaptada al español por Canales (2022). Compuesta por 15 ítems, permite evaluar cinco dimensiones: Visión, Comunicación inspiradora, Estimulación intelectual, Liderazgo de apoyo y Reconocimiento personal. La escala de respuesta es tipo Likert de cinco puntos, donde 1 es Rara vez o nunca y 5 Con mucha frecuencia o siempre. Ejemplos de ítems son: Dice cosas que hacen sentir a sus subordinados orgullosos de ser parte de la organización, Ha ayudado a mis compañeros a replantear algunos supuestos básicos sobre la manera de hacer el trabajo o Considera los sentimientos de los demás antes de actuar. La escala original tiene una consistencia interna de $\alpha = .81$ y la versión en español tiene un $\alpha = .72$ en tres dimensiones, y en las otras dos $\alpha = .53$.
- Cuestionario de Calidad de Vida Profesional (CVP-35): Este cuestionario elaborado por Cabezas (1998) consta de 34 ítems, que se agrupan en tres factores o dimensiones: Apoyo directivo (13 ítems, ej., ¿Hay reconocimiento a tu esfuerzo?); Cargas de trabajo (11 ítems, ej., La cantidad de trabajo que tengo es...), y Motivación intrínseca (10 ítems, ej., ¿Te sientes motivado/a o con ganas de esforzarte al realizar tu trabajo? La escala de respuesta es tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 Nada y 5 Mucho. La consistencia interna de la escala completa es alta ($\alpha = .93$) y por dimensiones oscila entre .90 y .95.

Procedimiento

La recogida de datos se inició el día 8 de marzo y finalizó el 28 de mayo de 2024, a través de un cuestionario elaborado en la plataforma Google Forms y que fue difundido por las redes sociales WhatsApp, Instagram y Facebook, realizando así un muestreo incidental. Se estableció como criterios de inclusión que los participantes estuvieran trabajando por cuenta ajena y tuvieran un superior inmediato claramente identificado. La participación fue voluntaria, anónima e informada. La cumplimentación del cuestionario requería aproximadamente 15 minutos. El análisis de datos se realizó con el programa estadístico IBM SPSS versión 25.0 para Windows.

RESULTADOS

En primer lugar, se calculó los estadísticos descriptivos y la fiabilidad de las escalas utilizadas. Como se muestra en la Tabla 1, se obtuvo valores adecuados de consistencia interna en las tres escalas, con casi todos los valores por encima de .70. Las variables salud general y satisfacción no tienen coeficiente de fiabilidad al ser variables con un único ítem.

Para responder a la hipótesis 1, el liderazgo transformacional tendrá una relación positiva y significativa con la calidad de vida profesional, se realizó un análisis de correlaciones bivariadas de Pearson (Tabla 2). Se obtuvo correlaciones significativas y positivas entre liderazgo transformacional y calidad de vida profesional ($r = .63$), y sus dimensiones Apoyo Directivo ($r = .60$) y motivación intrínseca ($r = .48$). Esto indica que, a mayor liderazgo transformacional percibido mayor es la calidad de vida profesional de los participantes, concretamente en las dimensiones apoyo directivo y motivación intrínseca. Por otro lado, la correlación con carga de trabajo es significativa y negativa ($r = -.38$), lo que indica que cuanto mayor es el liderazgo transformacional menor carga de trabajo perciben los/as trabajadores/as. Además, también se encuentra correlaciones

significativas y positivas entre todas las dimensiones del liderazgo transformacional, la calidad de vida profesional total, y con la dimensión apoyo directivo.

También destacan las correlaciones negativas y significativas entre las dimensiones del liderazgo transformacional: liderazgo de apoyo ($r = -.40$) y reconocimiento personal ($r = -.38$) con la dimensión de la calidad de vida profesional, carga de trabajo. De forma que, cuanto mayor es el reconocimiento personal o el liderazgo de apoyo por parte del líder menor será la carga de trabajo percibida por los subordinados.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos y fiabilidad de las variables.

