



UNIVERSIDAD DE JAÉN

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación

Revisión sistemática sobre el liderazgo y el bienestar de los empleados

Alumno/a: Noelia García Zamora

Tutor/a: Prof. D. M^a del Pilar Berrios Martos

Dpto.: Psicología

Julio, 2022

Índice

1. Introducción.....	5
2. Bienestar en el trabajo.	6
2.1. Concepto de bienestar.	6
2.2. Principales modelos teóricos del bienestar.....	7
2.3. Consecuencias del bienestar en el trabajo.	11
3. Liderazgo.....	11
3.1. Concepto de liderazgo.	11
3.2. Principales modelos teóricos sobre liderazgo.	12
3.3. El papel del líder en el bienestar de los empleados.....	19
4. Objetivos del trabajo.	20
5. Metodología.	20
5.1. Criterios de inclusión e exclusión.	20
5.2. Proceso de Búsqueda.....	21
5.3. Proceso de selección.....	22
6. Resultados.....	23
7. Discusión y conclusiones.	32
8. Referencias bibliográficas.....	34

Resumen

Objetivo. El objetivo de este trabajo ha sido revisar y resumir de una forma organizada y sistematizada los principales resultados encontrados en los últimos años sobre la relación entre el liderazgo y el bienestar en el trabajo con la finalidad de conocer el estado de conocimiento sobre dicha relación.

Metodología. Se realizó una revisión bibliográfica sistemática teniendo en cuenta las aportaciones PRISMA. Las bases de datos utilizadas fueron Web of Science, Pubmed y PsycArticles. Los criterios de inclusión establecidos fueron: I) artículos comprendidos entre el 2018 y el 2022; II) artículos que contengan las palabras clave en el título o resumen.; III) artículos con información relevante sobre el liderazgo y el bienestar; IV) artículos publicados en revistas científicas de prestigio en inglés y español. Para la búsqueda se utilizó el operador booleano AND, y combinaciones entre las palabras clave liderazgo, bienestar y empleados.

Resultados. Se seleccionaron 10 estudios relevantes sobre la temática. Los principales resultados de estos estudios establecen una relación significativa entre liderazgo y bienestar de los empleados. Entre las características de liderazgo que más repercuten en el bienestar de los empleados destacan: la capacidad de escucha por parte del líder, el compromiso con el bienestar y las conductas de empoderamiento. En cuanto, a los estilos de liderazgo, el liderazgo transformacional es el que más repercute en un aumento de calidad de vida, esfuerzo adicional, eficacia percibida por el líder y satisfacción de los empleados.

Conclusiones. El liderazgo establecido dentro de las organizaciones repercute en el bienestar de los empleados. Establecer un estilo de liderazgo saludable afecta tanto al bienestar de los empleados como al clima de la organización. Es importante, seguir investigando sobre esta relación con el fin de generar programas de liderazgo saludables que permitan capacitar y formar a los líderes de las organizaciones

Palabras clave: liderazgo; bienestar laboral; revisión sistemática; empleados.

Abstract

Objective. The aim of this paper was to review and summarize in an organized and systematized way the main results found in recent years on the relationship between leadership and well-being at work in order to know the state of knowledge about this relationship.

Methodology. A systematic literature review was carried out taking into account the PRISMA contributions. The databases used were Web of Science, Pubmed and PsycArticles. The inclusion criteria established were: I) articles between 2018 and 2022; II) articles containing the keywords in the title or abstract; III) articles with relevant information on leadership and well-being; IV) articles published in prestigious scientific journals in English and Spanish. For the search we used the Boolean operator AND, and combinations between the keywords leadership, well-being and employees.

Results. Ten relevant studies on the subject were selected. The main results of these studies establish a significant relationship between leadership and employee well-being. Among the leadership characteristics that have the greatest impact on employee well-being are: the leader's ability to listen, commitment to well-being and empowerment behaviors. In terms of leadership styles, transformational leadership has the greatest impact on increased quality of life, extra effort, perceived leader effectiveness and employee satisfaction.

Conclusions. Established leadership within organizations has an impact on employee well-being. Establishing a healthy leadership style affects both employee well-being and organizational climate. It is important to continue researching this relationship in order to generate healthy leadership programs to train and educate the leaders of organizations.

Keywords: leadership; occupational well-being; systematic review; employees.

