

# LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACION CON LA SATISFACCIÓN LABORAL: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

María Camila Arbeláez Rojas

Ilian Dahiana García Cerón

María Alejandra Jaramillo Rojas

**Resumen:** La finalidad del presente artículo es poder describir la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de las personas dentro de las organizaciones de acuerdo a una revisión de literatura. Con lo anterior, se realiza un análisis bibliométrico, en el que se seleccionaron 136 artículos publicados entre los años 2019 y 2022. En la literatura analizada se encuentra que la influencia que tienen algunos estilos de liderazgo, como el transaccional y el transformacional, sobre la satisfacción laboral es positiva, percibiendo así que la combinación de ambos estilos es necesaria para que se dé un liderazgo eficaz y aumente la satisfacción laboral en los trabajadores.

**Palabras claves:** Liderazgo, estilos de liderazgo, satisfacción laboral, trabajo, equipo.

**Abstract:** The purpose of the article is to be able to describe the relationship between leadership styles and job satisfaction of people within organizations according to a literature review. With the above, a bibliometric analysis is carried out, in which 136 articles published between the years 2019 and 2022 were selected. In the analyzed literature, it is found that the influence that some leadership styles, such as transactional and transformational, have on the job satisfaction is positive, thus perceiving that the combination of both styles is necessary for effective leadership to occur and increase job satisfaction in workers.

**Keywords:** Leadership, leadership styles, job satisfaction, work, team.

## 1. Introducción

Actualmente, se observa que el liderazgo se ve aplicado desde áreas de superación personal, hasta escenarios religiosos, políticos, laborales y empresariales; dejando en evidencia que es un tema en auge con diferentes estudios de investigación (Hunter, 1996). El liderazgo se describe como la persuasión que tienen las personas para guiar, facultar y motivar a las otras personas, también se entiende como la capacidad que tiene alguien de conseguir seguidores (Maxwell, 2007). Así mismo, se considera que el liderazgo es un proceso en el que se influye sobre un grupo de trabajo, con el objetivo de lograr el cumplimiento de objetivos y el logro de metas (Gómez, 2002; Davis y Newstrom, 2003).

Para una correcta orientación de los colaboradores, se requiere de un líder, puesto que este tiene unas habilidades que lo caracterizan. López, Garza, y Zavala (2017) lo describen como una persona con visión, con la capacidad de anteponerse generando así, estrategias para las empresas, con el fin de volverlas competitivas, que puedan crear sostenibilidad a corto y largo plazo en el mercado, también busca influir en su desarrollo y crecimiento, es por esto que las empresas requieren personas capacitadas y preparadas para dirigir equipos en pro de un bien común. Cada líder puede adoptar un modo diferente para influir sobre los demás, a continuación, se listarán y definirán brevemente algunos de los diferentes estilos de liderazgo.

**Liderazgo transformador:** Para iniciar, el liderazgo transformacional según Yukl (2008), se describe como el tipo de liderazgo que aporta motivación y afecta positivamente a los trabajadores. Por otra parte, Bass (1985) establece que mediante el liderazgo transformador la líder incentiva a los trabajadores a desempeñar sus tareas superando expectativas al cambiar las actitudes y el valor de los trabajadores. El liderazgo transformador también se define como el proceso de comportamiento que abarca tres factores: consideración individualizada de las necesidades de los seguidores, carisma y estimulación intelectual (Bass & Avolio, 1987).

**Liderazgo transaccional:** Según Naidu & Van Der Walt (2005), el liderazgo transaccional, trata de un estilo de liderazgo basado en el intercambio líder-seguidor en el que el líder intercambia recompensas o castigos con el seguidor por la tarea realizada y, a cambio, espera productividad, esfuerzo y lealtad de parte del seguidor.

**Liderazgo empático:** Se caracteriza por centrarse en comprender la situación emocional de los demás y mostrar la voluntad de preocuparse por ellos y tomar medidas para servirlos (Kock, 2018).

**Liderazgo estratégico:** se precisa, como la competencia de tener una visión y poder prever situaciones mediante una estrategia, con el fin cumplir las metas establecidas y planeadas; en la misma dirección, los líderes tienen la habilidad de acoplarse a diferentes contextos a los que se enfrenta y se adapta a situaciones anticipadas o repentinas, incentivando a sus trabajadores la motivación constante (Lopez, De la Garza, & Zavala, 2017). Este tipo de liderazgo es de gran ayuda para que las organizaciones tengan una buena adaptación al cambio.

**Liderazgo Innovador:** El liderazgo innovador tiene similitud con el liderazgo estratégico, el líder que ocupa este tipo de liderazgo tiene la habilidad de adaptarse a los cambios, también son quienes promueven y diseñan los cambios que suplen las necesidades de las empresas (Barbosa, Gambi, & Gerolamo, 2017).