	<i>M</i>	<i>DT</i>	Min	Max	α
ISTAS	3.21	0.59	1.94	4.61	.87
Exigencias Cuantitativas	2.28	0.64	1.25	4.00	.58
Ritmo De Trabajo	3.56	1.01	1.33	5.00	.89
Salud General	3.21	0.74	2.00	4.00	
Salud Mental	3.01	0.87	1.40	5.20	.79
Estrés	4.14	0.97	2.50	6.00	.89
Satisfacción	3.06	0.53	2.00	4.00	
Liderazgo Transformacional	3.29	0.78	1.40	4.73	.91
Visión	3.49	0.83	2.00	5.00	.62
Comunicación Inspiradora	3.20	1.02	1.00	5.00	.89
Estimulación Intelectual	2.90	0.95	1.00	4.67	.80
Liderazgo de Apoyo	3.34	1.10	1.00	5.00	.90
Reconocimiento Personal	3.51	1.20	1.00	5.00	.95
Calidad de vida Profesional	4.27	1.62			
Apoyo Directivo	3.45	0.76	1.62	4.77	.91
Cargas de Trabajo	4.00	0.75	1.73	4.91	.88
Motivación Intrínseca	3.50	0.59	2.75	4.88	.72

Para responder a la hipótesis 2 que afirma que el liderazgo transformacional tendrá una relación negativa y significativa con la percepción de las demandas del trabajo se calculó su correlación (Tabla 3). Los resultados muestran que no se obtienen correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y sus dimensiones, y las

exigencias cuantitativas o el ritmo de trabajo, excepto entre la dimensión del liderazgo transformacional reconocimiento personal y las exigencias cuantitativas, que obtienen una correlación significativa negativa ($r = -.35$). Así, cuanto más reconocimiento personal se perciba del líder menores serán las exigencias cuantitativas de trabajo percibidas.

Tabla 2

Correlaciones entre el liderazgo transformacional y sus dimensiones y la calidad de vida profesional y sus dimensiones.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Liderazgo Transformacional	--								
2. Visión	.46**	--							
3. Comunicación Inspiradora	.75**	.04	--						
4. Estimulación Intelectual	.77**	.02	.63**	--					
5. Liderazgo Apoyo	.89**	.44**	.51**	.64**	--				
6. Reconocimiento Personal	.88**	.33*	.60**	.58**	.72**	--			
7. CVP	.63**	.36*	.49**	.40*	.53**	.58**	--		
8. Apoyo Directivo	.60**	.38*	.49**	.42*	.44**	.55**	.89**	--	
9. Cargas Trabajo	-.38*	-.18	-.29	-.15	-.40*	-.38*	-.70**	-.40**	--
10. Motivación Intrínseca	.48**	.26	.35*	.38*	.39*	.42**	.72**	.64**	-.12*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Tabla 3

Correlaciones entre el liderazgo transformacional y sus dimensiones y las dimensiones de demandas de trabajo.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo transformacional	--						
2. Visión	.46**	--					
3. Comunicación Inspiradora	.75**	.04	--				
4. Estimulación Intelectual	.77**	.02	.63**	--			
5. Liderazgo de Apoyo	.89**	.45**	.51**	.64**	--		
6. Reconocimiento Personal.	.88**	.33*	.60**	.58**	.72**	--	
7. Exigencias Cuantitativas	-.26	-.14	-.31	-.10	-.09	-.35*	--
8. Ritmo trabajo	-.01	.09	0.7	.06	-.13	-.08	.17

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

También se realizó un análisis de correlaciones para contrastar la hipótesis 3, el liderazgo transformacional tendrá una relación negativa y significativa con el estrés. Como se muestra en la Tabla 4, no se ha obtenido correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y sus dimensiones, y el estrés.

Tabla 4

Correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y sus dimensiones y la dimensión Estrés.

	1	2	3	4	5	6
1. Liderazgo transformacional total	--					
2. Visión	.46**	--				
3. Comunicación inspiradora	.75 **	.04	--			
4. Estimulación intelectual	.77 **	.02	.63**	--		
5. Liderazgo de apoyo	.89**	.45**	.51**	.64**	--	
6. Reconocimiento personal	.88**	.33*	.60**	.58**	.72**	--
7. Estrés	-.19	-.26	.05	-.00	-.31	-.19

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

En la hipótesis 4 se postula que el liderazgo transformacional tendrá una relación positiva y significativa con la salud. Los resultados del análisis de correlaciones se presentan en la Tabla 5, mostrando ausencia de relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional considerado globalmente y las dos medidas de salud. Sin embargo, sí se encuentra una relación significativa positiva entre la dimensión de liderazgo visión y la salud general ($r = .36$). También se obtiene algunos resultados inesperados, como la correlación significativa y negativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional, visión ($r = -.44$) y liderazgo de apoyo ($r = -.38$) con la salud mental; y la correlación negativa y significativa de esta con la salud global ($r = -.44$).

