

## **Análisis sistemático de la satisfacción laboral y liderazgo transformacional** **(Systematic analysis of job satisfaction and transformational leadership)**

**Evaristo Torres Herrera ♣**

**Elias Alvarado Lagunas ♦**

**Abstract** Currently, there are different leadership styles being used to run organizations; however, each style can be perceived differently by employees and therefore impact their work results. The purpose of this research is to do a bibliometric analysis between transformational leadership and job satisfaction, to understand their relationship and trends of these two factors in the last 10 years —2013 to 2022—. For this research, the Dimensions.ai repository is used, in which the following words are searched in English: "transformational leadership" and "job satisfaction". From this search, data from 746 scientific documents are obtained, which are processed with the VOSviewer application, using co-citation and co-occurrence in relation to words. In addition, it is observed that from 2013 to 2022, the annual scientific production has increased more than four times in investigations in which both factors are related.

**JEL:** J28, M1, M10, M12

**Resumen** Actualmente, existen diferentes estilos de liderazgo siendo utilizados para dirigir las organizaciones; sin embargo, cada estilo puede ser percibido de manera distinta por los empleados e impactar, por ende, en los resultados de su trabajo. El propósito de esta investigación es hacer un análisis bibliométrico entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, para entender su relación y tendencias de estos dos factores en los últimos 10 años —2013 al 2022—. Para esta investigación, se utiliza el repositorio Dimensions.ai en el que se realiza la búsqueda de las siguientes palabras en inglés: "liderazgo transformacional" y "satisfacción laboral". De esta búsqueda, se obtienen datos de 746 documentos científicos, los cuales son procesados con la aplicación VOSviewer, utilizando co-citación y co-concurrencia en relación con las palabras. Además, se observa que de 2013 a 2022, la producción científica anual ha aumentado más de cuatro veces en investigaciones en las que ambos factores están relacionados.

**Palabras Clave:** Liderazgo transformacional, satisfacción laboral, análisis bibliométrico

---

\*Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, Tel. (+52)8183294000. [evaristo.tohe@gmail.com](mailto:evaristo.tohe@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-8401-7410>

• Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, Tel. (+52)8183294000 [eliasxalvarado@gmail.com](mailto:eliasxalvarado@gmail.com). <https://orcid.org/0000-0002-2751-7718>

## **Introducción**

La competitividad de las organizaciones es cada vez más desafiante conforme la ciencia y la tecnología progresan; además, impulsa a las organizaciones a adaptarse a los nuevos escenarios y mantenerse, así, competitivas. Sin embargo, la adaptación manejada por el liderazgo para incrementar la competitividad y la productividad no debería consistir en solo aumentar la carga de trabajo de forma insana a los empleados, pues esto podría generar su descontento.

El liderazgo, como menciona Shobe (2018), es vital para la gestión de la productividad en los equipos de trabajo; así como también es importante la motivación, según dicen Ali y Anwar (2021) para quienes la satisfacción de los empleados es lo que incentiva la retención laboral y la productividad. Además, para Kouni et al. (2018), el liderazgo de tipo transformacional genera satisfacción, porque está asociado con altos niveles de motivación al trabajo.

Debido a que la motivación de los empleados y el liderazgo son fundamentales para enfrentar los nuevos retos, en este documento se hará una revisión bibliográfica del liderazgo transformacional (LT) y la satisfacción laboral (SL) en los últimos 10 años —2013 al 2022—, con el fin de entender su relación y tendencias de estos dos factores y observar cuáles son los países y autores con mayor producción de investigaciones científicas sobre el tema y conocer sus hallazgos. Además, se buscará conocer de los autores más citados a lo largo de los años, los contextos donde han probado el LT y sus efectos sobre SL y otros factores, estableciéndose como pregunta de investigación, ¿Se mantiene una relación positiva entre el LT y SL entre los autores más citados entre en los últimos 10 años?

## **Material y método**

Esta investigación se realizó en dos fases. En la primera fase, se analizó el marco teórico, lo cual contribuye a conocer y entender los fundamentos y teorías. Y en la segunda fase, se procedió con un estudio bibliométrico sobre la relación de SL y del LT, lo cual contribuyó a conocer hacia donde se han dirigido las investigaciones.

### *Satisfacción laboral.*

En el campo de la psicología laboral, varios investigadores han definido a la satisfacción laboral (SL) de diversas maneras. Al respecto, Locke (1976) la

define como “el estado emocional placentero que resulta de la evaluación del trabajo de uno como el logro o facilita el logro de los valores del trabajo de uno” (p. 1342); y Spector (1997), como “la medida en que a las personas les gusta —satisfacción— o disgusta —insatisfacción— su trabajo” (p. 2). En ambas nociones se hace alusión a la emoción y a la sensación que el individuo percibe como resultado de alguna actividad laboral. Además, existen diferentes teorías motivacionales que contribuyen a explicar las necesidades que se cubren mediante la SL. Ejemplo de ello son la teoría de las jerarquías de necesidades, de Abraham Maslow, y la teoría de los dos factores, de Frederick Herzberg.