Por otro lado, la satisfacción laboral, se define como una actitud frente a las experiencias en el entorno laboral (Omar, 2011). Así mismo, Morris & Venkatesh (2010), la describen como la forma en que los trabajadores miden el valor de su trabajo; esta validación normalmente se realiza por medio de escalafones que aprecian algunas variables como sueldo, jornada y control. En este orden de ideas, podría definirse como la actitud del empleado en cuanto a su propio trabajo, esta actitud se basa en las creencias y valores que el colaborador crea en su empleo (Uriburu, S.F). Dicho de otro modo, la satisfacción laboral se determina como el nivel de agrado que tiene el colaborador con su trabajo.

Según la revisión de literatura se evidencian varios estudios sobre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral; Sin embargo, Yukl (2002) propone que se encuentran inconvenientes a la hora de determinar una relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, esto se debe a la incapacidad de expresar y medir las variables que intervienen. A pesar del gran número de trabajos que existen de la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, gran parte de ellos no han concluido o los resultados no son consistentes (Adler & Reid, 2008).

Dentro de los estudios previos se encuentra el de Omar (2011), investigación denominada “liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor”, que tiene por objeto examinar cual es la posible relación entre la satisfacción laboral y la percepción del supervisor como un líder transformacional, mediante una metodología en la que se estudiaron a 218 trabajadores argentinos de diferentes empresas en las que las ideas de liderazgo transformacional son evaluadas mediante el Cuestionario Multifactor de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004); también, la satisfacción laboral se evaluó a través de la adecuación argentina Paris (2008) en el rango creado por Shouksmith (1990). En la investigación se toma que, sabe poco sobre la relación del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral, aunque se ha insinuado que la satisfacción de los trabajadores puede indicar un liderazgo eficaz en la organización (Yukl, 2008). El resultado que se obtuvo señalo que todos aspectos del liderazgo transformacional afectan verdaderamente en la satisfacción laboral, en efecto ese descubrimiento confirmaría los supuestos de Yang (2009), en la dirección en la que el liderazgo transformacional consigue incrementar la satisfacción en los trabajadores al inspirar motivación e incentivarlos intelectualmente.

Así mismo, en el estudio “los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral”, Añazo, Valdivieso, Sánchez, & Guerrero (2018), utilizan una metodología en la que se recopilan diferentes lecturas sobre los temas mencionados, con el objetivo de exponer como el liderazgo afecta de manera positiva en la satisfacción laboral. Como resultado de este estudio se concluye que el liderazgo transformador influye positivamente a la satisfacción laboral, debido a que los lideres inspiran y motivan a

los integrantes de la organización; por el contrario, el liderazgo transaccional influye de manera negativa en la satisfacción laboral a razón de que los líderes se preocupan más por el logro de las metas mediante de compensaciones o sanciones y prestan menor atención a la motivación de los integrantes de la organización (Saleem, 2015).

Por último, Wicaksana & Wibowo (2021) en su artículo titulado “Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: needs’ satisfaction as a mediating variable”, tienen como fin examinar la relación entre el liderazgo empático y la satisfacción laboral. Su metodología se enfocó en recopilar datos de 137 empleados millenials de diferentes empresas de Indonesia. El resultado obtenido determino que se genera una estrecha correlación entre el liderazgo empático y satisfacción laboral; por esto, se afirma que cuando los líderes brindan apoyo emocional, los seguidores se sienten conectados, apoyados o cuidados por sus líderes en el lugar de trabajo Baumeister & Leary, (1995); Ryan & Deci, (2002) citado por Wicaksana & Wibowo (2021). Por tanto, los empleados se sienten satisfechos en su ambiente laboral.

Con base a lo anterior surge el objetivo principal de la investigación, describir la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones de acuerdo a una revisión de literatura. A lo largo del artículo se plantea el concepto básico de liderazgo y cuales son algunos de los estilos, también se estudia la definición de satisfacción laboral desde la perspectiva de vista de distintos autores.

## **2. Método**

El presente artículo se estructura mediante un enfoque cuantitativo con resultados numéricos representados en gráficos, apoyándose con un método deductivo donde se hallarán conclusiones a través de premisas de diferentes autores con relación a un análisis bibliométrico que consta de procedimientos

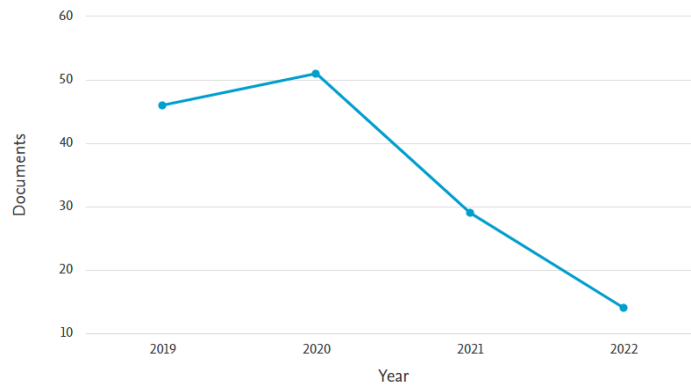
estadísticos que se aplica a los diferentes escritos, proporcionando información sobre los resultados del proceso investigativo.