Tabla 5

Correlaciones entre el Liderazgo Transformacional y sus dimensiones y la dimensión salud mental.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo Transformacional total	--						
2. Visión	.46**	--					
3. Comunicación Inspiradora	.75 **	.04	--				
4. Estimulación Intelectual	.77 **	.02	.63**	--			
5. Liderazgo de Apoyo	.89**	.45**	.51**	.64**	--		
6. Reconocimiento Personal	.88**	.33*	.60**	.58**	.72**	--	
7. Salud Mental	-.29	-.44**	-.03	.08	-.38*	-.32	--
8. Salud general	.13	.36*	.12	-.14	.03	.16	-.44**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Para responder a la hipótesis 5, el liderazgo transformacional tendrá una relación positiva y significativa con la dimensión satisfacción, se realizó un análisis de correlaciones. Se obtuvo una correlación significativa y positiva entre el liderazgo transformacional total ($r = .45$) y la dimensión de satisfacción, esto significa que cuanto mayor sea el liderazgo transformacional percibido mayor es la satisfacción de los participantes. Así mismo, se obtuvieron correlaciones positivas entre casi todas las dimensiones del liderazgo y la satisfacción, véase comunicación inspiradora ($r = .41$), estimulación intelectual ($r = .40$), liderazgo de apoyo ($r = .34$) y reconocimiento personal ($r = .34$) (Tabla 6).

Por último, para explorar en qué medida, las dimensiones del liderazgo transformacional, las exigencias cuantitativas y el ritmo de trabajo explican los niveles de salud mental, estrés y satisfacción, se realizaron tres análisis de regresión lineal múltiples.

Tabla 6

Correlaciones entre el liderazgo transformacional y sus dimensiones y la dimensión satisfacción.

	1	2	3	4	5	6
1. Liderazgo Transformacional total	--					
2. Visión	.46**	--				
3. Comunicación Inspiradora	.75**	.04	--			
4. Estimulación Intelectual	.77**	.02	.63**	--		
5. Liderazgo de Apoyo	.89**	.45**	.51**	.64**	--	
6. Reconocimiento Personal	.88**	.33*	.60**	.58**	.72**	--
7. Satisfacción	.45**	.24	.41*	.40*	.34*	.34*

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

En el primer análisis de regresión se utilizó como variable criterio la Salud Mental y como variables predictoras las dimensiones del liderazgo transformacional, el ritmo de trabajo y las exigencias cuantitativas, resultando un modelo significativo ($R^2 = 0.573$; R^2 corregida = 0.471; $F_{(7,29)} = 5,570$; $p < .001$) en el que las variables predictoras explican un 57% de la salud mental. En concreto, es la variable ritmo de trabajo la única que resulta estadísticamente significativa, explicando un 47% de la varianza de la salud mental (Tabla 7).

En el segundo análisis de regresión, la variable criterio fue el estrés y las variables predictoras las mismas que en el análisis anterior. El modelo resultó significativo ($R^2 = 0.579$; R^2 corregida = 0.478; $F_{(7,29)} = 5.707$; $p < .001$) explicando un 57% del nivel de estrés de los participantes (Tabla 8). También es la variable ritmo de trabajo la única estadísticamente significativa, explicando un 60% de la varianza del estrés de los trabajadores.

Tabla 7

Análisis de regresión lineal con Salud Mental como variable criterio y las dimensiones del liderazgo transformacional, exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo como variables predictoras.

<i>Variables predictoras</i>	<i>B</i>	<i>D.E</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Exigencias Cuantitativas	0.063	0.197	0.046	0.318	0.753
Ritmo de Trabajo	0.412	0.118	0.477	3.499	0.002
Visión	-0.328	0.171	-0.308	-1.919	0.065
Comunicación Inspiradora	-0.015	0.153	-0.017	-0.098	0.922
Estimulación Intelectual	0.311	0.181	0.334	1.719	0.096
Liderazgo de Apoyo	-0.215	0.191	-0.267	-1.127	0.269
Reconocimiento Personal	-0.114	0.150	-0.154	-0.755	0.456

Tabla 8

Análisis de regresión lineal para la variable criterio Estrés y las dimensiones del liderazgo transformacional, exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo como variables predictoras.