Como menciona Hopper (2020), la teoría de las jerarquías de necesidades, elaborada por Maslow, plantea cinco categorías de necesidades básicas que están organizadas de manera jerárquica y que al satisfacerse, motivan a los individuos. Estas categorías son: fisiológicas, seguridad, amor, estima y autorrealización. Además de estas características, en esta teoría, según Maslow (1943), se estima que una vez que las personas consideran que satisfacen la primera necesidad inferior, la siguiente necesidad superior se volverá su foco de atención para satisfacerla, y así de manera subsecuente hasta lograr la autorrealización si llegan a satisfacer las cinco jerarquías.

Respecto a la teoría de los dos factores de Herzberg, o teoría de motivación e higiene, Quiroa (2021) señala que esta se basa en la motivación como impulsor de los individuos para que se comprometan con la organización y, como resultado, sean más efectivos en su trabajo. De acuerdo con Nickerson (2021), los factores motivadores —como reconocimiento, responsabilidad, desarrollo personal— contribuyen a asegurar la satisfacción laboral. Sin embargo, la deficiencia en los factores higiénicos —como salario, condiciones de trabajo, relaciones laborales, políticas y reglas— impacta de manera negativa en la satisfacción laboral.

En las teorías antes mencionadas se observa cómo la motivación juega un papel crítico en la satisfacción laboral, pues los trabajadores, por un lado, buscan cubrir sus necesidades básicas, como con el trabajo, siguiendo la teoría de Maslow, para motivarse. Por otro lado, los empleados identificarán los factores motivacionales e higiénicos, según la ley de Herzberg, para formar su percepción sobre su propia satisfacción laboral.

*Liderazgo.*

Existen múltiples definiciones, así como teorías que describen y explican el liderazgo, las cuales se han venido enriqueciendo con paso del tiempo. Según Flores (2020), el liderazgo se define como “una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan el resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes”. En cuanto a las teorías, Paredes (2019) identifica varias de ellas, entre las cuales están las que se mencionan a continuación.

La teoría del gran hombre, de Thomas Carlyle, remarca que algunos humanos nacían con rasgos característicos que los identificaban como líderes y contaban con capacidades innatas para influenciar y convertir a los demás en seguidores. Por su parte, la teoría del comportamiento, de Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph K. White, está soportada en dos bases principales: la primera, que afirma que alguien con el comportamiento adecuado puede ser un buen líder; y la segunda, que refiere que la facilidad de aprender los comportamientos y rasgos de líder permite que el liderazgo esté al alcance de todas las personas.

*Liderazgo Transformacional.*

De acuerdo con Needle (2020), el liderazgo transformacional (LT) se define como “una filosofía gerencial que anima e inspira a los empleados a innovar y desarrollar nuevas formas de crecer y mejorar el camino hacia el éxito futuro de una empresa”. Por su parte, Villa (2019) establece que la teoría del LT fue creada por James Mac Gregor Burns, en 1978, describiéndolo como un liderazgo capaz de centrarse en los seguidores, motivándolos y desarrollando sus capacidades conforme este estilo de liderazgo los involucre. Posteriormente, en 1985, Bernard Bass diseñó un instrumento a través del cual comprueba y evalúa el LT, hecho que popularizó este estilo para ser usado en otros contextos. De acuerdo con Bass (1990), el LT se compone cuatro características. Véase tabla 1.

*Tabla 1. Características del líder transformacional*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Carisma	Se gana la confianza y respeto del equipo, mientras infunde orgullo en el equipo además de dar sentido a la visión y misión.
Inspiración	Transmite grandes expectativas y los expresa de manera simple, usando símbolos para enfocar esfuerzos.

Estimulación Intelectual	Impulsa la resolución cuidadosa de problemas, la racionalidad y la inteligencia.
Consideración individualizada	Ve y trata a los empleados con atención individualmente, entrena y aconseja.

---

Fuente: Elaboración propia de revisión literaria Bass (1990).

### *Estudio bibliométrico*

Donthu et al. (2021) Exponen que los estudios bibliométricos son una metodología que se inició en 1950, sin embargo, esta no se proliferó hasta recientemente en la última década en diferentes campos de investigación, gracias al crecimiento de las investigaciones científicas y bases de datos que almacenan científicas como los son *Scopus*, *Web Of Science*, *Dimensions* que facilitan el acceso de la información bibliométrica y los diferentes software para análisis bibliométricos como los son: *VOSviewer*, *Gephi* *Leximancer* los cuales permiten realizar análisis manera pragmática, despertando el interés por este tipo de estudios.

Goyal et al. (2021) Define al estudio bibliométrico como una técnica cuantitativa, que ayuda a determinar una estructura científica intelectual sobre un área de estudio, apoyada por el analisis estadístico de artículos publicados y sus métricos de citas de los diferentes autores como métrico de impacto, lo cual puede contribuir a evaluarla objetivamente la efectividad de una publicación.