Para iniciar la búsqueda se hace uso del aplicativo Tesauro, tomando como referencia las palabras claves estilos del liderazgo y satisfacción laboral. Se utiliza Scopus como base de datos para la búsqueda de los artículos con relación a las palabras claves definidas, obteniendo un total de 721 documentos, seguidamente se toman unos criterios para delimitar desde el año 2019 hasta el año 2022, con el fin de obtener los estudios más recientes; los idiomas de los artículos escogidos son inglés y español, enfocados a las áreas de negocio, gestión y contabilidad, ciencias sociales y psicología, que dio como resultado 136 documentos utilizando la siguiente ecuación de búsqueda TITLE-ABS-KEY ( " AND leadership AND styles" AND "job AND satisfaction" ) AND ( LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2022 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2021 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2020 ) OR LIMIT-TO ( PUBYEAR , 2019 ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOCI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "PSYC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) ). Con la anterior ecuación se procede a hacer el análisis bibliométrico con los resultados obtenidos.

### **3. Resultados**

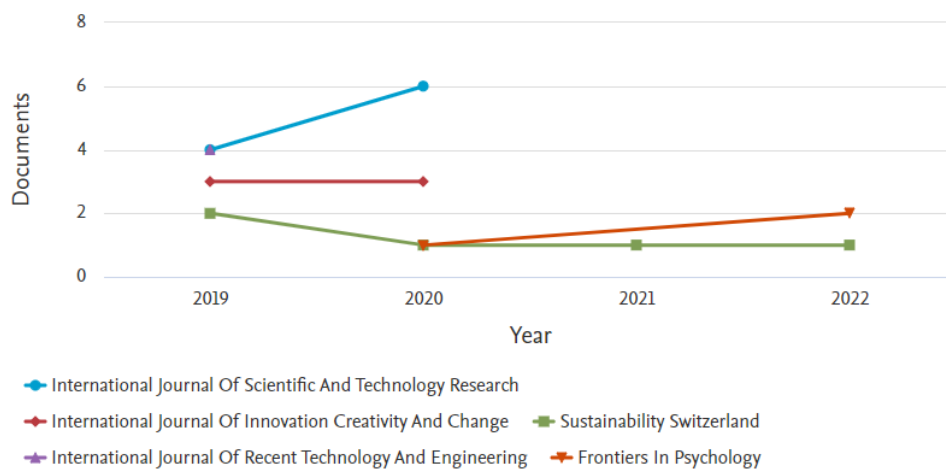
A continuación, se describe el análisis bibliométrico de acuerdo al tema seleccionado de investigación en el presente artículo:

Figura 1. Documentos publicados por año (2019-2022).



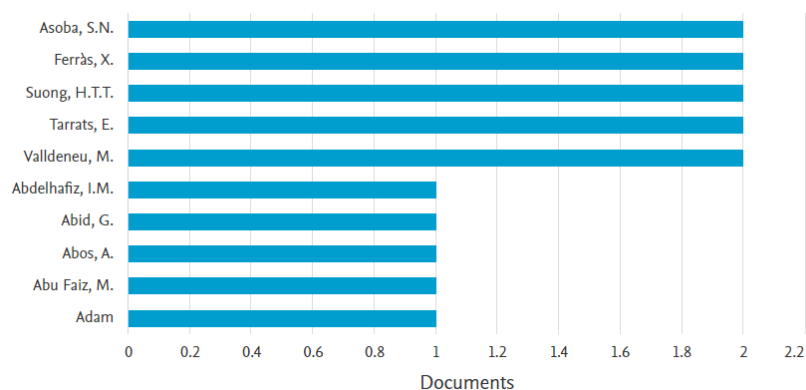
El grafico representa como a lo largo de los últimos cuatro años las investigaciones realizadas en torno a los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral han disminuido, especialmente entre el año 2021 y el 2022. Se dividen los 136 documentos por año de la siguiente manera: en el año 2019 se encontraron 46 documentos, en el año 2020 un total de 51 documentos, en el 2021 una cantidad de 30 documentos y en el año 2022 un total de nueve documentos.

Figura 2. Documentos por año por fuentes.