1. Introducción.

En los últimos años, tras el desarrollo del movimiento de la Psicología Positiva y el surgimiento del campo del comportamiento organizacional positivo (POB) las organizaciones han comenzado a interesarse por el estudio de fenómenos como el bienestar, la motivación, la satisfacción o el *engagement* (Rodríguez -Muñoz y Sanz-Vergel, 2013).

El bienestar es un elemento clave para lograr el éxito en la organización (Rodríguez-Muñoz y Sanz-Vergel, 2013). A su vez, el trabajo contribuye de forma esencial en la mejora del bienestar (Fisher, 2010). Las organizaciones que permiten que sus empleados tengan mayor relevancia y garantizan el bienestar de estos, manifiestan mayor satisfacción, motivación, fortalecimiento de relaciones interpersonales, trabajo individual y colectivo, desencadenando a su vez un aumento en la productividad (Martínez-Vargas y Rivera-Porras ,2019). Entre las principales causas de bienestar en el trabajo se encuentran: la confianza en el empleador; equidad, es decir, recibir un trato respetuoso, digno de imparcialidad y seguridad; la capacidad de logro vista como el empoderamiento, el desafío laboral, retroalimentación u orgullo por la empresa; la relación con los compañeros de equipo; realizar trabajos de alto rendimiento satisfaciendo así la competencia, autonomía y relación; mayor motivación y satisfacción; se restringe la rotación de los empleados lo cual contribuye de forma favorable a los resultados financieros a corto y largo plazo; y los aspectos afectivos, cognitivos e instrumentales de la organización distinguidos por la persona se relacionan de forma consistente con la satisfacción laboral y el compromiso organizativo (Fisher, 2010).

Las personas que trabajan suelen presentar mayor satisfacción, menos síntomas de depresión y ansiedad y mejor salud física. Esto no se debe solo a beneficios económicos sino también a tener cubiertas varias necesidades psicológicas como son el contar con una rutina diaria y un horario, el apoyo y las relaciones sociales durante el trabajo, la construcción de un sentido de identidad y las posibilidades de aprender (Kaplan *et al.*,2017). En cuanto a las consecuencias del bienestar en el trabajo, destacar un mayor desempeño por parte de los miembros y una alta colaboración con los compañeros (Kaplan *et al.*,2017).

Por otro lado, el liderazgo puede influir sobre el bienestar de la organización y sus empleados (Peiro y Rodríguez ,2008). El líder puede adoptar una serie de estrategias para la mejora del bienestar laboral, entre ellas se encuentran: I) Pasar de un estilo autoritario a uno basado en la comunicación capaz de escuchar las ideas de los empleados, basado en la empatía y en el respeto; II) Reformar el lugar de trabajo para conseguir un ambiente estético, práctico y

de confort; III) Ajustar de horarios de trabajo según las necesidades; IV) Establecer zonas de descanso donde puedan relajarse un momento antes de seguir con sus tareas; V) Potenciar la participación en cursos de formación laboral como método para desarrollar habilidades; VI) Mejorar el clima laboral a través de la realización de actividades extra laborales que permitan a los trabajadores relacionarse y conocerse mejor como personas ; VII) Por último, generar un ambiente de confianza y seguridad basado en la comunicación (Ministerio de Trabajo España , 2019).

En este trabajo, se realizará una revisión de la literatura en relación con el liderazgo y el bienestar en los empleados. Existen numerosas investigaciones sobre el liderazgo empresarial, la intención de este trabajo es seleccionar aquellos estudios más relevantes y poder determinar su influencia sobre el bienestar.

2. Bienestar en el trabajo.

2.1. Concepto de bienestar.

El bienestar es definido por Seligman (2002) como las evaluaciones positivas que las personas hacen sobre su vida, constituido por emociones positivas, satisfacción y compromiso. Las personas con un elevado bienestar realizan mejor su trabajo, ganan más dinero, poseen una mayor satisfacción y emociones positivas lo cual repercute a su vez en la organización (Contreras,2008). El concepto de bienestar surge de dos corrientes filosóficas: la hedónica y la eudaimónica.