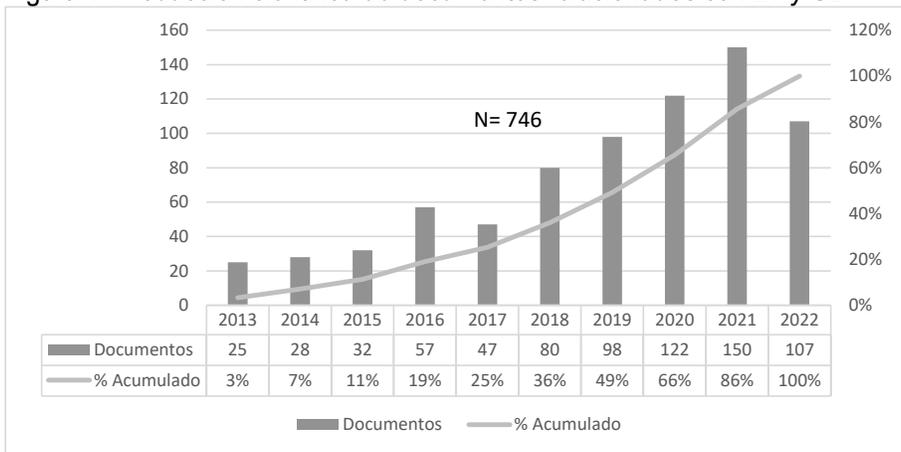
### *Búsqueda de publicaciones para análisis bibliométrico.*

La metodología bibliométrica a utilizar es cuantitativa, donde con base en la información obtenida se proceda a hacer efectuar un análisis de las publicaciones como país, co-autores, y la frecuencia con las que las publicaciones han sido citadas, de manera que se pueda entender las tendencias de las publicaciones, para finalmente analizar los documentos más citados a través de cada año y observar el comportamiento de las investigaciones.

Los datos empleados para hacer el análisis bibliométrico se consiguieron mediante una búsqueda en el repositorio Dimensions.ai en la que se usó una estructura compuesta por palabras clave, operadores booleanos y filtros disponibles en el sitio, los cuales permitieron acotar la búsqueda de manera específica. La sintaxis empleada en el campo de búsqueda fue la siguiente: "transformational leadership" and "Job Satisfaction". Enseguida, se seleccionó en la opción búsqueda la que corresponde a *Title and abstract*, para

a centrarse en los títulos y resúmenes de los artículos. Después, se especificaron los años de publicación del 2013 hasta el 2022 en el filtro *Publications year* —Años de publicación—, lo cual complementó la sintaxis de búsqueda con lo siguiente: 2022 or 2021 or 2020 or 2019 or 2018 or 2017 or 2016 or 2015 or 2014 or 2013. Acto seguido, se procedió a ejecutar la búsqueda en el repositorio. Una vez terminado este paso, se solicitó que se exportaran los resultados eligiendo la opción *Export for bibliometric mapping* —exportar para mapa bibliométrico—, seguido de seleccionar la casilla *Send email when export is ready* —mandar correo cuando la exportación esté lista— y eligiendo, por último, la opción de exportar. Transcurridos unos minutos, se recibió por correo electrónico con el enlace que contenía los datos que resultaron de la búsqueda. El archivo generado por la búsqueda descrita en la sección anterior constó de 746 registros de publicaciones científicas, las cuales contenían en el título las palabras en inglés correspondientes a LT y SL. Además, se identificó una tendencia de crecimiento en las publicaciones relacionadas con estos dos factores, en la cual en el año 2022 al menos se ha cuadruplicado la producción científica de documentos sobre el tema con respecto al 2013. Véase figura 1.

Figura 1. *Producción científica de documentos relacionados con LT y SL*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos generados por Dimensions.ia.

### *Procesamiento bibliométrico.*

Se procedió a procesar la información obtenida en la aplicación VOSviewer, iniciando con un análisis y conteo por el método co-citación de autores, lo cual nos permitió notar que existían, 20285 autores citados a lo largo de los 746 documentos. Asimismo, se encontró que el autor más citado fue Bernard M.

Bass, véase tabla 2. Esto último tiene sentido, pues dicho autor fue quien diseñó un instrumento para comprobar y evaluar el LT, lo que contribuyó a divulgar ese estilo de liderazgo, como se mencionó en la sección del marco teórico