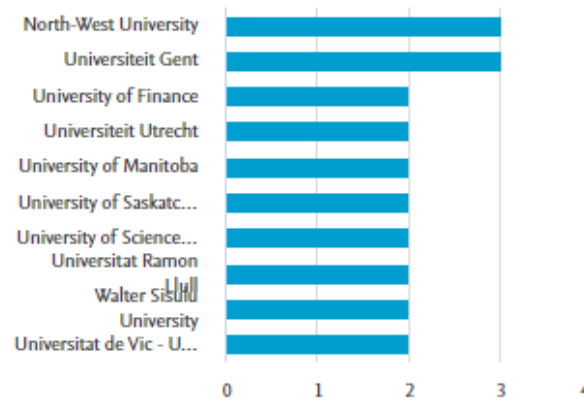
En este grafico se observan las cinco principales fuentes de las que se obtuvieron los documentos utilizados para el análisis bibliométrico, la primera fuente, International Journal Of Scientific And tecnology Research tiene la mayor cantidad de investigaciones, cuatro documentos del año 2019 y seis artículos en el año 2020; la segunda fuente, International Journal Of Innovation Creativity And Change, realizo tres investigaciones en el año 2019 y tres en el año 2020; la tercera fuente, International Journal Of Recent Technology And Engineering, presento cuatro documentos en el año 2019; la cuarta fuente, Sustainability Switzerland realizo dos investigaciones en el año 2019, una en el 2020, una en el 2021, y otra en el año 2022; por último, Frontiers In Psychology, realizo un documento en el año 2020 y tres en lo corrido del año 2022.

Figura 3. Documentos por autor.



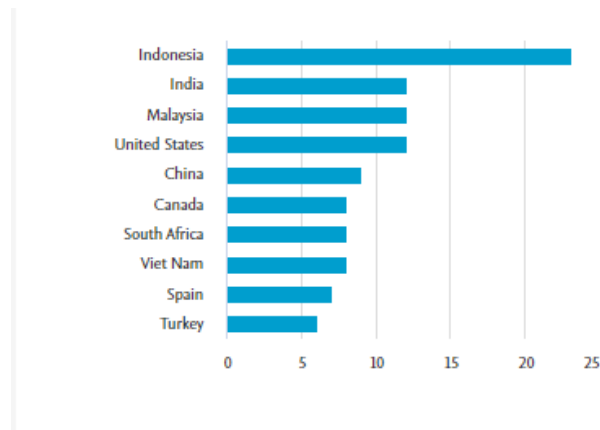
En este grafico se conocen 10 de los diferentes autores que se encuentran en los 136 documentos seleccionados, se puede observar que los primeros 5 autores aparecen en un solo documento, mientras que los últimos 5 aparecen en un total de dos documentos, siendo esta la mayor frecuencia en que un autor se repite por artículo.

Figura 4. Documentos por afiliación.



En la representación de esta gráfica se observan las principales afiliaciones de los documentos en diferentes instituciones, se puede concluir que las universidades de mayor afiliación son North West University y Universiteit Gent, con un total de tres investigaciones realizadas en cada una.

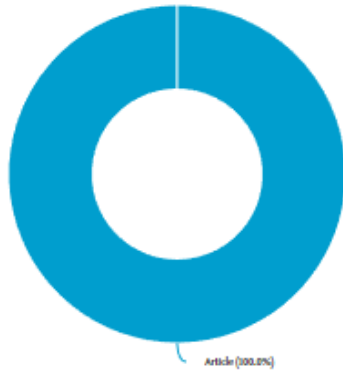
Figura 5. Documentos por país o territorio.



En esta gráfica se puede inferir que parte de los 136 documentos encontrados para el análisis bibliométrico se distribuyen por país de la siguiente manera, seis son de Turquía, siete de España, ocho de

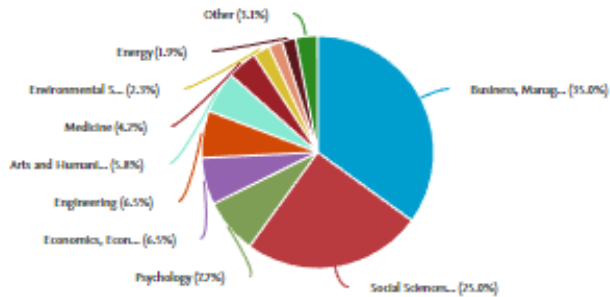
Vietnam, ocho de sudafrica, ocho de Canada, nueve de China, doce de Estados Unidos, doce de Malasia, doce de la India y ventitres de Indonesia.

Figura 6. Documentos por tipo.