La perspectiva hedónica define el bienestar en términos de alcance de placer y evitación del dolor. Se proponen los términos de bienestar afectivo y bienestar subjetivo como método de actuación más popularizado por la corriente hedónica. El bienestar afectivo se refiere a una exposición frecuente de afecto positivo y poco frecuente de afecto negativo. Por otro lado, el bienestar subjetivo hace referencia a las valoraciones emocionales y cognitivas que las personas hacen sobre sus vidas. Constituido por tres grandes constructos: el afecto positivo, ausencia de afecto positivo y satisfacción con la vida (Peiró *et al.*, 2014).

Desde la perspectiva eudaimónica, se centran en los aspectos cognitivos. El bienestar ha sido definido en términos de máximo potencial o funcionamiento de una persona. Dejando de lado los aspectos como el funcionamiento positivo hasta que Ryff (1989) define el bienestar

en términos de perfección y excelencia y propone el modelo de bienestar psicológico (Peiró *et al.*, 2014).

Desde los estudios sobre la relación entre el bienestar hedónico y el eudaimónico lo que estos dos enfoques tienen en común es la hipótesis de que los elementos afectivos hedónicos y los elementos cognitivos eudaimónicos se encuentran relacionados entre sí y constituyen una estructura global del bienestar (Peiró *et al.*, 2014).

2.2. Principales modelos teóricos del bienestar.

2.2.1. Modelo multidimensional del bienestar psicológico de Ryff.

La definición de bienestar psicológico de Ryff (1989) conjunta tres aspectos de la teoría psicológica: los modelos de crecimiento personal, las perspectivas de desarrollo del ciclo vital y la salud mental positiva (Seligman *et al.*, 2011).

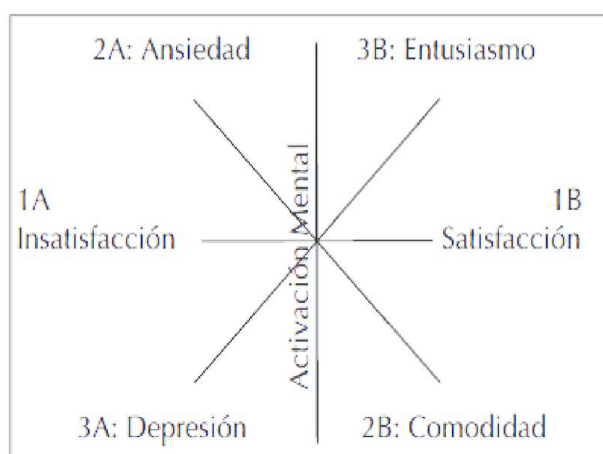
Esta autora plantea seis elementos claves del funcionamiento positivo en el bienestar: I) la auto-aceptación, como actitud positiva hacia uno mismo y hacia la vida pasada; II) relaciones positivas con los demás, relaciones de confianza y basadas en el respeto; III) la autonomía, reflejada en cualidades como la autodeterminación, la independencia, la autorregulación y un locus interno de evaluación; IV) el dominio del entorno, es decir, la habilidad de crear entornos adecuados; V) el propósito en la vida, creencias que permitan al individuo experimentar la sensación de que la vida tiene un propósito y un significado VI) el crecimiento personal, entendido como el desarrollo del propio potencial y crecimiento (Seligman *et al.*, 2011).. Posteriormente, destacó el crecimiento personal y el propósito de vida como los dos elementos de mayor relevancia (Peiró *et al.*, 2014). Para la medida del bienestar psicológico, esta autora elaboró la *Psychological Well-Being Scale (PWBS)*, que ha sido ampliamente utilizado en las investigaciones psicosociales.

2.2.2. Modelo axial de Peter Warr.

Este autor propone un modelo axial para medir el bienestar psicológico (Figura 1). Orientando tanto al contexto laboral como a la vida en general. Este modelo es regido por la activación siendo esta elevada o baja. Cuando la dimensión de activación es elevada, la satisfacción es reforzada pasando a ser entusiasmo, o la insatisfacción se convierte en ansiedad. Sin embargo, cuando la activación es baja, la satisfacción es asociada con comodidad y la insatisfacción transformada en depresión. Este modelo permite hacer una clasificación de las características de una persona según su localización proporcionando así información detallada sobre el bienestar (Laca Arocena *et al.*,2011).

Figura 1

Modelo axial de Peter Warr.