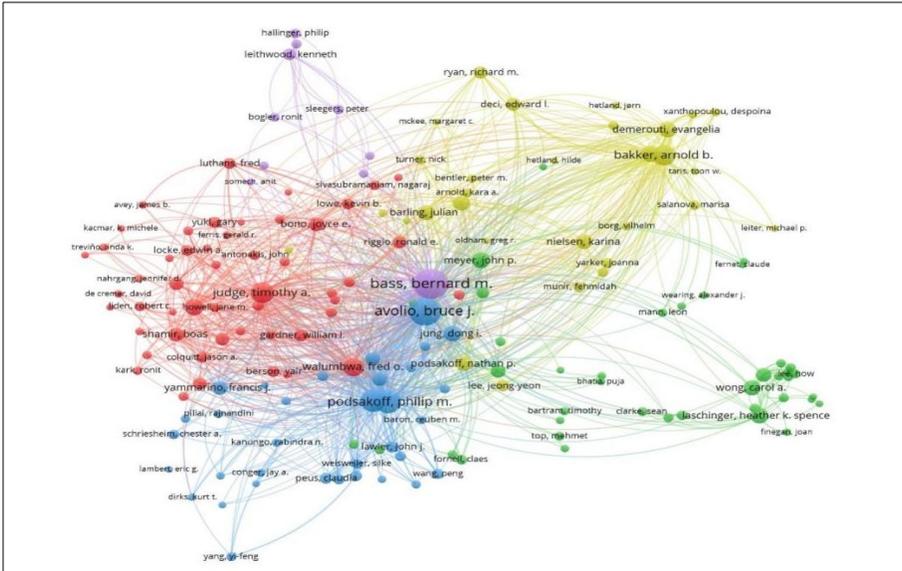
Tabla 2. Co-citaciones de los autores en las publicaciones científicas.

Autor	Citas	Fuera de enlace
bass, bernard m.	349	11061
avolio, bruce j.	314	11854
podsakoff, philip m.	215	8297
mackenzie, scott b.	197	7592
bakker, arnold b.	169	7109

Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer.

Los resultados de la co-citación de autores también fueron graficados en VOSviewer, generando una visualización de redes en la que el nombre de Bernard M. Bass y Bruce J Avolio se muestran al centro, véase figura 2. Además, al momento de pasar el cursor sobre los nombres de cada autor, la aplicación resaltaba las relaciones que existentes con los demás autores, indicando que la mayoría de los autores, los citan en sus investigaciones.

Figura 2. Visualización de redes resultado de la co-citación autores



Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer

Continuando con la aplicación VOSViewer, se realizó otro análisis basado en co-autores, utilizando el mismo archivo previamente generado, pero buscando los autores que fueron más citados, en publicaciones hechas dentro del mismo periodo de 10 años, y saber quiénes eran los más citados y con cuantos artículos habían contribuido. El Resultado fue: Claudia Peus con dos artículos, citados más de 425 veces, y Susanne Braun, Dieter Frey y Silke Weisweiler, con solo un artículo, quienes habían sido citados más de 413 veces. Véase tabla 3.

*Tabla 3. Numero de publicaciones por co-autores y sus citaciones*

<b>Autor</b>	<b>Documentos</b>	<b>Citaciones</b>
peus, claudia	2	425
braun, susanne	1	413
frey, dieter	1	413
weisweiler, silke	1	413
boamah, sheila a.	2	200
clarke, sean	1	199
laschinger, heather k. spence	1	199
wong, carol	1	199
arnold, kara a.	2	161
bakker, arnold b.	2	139
eliyana, anis	2	120
ma'arif, syamsul	1	120
muzakki	1	120
breevaart, kimberley	1	115
akdere, mesut	3	113
adam, muhammad badrull hisyam	1	111
choi, sang long	1	111
goh, chin fei	1	111
tan, owee kowang	1	111
fernet, claude	3	99
tarcan, menderes	2	98
top, mehmet	2	98
austin, stéphanie	2	91
lavigne, geneviève l	1	83

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer.

También, se hizo un mapa basado en datos de texto, por medio de la aplicación VOSViewer. En el mapa, se analizó todo el contenido de los títulos y resúmenes de las producciones científicas, utilizando el método de conteo binario y estableciendo como límite las ocurrencias de los términos que

coincidían al menos 10 veces en los artículos, lo que dio como resultado 366 términos de co-concurrencia en los artículos. Asimismo, se observa que SL y LT sobresalen como aquéllos con mayor co-concurrencia en los artículos, véase tabla 4.

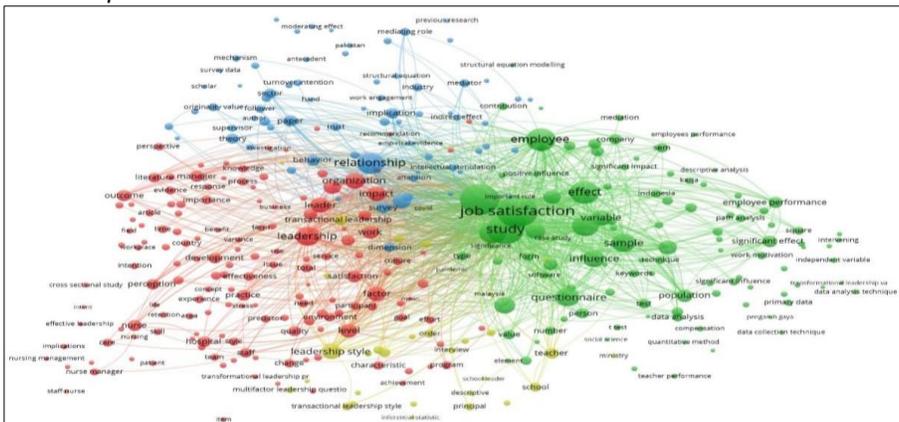
Tabla 4. *Co-citaciones de los autores en las publicaciones científicas.*

Autor	Citas	Fuera de enlace
job satisfaction	648	0.0964
transformational leadership	618	0.0413
Study	539	0.0859
Effect	340	0.4005
Employee	329	0.2817
Relationship	290	0.0846
Data	288	0.0925
Research	279	0.3941

Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer.