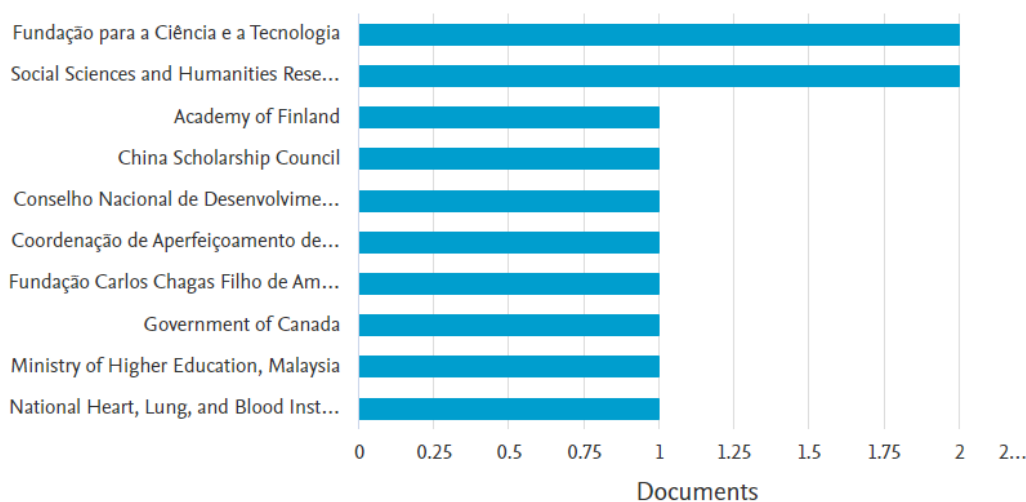
Los 136 documentos encontrados para la realización del análisis bibliométrico son en su totalidad de tipo artículo.

Figura 7. Documentos por área temática.



Los 136 documentos encontrados se dividen de la siguiente manera de acuerdo a su area tematica: el 1,9% (5 documentos) pertenecen a la energia, el 1,9% (5 documento) pertenecen a las ciencias de la decisión; el 2,3% (6 documentos) pertenecen a las ciencias ambientales; el 4,2% (11 documentos) pertenecen al area de medicina; el 5,8% (15 documentos) pertenecen a las artes y humanidades; 6,5% (17 documentos) pertenecen a la ingenieria; 6,5% (17 documentos) pertenecen a las economias, econometrias y finanzas; el 7.7% (20 documentos) pertenecen a la psicologia; el 25% (65 documentos) pertenecen a las ciencias sociales y el 35% (91 documentos) pertenecen a los negocios, administración y contabilidad.

Figura 8. Documentos por patrocinador de financiación.



En este grafico se evidencian los 10 principales patrocinadores de financiación para la realización de algunos de los documentos encontrados en el análisis bibliométrico; la mayor cantidad de documentos financiados corresponden al Social Scienes and Research Council of Canada y la Fundación para la Ciencia y la Tecnología.

#### 4. Discusión

A continuación, se detalla el análisis que tiene el liderazgo respecto a la satisfacción laboral, considerando que el liderazgo se determina como la competencia que tiene alguien para direccionar, razonar, encargar e impulsar a los trabajadores que se encuentran bajo su control, de tal manera que realicen sus funciones de manera acertada, apropiada y con compromiso, en otras palabras, es la persuasión que se tiene ante los trabajadores (Maxwell, 2007). Con referencia a la satisfacción laboral, se describe como la postura de los trabajadores en cuanto a las vivencias en el trabajo (Morris & Venkatesh, 2010). Para el análisis detallado de la investigación, en primera instancia se toma en cuenta las redes de relación semántica que el aplicativo VOSviewer nos sugiere para analizar el tema de estudio.

Figura 9. Red Principal, VOSviewer.

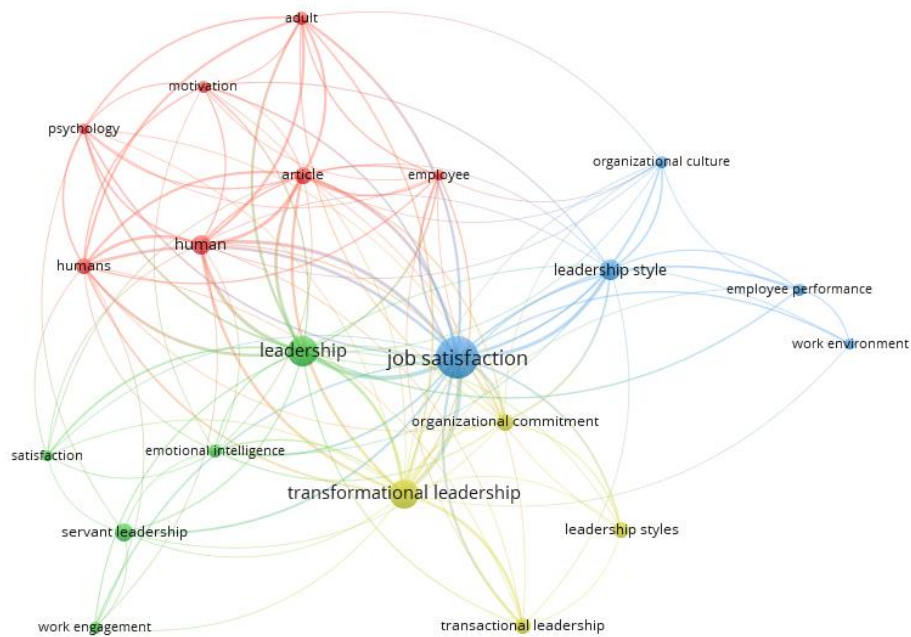
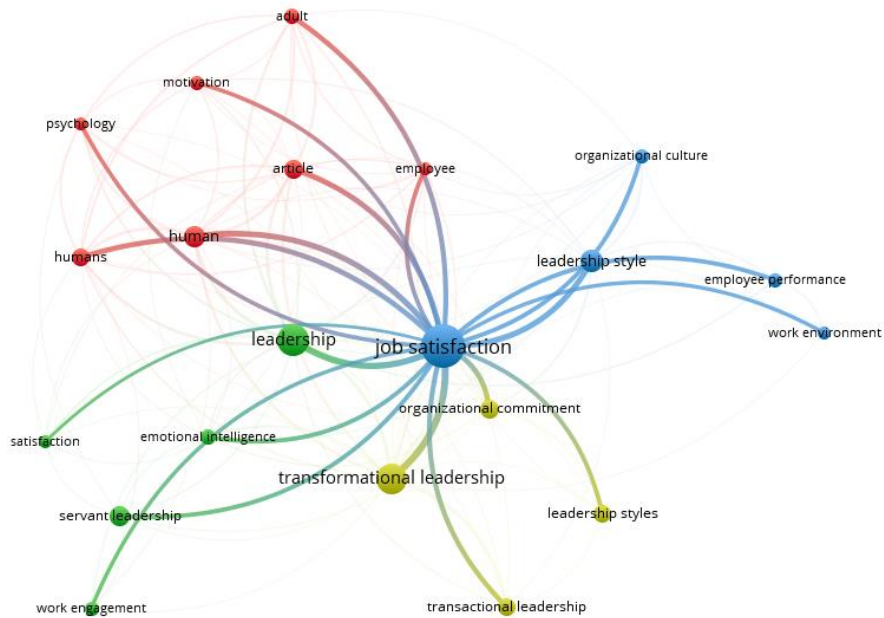