Nota. Tomado de “Factores afectivos y de personalidad como antecedentes del bienestar laboral en profesores españoles y mexicanos” (p.13), por Laca Arocena *et al.*,2011, Pensamiento psicológico.

2.2.3. Modelo PERMA de Martin Seligman.

Seligman (2011), propone cinco pilares que contribuyen al bienestar general, son aspectos importantes que las personas persiguen por sí mismas y medibles de forma independiente unas de otras. Estos cinco dominios del PERMA, se sitúan en el lado positivo de la salud mental debido a que el bienestar para este autor es entendido como algo más que la ausencia de malestar (Kern *et al.*,2015). El bienestar basado en nutrir uno o varios de los cinco

elementos siguientes: emoción positiva, el compromiso, las relaciones, el significado y la realización (Seligman *et al.*, 2011). Las emociones positivas como los sentimientos hedónicos de la felicidad. El compromiso entendido como una conexión con las actividades a realizar u organizaciones. Las relaciones positivas, aquellas que generan sentimientos de integración, satisfacción y de sentirse apoyado. El significado, referido a sentimientos de conexión con algo más grande que uno mismo y entendiendo el valor de la vida. Por último, la realización, como grado en que se logran unas metas, sentimientos de capacidad para realizar las tareas y progreso hacia unos objetivos (Kern *et al.*, 2015). Esta teoría media entre las diferentes perspectivas teóricas al fomentar y medir cada uno de los aspectos hedónicos y eudaimónicos del bienestar (Seligman *et al.*, 2011).

2.2.4. Modelos teóricos del bienestar en el ámbito laboral.

▪ Modelo Demandas - Recursos de Bakker

El modelo de demandas-recursos laborales (D-R), propone una clasificación en dos categorías generales para los factores de riesgo específicos asociados al estrés en el trabajo: demandas laborales y recursos laborales (Bakker y Demerouti, 2007). Las demandas laborales, describen aspectos psicológicos, físicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren de habilidades o esfuerzos y, que supondrían un costo fisiológico y/o psicológico en el empleado (Bakker y Demerouti, 2013). Los recursos laborales, se refieren a aquellos aspectos personales y laborales que son beneficiosos para el logro de objetivos, disminuyen las demandas laborales y los costes, e incitan el crecimiento personal. Las demandas y recursos laborales desencadenan dos procesos denominados proceso de deterioro de la salud y proceso motivacional respectivamente. Los recursos laborales, pueden ejercer de motivadores intrínsecos mediante el desarrollo de los empleados o de motivadores extrínsecos mediando en el logro de objetivos. La existencia de recursos laborales conduce al compromiso, mientras que su escasez provoca actitudes cínicas del empleado con respecto a su trabajo. Las demandas y excesos de trabajo en los empleados, pueden acabar con los recursos laborales y, por lo tanto, desencadenar agotamiento y problemas de salud (Bakker y Demerouti, 2007, 2013).

Este modelo, destaca la importancia de la interacción entre las demandas y los recursos laborales para el desarrollo de la tensión y la motivación laboral. Además, establece que diferentes demandas pueden ser influidas por el papel amortiguador de diferentes recursos

laborales. Las características personales, la situación laboral y el apoyo social son algunos de los amortiguadores más conocidos (Bakker y Demerouti, 2007). El modelo de D-R establece que cuando los recursos laborales son altos el grado de motivación también lo es, independientemente del nivel de demanda, mientras que, si hay bajos recursos y altas demandas se produciría el nivel de motivación más bajo. La mayor influencia de los recursos laborales sobre la motivación se produce cuando el nivel de demanda es alto. Cuando las demandas laborales son altas y los recursos bajos se produce tensión laboral con independencia del tipo de empleo. Este modelo permite predecir el *engagement*, rendimiento, *burnout* y absentismo entre otros (Bakker y Demerouti, 2007).