Al generar la visualización de red de los términos más co-concurrentes con VOSviewer, se observó que SL se posicionó en el centro del gráfico, Véase figura 3, y al momento pasar el cursor sobre los términos, se resalta su relación con los demás. Además sobresalen las palabras *effect*, *leadership*, *relationship* y *employee*, Lo que nos indica que las investigaciones sobre liderazgo, efectos y relaciones, mayormente están relacionadas con la satisfacción laboral y el efecto que el liderazgo tiene con los empleados.

Figura 3. *Visualización de redes resultado de la co-concurrencia de términos entre las publicaciones*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer

Después, al generar la visualización de red de los co-autores con VOSviewer, por país se observó que los 3 países que tenían más publicaciones eran Indonesia, Estados Unidos, y China, con 75, 54 y 23 respectivamente, sin embargo, si analizamos como habían sido citados, observa que los documentos de autores estadounidenses habían sido los más citados, lo cual en este caso nos hace inferir que no hay una relación directa entre el número de citas y el número de co-autores. Véase Tabla 5

*Tabla 5. Co-autores por país de las publicaciones científicas.*

<b>País</b>	<b>Documentos</b>	<b>Fuera de enlace</b>
indonesia	74	199
united states	54	1047
china	23	327
canada	22	766
united kingdom	21	303
germany	18	829
pakistan	15	187
malaysia	14	186
saudi arabia	11	135
spain	10	129

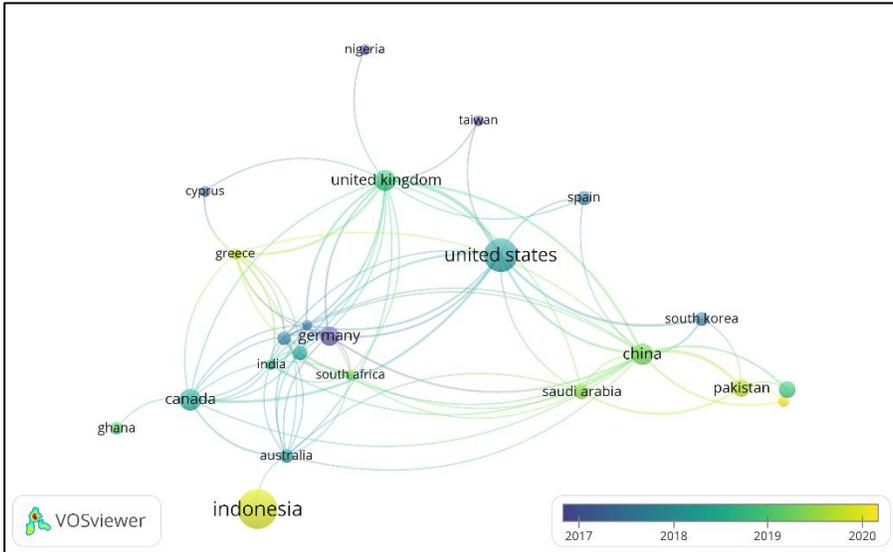
**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer.

Al observar el mapa de visualización de red por país, y considerando los colores y tamaños de las esferas que los representan, véase figura 4, podemos inferir que:

1. Indonesia tiene más documentos que los demás países, y la mayoría fueron publicados al rededor del 2020.
2. Estados Unidos tiene menos documentos que Indonesia, y la mayoría fueron publicados al rededor del 2018.
3. China tiene menos documentos que Estados Unidos, y la mayoría fueron publicados al rededor del 2019.

A partir de Canadá, se empiezan a observar las esferas de los países muy similares en tamaño, pues la diferencia entre documentos publicados ya no es tan significativa de país a país.

Figura 4. Visualización de redes de Co-autores por país de las publicaciones científicas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia después de ser procesados por VOSviewer

Al final de la investigación bibliométrica y utilizando la aplicación de VOSviewer, procedimos analizar las publicaciones más citada en cada año para observar cuales eran las tendencias de las investigaciones y poder contestar nuestra pregunta de investigación ¿Se mantiene una relación positiva entre el LT y SL entre los autores más citados entre en los últimos 10 años?