<i>Variables predictoras</i>	<i>B</i>	<i>D.E</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Exigencias Cuantitativas	0.290	0.215	0.192	1.344	0.189
Ritmo de Trabajo	0.571	0.128	0.602	4.449	0.000
Visión	-0.227	0.186	-0.194	-1.218	0.233
Comunicación Inspiradora	0.161	0.167	0.170	0.964	0.343
Estimulación Intelectual	0.003	0.197	0.003	0.015	0.988
Liderazgo de Apoyo	-0.240	0.208	-0.272	-1.156	0.257
Reconocimiento Personal	0.067	0.164	0.082	0.408	0.686

En el tercer análisis de regresión la variable criterio fue la satisfacción y como variables predictoras de nuevo las dimensiones del liderazgo transformacional, el ritmo

de trabajo y las exigencias cuantitativas. En este caso, el modelo no ha resultado significativo ($R^2= 0.267$; $R^2\text{ corregido}= 0.084$; $F_{(7,28)} = 1.458$; $p>.05$). Por tanto, ninguna de las variables contribuyó a explicar los niveles de satisfacción de los participantes (Tabla 9).

Tabla 9

Análisis de regresión lineal para la variable criterio Satisfacción y las dimensiones del liderazgo transformacional, exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo como variables predictoras.

<i>Variables predictoras</i>	<i>B</i>	<i>D.E</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Exigencias Cuantitativas	0.003	0.158	0.003	0.018	0.986
Ritmo de Trabajo	-0.065	0.095	-0.127	-0.686	0.499
Visión	0.195	0.135	0.302	1.448	0.159
Comunicación Inspiradora	0.156	0.126	0.303	1.237	0.226
Estimulación Intelectual	0.191	0.143	0.347	1.333	0.193
Liderazgo de Apoyo	-0.090	0.156	-0.185	0.576	0.569
Reconocimiento Personal	-0.013	0.119	-0.029	-0.106	0.916

DISCUSIÓN

El estudio de los efectos que el tipo de liderazgo tiene en diferentes variables del entorno laboral, y concretamente, sobre el bienestar de los trabajadores ha despertado gran interés. El objetivo de este estudio ha sido analizar la relación del liderazgo transformacional con la calidad de vida laboral y el estrés.

Los resultados obtenidos muestran, en primer lugar, que, a mayor percepción del liderazgo transformacional, tanto global como por dimensiones, mayor es la calidad de vida laboral de los participantes. Más concretamente, y tal y como se esperaba, se obtiene que el liderazgo de apoyo y el reconocimiento personal como dimensiones del liderazgo transformacional, correlacionan de forma negativa con carga de trabajo, una

dimensión de calidad de vida profesional con valor negativo. Y, las dimensiones de liderazgo transformacional, excepto visión, se relacionan de forma positiva con la motivación intrínseca, uno de los factores positivos de calidad de vida laboral. Estos resultados apoyan la hipótesis 1, y van en línea con resultados previos que muestran la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la calidad de vida (Aker et al., 2020; Hermanto et al., 2024; Mufeed, 2018; Ojo et al., 2020; Vuong et al., 2019).

En segundo lugar, se obtiene que cuanto mayor reconocimiento personal aporte el líder menor será la percepción de exigencias cuantitativas de los trabajadores. Este resultado apoya parcialmente la hipótesis 2 sobre la relación negativa entre liderazgo transformacional y demandas de trabajo, ya que no se encontró relación significativa con el resto de dimensiones de liderazgo. Estos resultados van en la dirección propuesta Verano y Garavito (2015) y Vázquez (2013), que relacionan el liderazgo transformacional con los factores psicosociales, entre ellos las demandas de trabajo. La exposición a factores psicosociales que pueden suponer un riesgo para la salud es menor cuando existe un estilo de liderazgo adecuado.

En tercer lugar, no se ha encontrado apoyo para la hipótesis 3 relativa a la relación negativa entre el liderazgo transformacional y el estrés. Este resultado no concuerda con la evidencia previa que ha mostrado la importancia del liderazgo como una variable potencial que puede aumentar o reducir el estrés (Echerri et al., 2019; Harms et al., 2017; Peiró et al., 2002; Schultz et al., 1995).