Figura 10. Primer clúster: Satisfacción laboral.



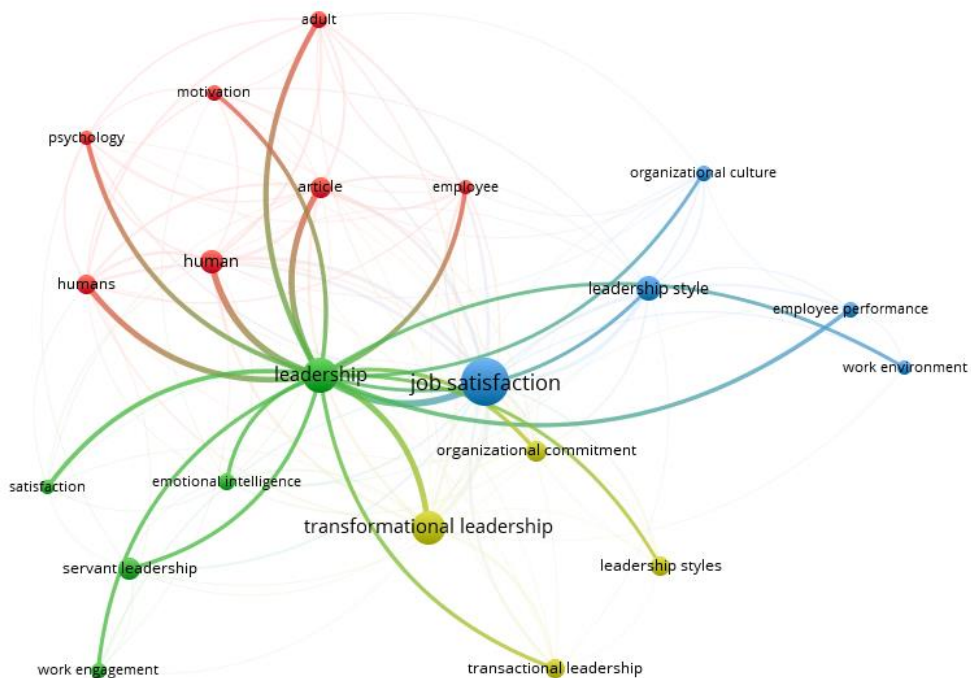
De acuerdo al resultado que arroja el software VOSviewer, realizado a las categorías de liderazgo y satisfacción laboral; en el primer clúster se observa que el término satisfacción laboral está estrechamente relacionado con el liderazgo, también algunos elementos asociados a este como los estilos de liderazgo, liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Para determinar la relación entre estos términos podemos basarnos en el libro de Yukl (2008), “Liderazgo en las Organizaciones”, en el que se define el liderazgo como el procedimiento de persuadir a las personas para conseguir su comprensión, también como el camino para facilitar el esfuerzo para lograr metas en común. De esta manera el liderazgo se caracteriza por tener diferentes estilos; en la correlación de esta red semántica encontramos el liderazgo transformacional que se encarga de apelar a los valores morales y éticos de las personas para concentrarse en el crecimiento de las organizaciones, con este estilo de liderazgo los seguidores adoptan características basadas en la confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los líderes; como resultado de esto las personas están motivadas y se espera que hagan más de lo que se les pide. El otro estilo de liderazgo en la red hace referencia al transaccional, que se identifica

por buscar obtener beneficios a través de intereses egoístas, la manera más común en la que se refleja este estilo de liderazgo en las organizaciones es ofreciendo un salario a los empleados a cambio de su tiempo, esfuerzo y conocimientos, el liderazgo transaccional no genera entusiasmo ni compromiso en pro del cumplimiento de objetivos comunes.