## Resultados

Con respecto a las investigaciones científicas específicas de la relación de LT y SL se observa que estas incrementaron su producción anual hasta 4 veces, llevando las estadísticas de artículos anuales, de 25 unidades en 2013 a 107 en 2022. Lo cual refleja el incremento en el interés científico que existe sobre la relación de LT, SL, y otros factores del entorno o culturales. Como el caso de investigaciones realizadas en Indonesia, donde recientemente se han producido más investigaciones que en otros países, véase fig 4.

En cuanto a los autores más citados en general, se observó que Bernard M. Bass seguido de Bruce J. Avolio fueron los más mencionados. Lo cual es esperado, pues estos autores contribuyeron ampliamente en la investigación del LT, el cual originalmente fue teorizado por James Mac Gregor Burns.

Dentro de las contribuciones importantes de Bass y Avolio, según Khan et al. (2018), podemos mencionar: la teoría de liderazgo de rango completo, la cual contrasta de 3 estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez-faire*. Y el cuestionario multifactorial del liderazgo, que es el instrumento que contribuyó a que el LT, instrumento que permito que se popularizara en diferentes contextos, pues con esta herramienta se podía medir el liderazgo, como menciona Spoelstra et al (2021).

Los co-autores más citados en publicaciones hechas a lo largo del periodo de 10 años, fueron: Claudia Peus, Susanne Braun, Dieter Frey y Silke Weisweiler. Al examinar los detalles de sus publicaciones, el artículo más citado es uno en el que los cuatro son co-autores. Según Braun et al. (2013), se trata de un estudio realizado en Alemania, con una muestra de 360 empleados, divididos en 39 grupos académicos. Existen diversas teorías que se centran en comprender el impacto que tiene el LT a nivel equipo e individual. Asimismo, se pretende comprender el impacto que tiene en la confianza de los equipos y en lo individual, para finalmente evaluar el impacto en él. El resultado del estudio muestra que el LT tiene un impacto favorable en la confianza general e individual de los equipos e incrementa la SL. En general, la investigación se sustenta en una amplia variedad de teorías, lo cual puede ser un factor que contribuya a que sea ampliamente citada.

En referencia a los términos más co-concurrentes: *effect, leadership, relationship y employee*. Después de revisar varias investigaciones, podemos decir que las investigaciones revisadas, están mayormente enfocadas al efecto relacionado al estilo de liderazgo con los empleados, como el caso Eliyana et al. (2019) quien en su investigación confirma LT si tiene un impacto significativo positivo en SL.

En cuanto los países más productores, se observa que Indonesia han producido más investigaciones recientemente, generado teorías y modelos, en su entorno, donde se observa como el LT, no necesariamente contribuye a SL de manera individual, pues pueden existir otros factores mediadores que impulsen al LT. Como fue el caso de una investigación hecha en el área hospitalaria, donde Fahriyansyah et al. (2022), realizaron una investigación con 110 enfermeras en un hospital general, buscando entender el papel mediador de la SL y la influencia de LT en la Conducta Cívica de la Organización (CCO). Donde al final se concluyó que el LT, por sí solo, no es un factor que contribuya a la SL, sin embargo, al combinar LT con CCO, se genera una relación significativa positiva, la cual contribuye a la SL. Dejándonos ver que, en otros

países y culturas, existen otros factores, los cuales al combinarse LT pueden contribuir a la SL.

En el análisis de los artículos más citados anualmente se observó lo siguiente:

Braun et al. (2013) llevaron a cabo un estudio en Alemania, con una muestra de 360 empleados, divididos en 39 grupos académicos. Hay diversas teorías que se centran en comprender el impacto que el LT tiene en equipo e individual. Buscando comprender el impacto que tiene en la confianza de los equipos y en lo individual, para evaluar posteriormente el impacto en él. El resultado del estudio muestra que el LT tiene un impacto favorable en la confianza general e individual de los equipos e incrementa la SL. En general, la investigación se sustenta en una amplia variedad de teorías, lo cual puede ser un factor que contribuya a que sea ampliamente citada. Con respecto a la relación de LT tiene son SL, se confirma una relación positiva, obteniendo un  $\beta=0.640$  y P-valor  $< 0.001$ .

Top et al. (2014) Realizaron una investigación en los 2 hospitales de Turquía donde 804 trabajadores respondieron la encuesta, en el estudio buscaban entender el impacto que la LT y SL tenían en la en el compromiso organizacional, empleados públicos, la conclusión que se llegó fue que el LT si contribuye de manera positiva con la SL, obteniendo un  $\beta=0.360$  y P-valor  $< 0.036$ . Sin embargo, el compromiso organizacional de los empleados públicos no se modifica.

Lavoie-Tremblay et al. (2015) realizan una investigación transversal en la provincia de Quebec, donde participan 541 enfermeras y evalúan el efecto que tiene el LT en la intención de renunciar, concluyendo que LT reduce la intención de renunciar lo cual contribuiría con la SL, sin embargo, el este métrico no es medio directamente.