En cuarto lugar, la hipótesis 4 predecía la relación positiva entre el liderazgo transformacional y las variables de salud. Sin embargo, sólo se obtiene una relación positiva y significativa entre una de las dimensiones del liderazgo, visión, y la salud general. Además, se obtienen algunos resultados que van claramente en contra de la hipótesis formulada, como la relación negativa entre dos dimensiones del liderazgo

transformacional, visión y liderazgo de apoyo, y la salud mental. Estudios previos han obtenido que el liderazgo transformacional contribuye a la prevención de la sintomatología asociada con problemas de salud mental (Perilla-Toro y Gómez-Ortiz (2017) y que, por tanto, existe una relación positiva entre el liderazgo transformacional y el bienestar psicológico de los empleados (Kelloway et al., 2012).

En quinto lugar, de acuerdo con la hipótesis 5 los resultados muestran la existencia de una relación significativa y positiva del liderazgo transformacional con la satisfacción. Pérez y Azzollini (2013) describen resultados similares, destacando que la capacidad del líder transformacional para influir en factores grupales como la eficacia percibida, la cohesión grupal y la necesidad de valores compartidos, hace que el trabajo grupal sea más satisfactorio que el individual.

Por último, se ha obtenido que cuando se introducen las dimensiones de liderazgo transformacional junto con las exigencias cuantitativas y el ritmo de trabajo para explicar la salud mental, el estrés y la satisfacción, es el ritmo de trabajo la única variable que contribuye a explicar la salud mental (47%) y el estrés (60%). Estos resultados concuerdan con las investigaciones llevadas a cabo por Bauleo et al. (2017), Calderón y Rivas (2021), y Carrasco (2021), que obtienen que el ritmo de trabajo influye en las emociones de los trabajadores, y que los trabajadores identifican el ritmo de trabajo como un factor que genera estrés laboral.

Aunque la mayoría de los resultados obtenidos van en la dirección predicha, se han encontrado algunos no esperados o no se han hallado relaciones estadísticas significativas. Esto puede deberse a la principal limitación que ha tenido esta investigación, el tamaño de la muestra. La muestra no ha tenido un tamaño adecuado para ser representativa de la población y permitir obtener resultados robustos. Otra limitación puede ser el método de captación de la muestra, realizado a través de

plataformas online, sin un contacto directo que pudiera influir en la motivación de los participantes. Además, la muestra ha incluido diversos ámbitos laborales y puestos, que no comparten condiciones laborales ni exposición a factores psicosociales. Por ello, de cara a futuras investigaciones se recomienda incrementar el tamaño de la muestra. También sería interesante considerar en los análisis otras variables, como pueden ser las sociodemográficas, o realizar comparaciones entre diferentes grupos profesionales.

A pesar de las limitaciones de este estudio, los resultados obtenidos apuntan a una posible línea de intervención para prevenir o minimizar los efectos perjudiciales de la exposición a factores psicosociales en el trabajo. Así, se ha planteado que el desarrollo de un liderazgo transformacional puede constituir una intervención primaria efectiva que mejore directamente las condiciones del entorno laboral, aumentando así los resultados positivos en términos de salud y seguridad ocupacional (Kelloway y Barling, 2010). Por tanto, desarrollar planes de formación en las organizaciones para fomentar este tipo de liderazgo o promover una cultura organizacional que reconozca la utilidad del mismo pueden ser estrategias de intervención interesantes.

REFERENCIAS

- Aguilera, J. C. A., Corral, D. C. y Pérez, E. G. (2022). Relación entre el liderazgo transformacional y la calidad de vida laboral de los empleados de la empresa Maindsteel del estado de Aguascalientes, 1(1)
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: USAT - Escuela de Economía
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449. DOI: [10.1146/annurev.psych.60.110707.163621](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621).

- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309 –328. DOI: [10.1108/02683940710733115](https://doi.org/10.1108/02683940710733115).
- Bani-Melhem, S., Abukhait, R. M. y Shamsudin. F.M. (2020). Does job stress affect innovative behaviors? Evidence from dubai five-star hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(3), 344-367. DOI: [10.1080/15332845.2020.1737769](https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1737769)
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. DOI: [10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2.^a ed.). Psychology Press. DOI: [10.4324/9781410617095](https://doi.org/10.4324/9781410617095)
- Bauleo, M. F., Van Dijk, F. y Radon, K. (2017). Ritmo de trabajo y su influencia en la salud mental de trabajadoras domésticas en Argentina. *Revista de Salud Pública*, 73-83.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Cabezas, C. (1998). Síndrome de desgaste profesional, estrés laboral y calidad de vida profesional. *Revista Formación Médica Continuada*, 5, 491-492.
- Calderón, G. K. y Rivas, L. H. (2021). Factores laborales y nivel de estrés en enfermeras de centro quirúrgico. *Revista cubana de Enfermería*, 37(4).