▪ Modelo HERO de Marisa Salanova

El modelo de Organización Saludable y Resiliente o HERO alude a organizaciones cuya mejora de los resultados se debe a una actuación sistemática, programada y proactiva. Con la finalidad de aumentar la salud de los empleados y la economía en la organización se realizan prácticas organizacionales saludables. Además, ante situaciones desafiantes conservan un ajuste positivo, fortaleciéndose en circunstancias desfavorables (Salanova *et al.*, 2016). Este modelo establece tres factores necesarios para una organización positiva: a) recursos y prácticas organizacionales saludables, formada por recursos de tarea (p.ej., variedad de tareas, autonomía, claridad), recursos sociales (p.ej., apoyo social) y prácticas organizacionales (p.ej., prevención del mobbing, comunicación); b) empleados saludables, con niveles elevados de eficacia, resiliencia y *engagement*, entre otros; c) resultados organizacionales saludables, tales como compromiso con la organización, mayor rendimiento de los empleados, responsabilidad social y lealtad por parte del cliente. Estos tres componentes cooperan entre sí, la intervención en uno de los componentes repercute a su vez en los demás (Salanova *et al.*, 2016).

2.3. Consecuencias del bienestar en el trabajo.

El bienestar en el trabajo es uno de los elementos fundamentales para adquirir equipos de trabajo más productivos, motivados y comprometidos con la organización (Ministerio de Trabajo España, 2019).

Entre las principales consecuencias del bienestar laboral, es importante destacar el incremento que sufre el desempeño de los empleados y el alto establecimiento de relaciones colaborativas entre los compañeros de la empresa (Kaplan *et al.*, 2017). Otra de las consecuencias, es la reducción de absentismo por estrés o ansiedad de los empleados. El bienestar en el trabajo aumenta la creatividad y permite el desarrollo de habilidades al personal de la empresa. Estas capacidades aprendidas se verían reflejadas durante el desarrollo de sus tareas en el trabajo permitiendo mejorar cada vez más su desempeño a la vez que son motivados. Además, se producen un número menor de abandonos en las empresas que fomentan el bienestar de sus empleados por consiguiente si los empleados no se marchan de la empresa no es necesario contratar a alguien que los sustituya y siendo también el sector económico de la empresa beneficiado. Por último, mencionar como el clima laboral general se vuelve más positivo gracias al bienestar y se producen mejores relaciones interpersonales a todos los niveles (Ministerio de Trabajo España, 2019).

3. Liderazgo.

3.1. Concepto de liderazgo.

El concepto de liderazgo ha evolucionado a lo largo de la historia según las tendencias teóricas y los intereses de la sociedad del momento (Contreras, 2008). La definición de liderazgo ha generado numerosas controversias en la literatura debido a las diferentes interpretaciones de la temática por parte de los autores (Gómez, 2002). Algunos autores lo consideran una habilidad adquirida mediante el aprendizaje mientras que otros afirmaban su naturaleza innata (Duran-Seguel *et al.*, 2019; Serrano y Portalanza, 2014). En la actualidad, se ha comprobado que depende de una serie de características peculiares que pueden ser desarrolladas a través del aprendizaje (Godoy y Bresó, 2013; Serrano y Portalanza, 2014). Entre las características clave de las definiciones de liderazgo se encuentran: la capacidad de influir, habilidades de comunicación, la visión compartida e interactiva entre líder y empleado, el logro

de metas, habilidades de orientación y guía por parte del líder, la capacidad para satisfacer las necesidades de los miembros, la seguridad y la tendencia a la unidad del grupo (Duran-Seguel *et al.*, 2019; Gómez, 2002). Destaca la habilidad del líder para influir en el grupo con el propósito de alcanzar una serie de metas y objetivos (Gómez, 2002).

El papel de líder es atribuido a aquellos que sean percibidos como tal por sus seguidores (Castro y Fernández, 2006). El liderazgo no es sinónimo de dirección, es la capacidad de persuadir y motivar a los seguidores para conseguir objetivos definidos mientras que la dirección es la encargada de tomar decisiones, organizar, planificar y ejecutar las actividades de la organización (Gómez, 2002). La fuente de procedencia puede ser formal, es decir, un líder que se encuentre dentro de la jerarquía de la empresa o informal procedente del propio grupo interno. Los líderes informales son iguales de significativos o incluso más que los de origen formal (Robbins y Judge, 2009).

Por lo tanto, el liderazgo es considerado una parte fundamental de la dirección para que las actividades de la organización sean realizadas de forma efectiva (Gómez, 2002).