En cuanto a la relación de los anteriores estilos de liderazgo con la satisfacción laboral, Yukl (2008) plantea que el liderazgo transformacional ayuda a aumentar la motivación en los empleados más de lo que lo puede hacer el liderazgo transaccional; sin embargo, para que haya un liderazgo eficaz se debe usar la combinación de ambos estilos.

Figura 11. Segundo clúster: Liderazgo

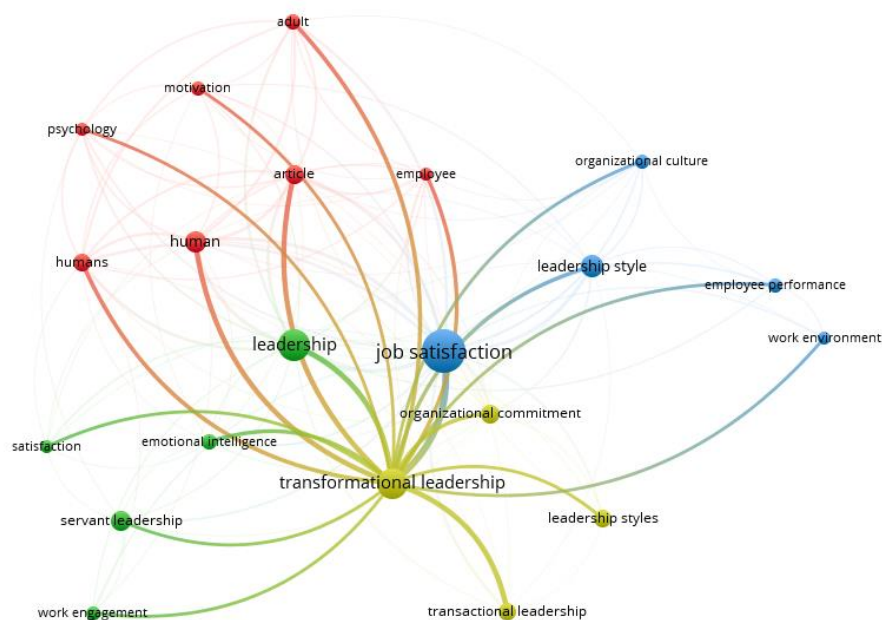


A su vez, esto atiende a un segundo clúster donde vemos que el término liderazgo tiene relación con la motivación, es importante saber la motivación es un proceso, que se basa en influir en el comportamiento de las personas, basándose en la comprensión de que es lo que hace que las cosas funcionen (Stoner, Gilbert, & Freeman, 1996). En cuanto a la relación entre el liderazgo y la motivación

se deduce que el líder debe conocer las expectativas de sus trabajadores y cumplirlas en lo posible, teniendo en cuenta que las motivaciones no siempre son de factor económico (Medina, Gallegos, & Lara, 2008). Así mismo, La motivación se relaciona completamente con el movimiento. Si una persona es capaz de mover a otra en la dirección que desea, se le está motivando; si no hay movimiento, no hay motivación (Urcola, 2008).

El termino motivación se ve directamente relacionado con la satisfacción laboral; por tanto, la motivación hace alusión a las expectativas de los empleados, por otro lado, la satisfacción se determina por el nivel de cumplimiento de las expectativas (Taboada, 2018), a su vez la satisfacción laboral tiene relación directa con el liderazgo.

Figura 12. Tercer clúster: Liderazgo transformacional



Finalmente, cuando se observa el clúster de liderazgo transformacional, se evidencia la coocurrencia que tiene con los mismos términos que el clúster de satisfacción laboral, lo que quiere decir que el liderazgo y la satisfacción laboral están en función de estas palabras claves, comprobando de este modo la estrecha relación que existe entre los objetos de estudio.

## 5. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada se logró evidenciar que actualmente el liderazgo tiene diferentes definiciones y también existen muchos estudios alrededor de esta temática; sin embargo, podemos deducir que el liderazgo es el proceso en el que se influye sobre las personas para el cumplimiento de metas en pro de un bien común. Para que se dé una correcta dirección se necesita de un líder que tenga determinadas características como las de ser una persona visionaria, competitiva y sobre todo influyente.