Choi et al. (2016) Hizo una investigación del efecto que tiene el LT en la SL de las enfermeras en hospitales de Malasia, donde estudios hechos revelan la rotación del personal es un problema mayor en economías emergentes coma a de malasia. Su estudio fue un estudio con una población de 200 encuestas contestadas y utilizando ecuaciones estructurales. Concluyendo que existe una relación positiva entre el LT y la SL, obteniendo un  $\beta=0.416$  y P-valor = 0.000. Lo cual puede contribuir para apoyar para combatir el problema de rotación.

Boamah et al. (2017) Realizaron un estudio transversal en Canadá empleando ecuaciones estructurales con una población de 378 enfermeras en Ontario buscando

el efecto que tiene el LT en la SL, obteniendo un  $\beta=0.570$  y P-valor = 0.010 de la relación de ambas variables concluyendo que el LT contribuyen a incrementar las SL.

Breevaart y Bakker (2018) publican un artículo donde aborda el rol diario de un líder transformacional, proveyendo el marco teórico de los que es el LT, sin embargo, no menciona de manera empírica como es que este impacta la SL.

Eliyana y Ma'arif (2019) realizó una investigación del efecto del LT hacia la SL en Indonesia, el estudio es de tan solo 30 muestras y utiliza ecuaciones estructurales para realizar el estudio empírico, concluyendo que existe una relación positiva entre el LT y la SL obteniendo un  $\beta=0.646$  y P-valor = 0.010.

Labrague et al. (2020) llevaron a cabo un estudio transversal en 15 hospitales en el centro de las Filipinas. Se registraron 770 enfermeras entre diciembre de 2019 y febrero de 2020. Lo investigado fue el efecto del Liderazgo tóxico, LT, SL y la intención de los empleados de irse. Confirmando que el LT contribuye de manera positiva con la SL, obteniendo un  $\beta=0.34$  y P-valor < 0.001, y reduce intención de los empleados de irse, obteniendo un  $\beta=-0.15$  y P-valor < 0.001. Sin embargo, en el caso del liderazgo tóxico, el impacto fue negativo en la SL y la intención de los empleados de irse, obteniendo, lo cual nos deja ver que el LT puede ser una opción para evolucionar del liderazgo tóxico y sus impactos negativos.

Purwanto et al. (2021), Examinaron en Indonesia el efecto del LT y SL a 220 gerentes de cadena de suministro de una compañía local, utilizando un análisis de regresión múltiple, obteniendo un  $\beta=0.233$  y P-valor de =0.002, concluyendo que el LT contribuye de manera positiva a la SL. Se recomienda estar atento a los indicadores de motivación, los cuales impulsan el optimismo con los subordinados para lograr las metas de la compañía. Las teorías de los dos factores de Herzberg, que señalan que la motivación fomentará el compromiso de los empleados con la empresa.

Fowlery y Robbins (2022), llevaron a cabo una investigación entre junio y agosto de 2021, tras 18 meses de la declaración de la pandemia de covid-19, aplicando un cuestionario de liderazgo multifactorial a 70 enfermeras registradas en el estado de Texas en los Estados Unidos de América, con el objetivo de censar el estilo de liderazgo empleado con ellas durante y después de la pandemia. Concluyendo que el estilo, el liderazgo predominante fue el

LT, utilizando estadística descriptiva y análisis correlacional, obteniendo un  $\beta=0.910$  y P-valor de  $=0.00$ . Destaca que la atención individualizada del LT puede ser vital para retener a las enfermeras y SL ante una emergencia de salud, como lo fue la pandemia.

En la tabla 6 se anexa un sumario de los Autores más citados por años, las veces que fueron citados a lo largo de los últimos 10 años, país de origen y la relación que mantuvieron TL y SL en la publicación citada.

Tabla 6. *Autores más citados anualmente por publicación y relación TL y SL.*

Autor	Citas	$\beta$	P-Value	País
Braun et al. (2013)	413	0.640	0.001	Alemania
Top et al. (2013)	98	0.780	0.036	Turquía
Lavoie-Tremblay et al. (2015)	83	NA	NA	Canadá
Choi et al. (2016)	111	0.416	0.000	Malasia
Boamah et al. (2017)	199	0.570	0.010	Canadá
Breevaart y Bakker (2018)	115	NA	NA	Holanda
Eliyana y Ma'arif (2019)	120	0.646	0.010	Indonesia
Labrague et al. (2020)	39	0.340	0.001	Filipinas
Purwanto et al. (2021)	9	0.233	0.002	Indonesia
Fowlery y Robbins (2022)	1	0.910	0.001	Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos generados por Dimensions.ia y revisión puntual de los artículos.

Regresando a la pregunta de investigación sobre si se ¿Se mantiene una relación positiva entre el LT y SL entre los autores más citados entre en los últimos 10 años?

Considerando los artículos más citados de manera anual, resultado de del estudio bibliométrico, podremos confirmar que el LT transformacional genero un efecto positivo sobre la SL dentro de las publicaciones más citadas que lo analizaron, además tenemos que considerar que es estudio fue realizado con el repositorio Dimention.ai el cual solo muestra su población de publicación y no el universo total de estas.