- Canal, A. I., Ovalles, L., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector. *Revista de ciencias sociales*, 29(1), 79-94.
- Canales, J. M. (2022). *Propiedades Psicométricas de la escala de liderazgo transformacional de Rafferty y Griffin en colaboradores de una empresa de rubro industrial del Distrito de Lurigancho* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio digital institucional-Universidad César Vallejo.
- Carrasco, E. L. (2021). *Influencia del Ritmo de Trabajo en la Salud Mental de los Trabajadores de la Planta Nueva Esperanza Huarmey* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Del Centro Del Perú]. Repositorio institucional-Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Çekmecelioğlu, H. y Kaya, G. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249. DOI: [10.1016/j.sbspro.2016.11.020](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.020)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*, 25, 13-32.
- Echerri, D., Santoyo, T. F., Rangel, M. A. y Saldaña, O. C. (2019). Efecto modulador del liderazgo transformacional en el estrés laboral y la efectividad escolar percibida por trabajadores de educación básica de Ciudad Guzmán, Jalisco. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 845-867. DOI: [10.23913/ride.v9i18.477](https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.477)
- González, P., Peiró, J. M. y Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. *Tratado de psicología del trabajo*, Vol. 2, 156-186.

- Harms, P., Credé, M., León, M. y Wonho, J. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership Quarterly*, 28(1). DOI:[10.1016/j.leaqua.2016.10.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006)
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A. y Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6). DOI:[10.1016/j.heliyon.2024.e27664](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664).
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. DOI:[10.1037/0021-9010.89.5.755](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755)
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E. y Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147-161. DOI:[10.1016/j.ijhm.2018.04.005](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005)
- Kelloway, K. y Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24, 260–279. DOI:[10.1080/02678373.2010.518441](https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441)
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. y Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. DOI: [10.1080/02678373.2012.660774](https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774).
- Mufeed, U. (2018). An Empirical Study of Transformational Leadership and Quality of Work Life in Higher Educational Institutions. *International Journal on Leadership*, 6(2), 40–46.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). McGraw-Hill.

- Ojo, S., Olonade, Z. O. y Luqman, B. (2020). Influence of Quality of Work-Life on Organizational Citizenship Behaviour: A Case Study of Selected Ministries in State Secretariat, Abere, Osogbo, Osun State, Nigeria. *World Journal of Business and Management*, 6(1), 1-87. DOI: [10.5296/wjbm.v6i1.17288](https://doi.org/10.5296/wjbm.v6i1.17288)
- Patlán, J. (2016). *Calidad de vida en el trabajo (1ª Ed.)*. Manual Moderno.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peiró, J. M., Zurriaga, R. y González-Romá, V. (2002). Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales. *Revista del INSHT*, 20, 11-20.
- Pérez P. y Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: Su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31, 151–169.
- Perilla-Toro, L. E. y Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: El rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108. DOI: [10.1016/j.rpto.2017.02.005](https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005)
- Rafferty, A. y Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Salazar, W. F. (2022). *El liderazgo transformacional y su influencia en el estrés laboral* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato
- Schultz, R., Greenley, J.R., y Brown, R. (1995). Organization. Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 333-345.

- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Valdés, M. O. (2022). ¿Qué es el liderazgo? Contradicciones teóricas y alternativa de solución. *Retos de la Dirección*, 16(2), 148-169.
- Varela, N.D. y Marín, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. *Nova Rua*, 13(22), 85-101. DOI: [10.20983/novarua.2021.22.5](https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5)
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Verano, R., y Garavito, C. (2015). Los factores psicosociales y su relación con las enfermedades mentales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(24), 30-37.
- Vuong, K. T., Rajagopal, S., Singh, H. y Rajagopal, P. (2019). The Effect of Leadership Styles and the Mediating Role of the Quality of Work-Life on Employee Job Performance in Vietnamese Enterprises in Ho Chi Minh City. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(4), 535–552. DOI: [10.25019/MDKE/7.4.06](https://doi.org/10.25019/MDKE/7.4.06)
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P. y Lawler, J.J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256. DOI: [10.1002/hrdq.1135](https://doi.org/10.1002/hrdq.1135)