En este artículo se estudiaron algunos estilos de liderazgo, como el liderazgo transformador, transaccional, empático, estratégico e innovador; en el que cada líder adopta un estilo de liderazgo diferente para influir sobre un grupo de trabajo y lograr que los seguidores permanezcan en constante motivación. En la discusión se observa como el estilo de liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional influyen sobre la satisfacción laboral, donde se evidencio que según Yukl (2008) el liderazgo transformacional ayuda a aumentar la motivación en los empleados más de lo que lo puede hacer el liderazgo transaccional, por ende aportan directamente al aumento de la satisfacción laboral en los trabajadores, dando así cumplimiento al objetivo de esta investigación de acuerdo a la revisión de literatura.

Finalmente, de acuerdo a la red semántica del software VOSviewer se sugiere a futuros autores, investigar y estudiar sobre temas que tienen que ver con la relación del liderazgo con la inteligencia emocional y determinar qué influencia tienen directamente con la satisfacción laboral.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Adler, R., & Reid, j. (2008). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance . *Asia-pacific management accounting journal*.
- Añazco, K. A., Valdivieso, R. P., Sánchez, Ó. W., & Guerrero, M. A. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*.

- Avolio , B. J., & Bass, B. M. (2004). multifactor leadership Questionnaire: Manual and sampler set. *Redwood City, CA: Mind Garden .*
- Barbosa, F. M., Gambi, L. D., & Gerolamo, M. C. (2017). liderazgo y gestion de calidad: un estudio correlacional entre modelos de liderazgo y principios de gestion de calidad. *Suma de negocios. Vol. 5.*
- Bass. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1987). SAGE.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). La Necesidad de Pertenencia: Deseo de Vinculos Interpersonales como Motivacion Humana. *El Boletin Psicologico.*
- Davis , K., & Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: McGraw-Hill.
- Gomez, C. A. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y Hallazgo Relevantes. *cuadernos hispanoamericanos de psicologia.*
- Hunter, J. c. (1996). La Paradoja. En J. c. Hunter, *La Paradoja*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Kock, a. e. (2018). Liderazgo empático: cómo el apoyo emocional y la comprension del lider influyen en el rendimiento del seguidor. *Diario de liderazgo y estudios organizacionales.*
- Lopez, J. A., De la Garza, M. T., & Zavala, M. A. (2017). *El liderazgo estrategico, la negociacion y su influencia sobre la percepcion del prestigio en pequeñas empresas*. Guanajuato: INNOVAR.
- Maxwell, J. C. (2007). *Desarrolle el lider que esta en usted*. Nashville: Editorial Caribe.
- Medina, A., Gallegos, C., & Lara, P. (2008). Motivacion y Satisfaccion de los trabajadores y su influencia en la creacion de valor economico en la empresa. *Revista de Administracion Publica RAP.*
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job Characteristics and Job Satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning sistem implementation . *Mis Quarterly.*
- Naidu, J., & Van Der Walt, M. (2005). Una exploracion de la relacion entre estilos de liderazgo y la implementacion de intervenciones de transformacion . *Revista SA de Gestion de Recursos Humanos.*
- Omar, A. (2011). LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y SATISFACCIÓN LABORAL. *LIBERABIT.*
- Paris, L. E. (2008). Estrategia de afrontamiento del estres asistencial y satisfaccion laboral-personal en medicos y enfermeros. *Revista Interamericana de Psicologia Ocupacional.*
- Ryan , M., & Deci, E. (2002). Descripcion General de la Teoria de la Autodeterminacion: Una Perspectiva Dialectica Organismica. *El Manual de Investigacion Sobre la Autodeterminacion.*
- Saleem, H. (2015). El impacto de los estilos de liderazgo en la satisfacción laboral y el papel mediador de la politica organizacional percibida. *Procedia Social and Behavioral Sciences.*
- Shoukmith, G. (1990). A construction validation of a scale for measuaring work motivation . *New Zealand Journal of Psychology.*

Stoner, J., Gilbert, D., & Freeman, E. (1996). *Administracion sexta edicion*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Taboada, L. R. (2018). Un enfoque estrategico de la motivacion laboral y la satisfaccion laboral .

Urcola, J. L. (2008). *La Motivacion Comienza Con Uno Mismo*. Madrid: ESIC Editorial.

Uriburu, A. B. (S.F). Satisfaccion laboral. *Academia Accelerating the world's*.

Wicaksana, M. C., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: need' satisfaction as a mediating variable. *Revista de Economia y Negocios de Indonesia*.

Yang, Y. F. (2009). Una investigacion del funcionamiento de la interaccion grupal estimulada por el liderazgo transformacional sobre la satisfaccion laboral intrinseca y extrinseca del empleado: una extension de la perspectiva de la teoria basada en recursos. *comportamiento social personalidad*.

Yukl. (2008). *Liderazgo en las organizacion 6° edicion*. Madrid: Pearson Educacion.

Yukl, G. A. (2002). *Liderazgo en las organizaciones 5° Edición*. Madrid: Pearson Educacion S.A.