## Discusión

Una vez examinada la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, se identifica que dicho estilo de liderazgo está enfocado en desarrollar y motivar a los colaboradores conforme los involucra. Con respecto a la SL, la motivación es un factor importante sobre la percepción de los empleados como resultado de alguna actividad laboral. De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que el LT y la SL pueden armonizar, pues el

primero cuenta con una actitud motivacional, y los empleados buscan motivación en el trabajo para sentirse satisfechos.

Con respecto al estudio bibliométrico, se identificó que, en los últimos 10 años, la producción científica anual ha aumentado más de cuatro veces en investigaciones en las que el LT y la SL se encuentran relacionadas. Además, Indonesia ha tenido una producción científica mayor a los otros países a partir del 2020.

También, en el estudio de concitación de autores, se observó que Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio fueron los más citados en los documentos científicos, lo cual es consistente, debido a sus contribuciones al instrumento para comprobar y evaluar el LT, mismo que contribuyó a difundir ese estilo de liderazgo en otros contextos.

Los coautores más citados son cuatro alemanes que participaron en la misma publicación, donde según Braun et al. (2013) Realizaron una investigación, en Alemania, con una muestra de 360 empleados, donde se tienen varias teorías enfocadas a conocer el impacto que tiene el LT a nivel equipo e individual, busca conocer el impacto que tiene en la confianza de los equipos y en lo individual, concluyendo que LT impacta positivamente en la confianza general e individual de los equipos e incrementa la SL.

Considerando la tabla 6 que contiene las publicaciones más citadas en los últimos 10 años anteriores, podemos concluir lo siguiente, se mantuvo una relación positiva entre el LT y SL. Se verificó según Braun et al. (2013) que LT mantiene una relación positiva con la SL, ya sea con una supervisión individualizada o de equipo. Además, se observó que los países estudiados se mantenían la relación positiva. Según Labrague et al. (2020) el LT puede ser una opción para abandonar el liderazgo tóxico y mejorar la SL. Según Fowley y Robbins (2022), LT contribuyo de manera positiva con la SL durante la reciente pandemia de covid-19 la cual roto muchos paradigmas de nuestros sistemas establecidos.

Se recomienda en futuras investigaciones integrar factores mediadores que pudieran impulsar la SL atreves del uso del LT.

## Referencias

- Ali, B. J., Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2),

21-30.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2017). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2019.05.001>
- Fahriyansyah, M. S., Natsir, M., Sumarsono, T. G., Mazaya, S. U., & Nanang, A. S. (2022). Leadership style and organizational citizenship behavior in the local public hospital of Indonesia: The impact of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(5), 249-260.
- Fowler, K. R., & Robbins, L. K. (2022). The impact of COVID.19 on nurse leadership characteristics. *Worldviews on Evidence? Based Nursing*, 19(4), 306-315. <https://doi.org/10.1111/wvn.12597>
- Goyal, S., Chauhan, S., & Mishra, P. (2021). Circular economy research: A bibliometric analysis (2000-2019) and future research insights. *Journal of cleaner production*, 287, 125011 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125011>
- Hopper, E. (10 de noviembre de 2022). Maslow's Hierarchy of Needs Explained. En: <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>
- Khan, B. P., Quinn Griffin, M. T., & Fitzpatrick, J. J. (2018). Staff Nurses' Perceptions of Their Nurse Managers' Transformational Leadership Behaviors and Their Own Structural Empowerment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 1. <https://doi.org/10.1097/nnn.0000000000000690>
- Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5),

- 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>
- Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of advanced nursing*, 72(3), 582-592. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Needle, D. (10 de noviembre de 2022). Transformational leadership. En: <https://www.techtarget.com/searchcio/definicion/transformational-leadership>
- Nickerson, C. (10 de noviembre de 2022). Simply psychology. En: <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>
- Ortega, N. F. (10 de noviembre de 2022). El liderazgo. Definición, objetivos, estilos, funciones y técnicas. En: <https://www.gestiopolis.com/el-liderazgo/>
- Paredes, A. (10 de noviembre de 2022). Teorías en educación y administración. En: <http://alfpa.upeu.edu.pe/teorias/teorias-liderazgo.html>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Quiroa, M. (10 de noviembre de 2022). Teoría de Herzberg. En: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-herzberg.html>
- Shobe, K. (2018). Productivity driven by job satisfaction, physical work environment, management support and job autonomy. *Business and Economics Journal*, 9(2), 1-9. <https://10.4172/2151-6219.1000351>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. 3. Londres: Sage.
- Spoelstra, S., Butler, N., & Delaney, H. (2021). Measures of faith: Science and belief in leadership studies. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 300-311. <https://doi.org/10.1177/1056492620901793>
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2014). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *The international journal of human resource management*, 26(9), 1259-1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Villa Sánchez, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>