3.2. Principales modelos teóricos sobre liderazgo.

Los estudios sobre liderazgo han sido abordados a lo largo de la historia desde diferentes corrientes y perspectivas teóricas. Entre los principales enfoques se encuentran: el enfoque de rasgos basado en la existencia de unas características personales innatas e invariables; el enfoque conductual fundamentado en un conjunto de comportamientos que determinan la interacción entre el líder y los subordinados ; el enfoque de contingencia/ situacional el cual argumenta como el liderazgo se ve afectado por el contexto; y el enfoque integral/ emergente estudia la importancia de las relaciones entre el líder y los seguidores (Montalván *et al.*, 2014).

A continuación, se expondrán las teorías y modelos más relevantes de cada enfoque.

3.2.1. Teoría de los rasgos

Esta teoría trata de delimitar aquellas características que definen a un líder exitoso sin tener en consideración la situación o a los seguidores, centrándose en el líder (Serrano y Portalanza, 2014). La búsqueda de estas características fue un proceso complicado para los investigadores hasta que comenzaron a clasificar los resultados encontrados en el marco de los Cinco Grandes. Al poder organizar las características, se pudo observar como la

extroversión era el rasgo más importante para un liderazgo eficaz. Además, se destacan la apertura a las experiencias y la responsabilidad por establecer relaciones significativas. Estableciendo estas tres características como elementos clave para un buen líder. Algunos estudios también destacan el papel de la inteligencia emocional en concreto la empatía como un rasgo importante para un líder, sin embargo, aún no hay suficiente evidencia al respecto (Robbins y Judge, 2009).

3.2.2. Teoría del comportamiento

Esta teoría postula que el estilo de comportamiento del líder influye tanto en el desempeño como en el comportamiento de los empleados. Lewin *et al.* (1939) clasifican el estilo de liderazgo en: Liderazgo democrático, autocrático y laissez-faire. El líder autocrático o autoritario es caracterizado por tomar decisiones sobre las tareas y los trabajos sin tener en cuenta la opinión de los subordinados (Pomalaza *et al.*, 2015). El líder democrático o participativo es definido por Chiavenato (2001) como un ser activo, orientador y con un sentido de la responsabilidad con los empleados y la organización. Tiene en cuenta la opinión de los subordinados a la hora de tomar decisiones al contrario que un líder autocrático es considerado justo y comprensivo (Pomalaza *et al.*, 2015). Por último, el líder laissez-faire o liberal es aquel que evita tomar decisiones prefiriendo mantenerse al margen del grupo de forma inactiva y otorgando total libertad a sus miembros (Pomalaza *et al.*, 2015). Estos estudios sentaron las bases de números posteriores sobre el comportamiento de los líderes con sus seguidores. A continuación, se exponen dos de los estudios más relevantes para la teoría conductual:

-Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Los investigadores de Ohio identificaron dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: estructura de iniciación y consideración. La estructura de iniciación, referida al grado en que un líder define las tareas y roles tanto propios como de los empleados con el fin de alcanzar unas metas. Sin embargo, la consideración, se caracteriza por el nivel de relaciones en el trabajo, la confianza y el respeto entre líderes y trabajadores (Robbins y Judge, 2009; Gómez, 2002). Ambas dimensiones se relacionaron con un liderazgo eficaz. La dimensión de estructura de iniciación en concreto se vinculó con mayor productividad y desempeño mientras que la consideración se relacionó más con la satisfacción y motivación (Robbins y Judge, 2009).

-Estudios de la Universidad de Míchigan (Blake y Mouton).

Uno de estos estudios posteriores fue el realizado por Blake y Mouton en 1964, estos autores realizaron un Grid Gerencial o malla gerencial con el fin de mostrar de forma gráfica las características de los líderes mediante una escala del 1 al 9 con eje horizontal y vertical. (Serrano y Portalanza, 2014). Matriz basada en la preferencia por parte del líder en relación a los seguidores y / o en las tareas (Rojero- Jimenez *et al.*, 2019). Se establecieron cuatro estilos de liderazgo: líder delegador, participativo, persuasivo y autoritario. El líder participativo es aquel que pone énfasis en la relación con las personas, pero con un escaso interés por las tareas. El líder delegador presenta una baja conducta en relaciones con el grupo y referentes a la tarea. El líder persuasivo posee alta motivación tanto en las relaciones interpersonales como en la realización de tareas. Por último, el líder autoritario muestra alto énfasis en las tareas y bajo por las personas (Rojero- Jimenez *et al.*, 2019).

3.2.3. Teoría de la contingencia o enfoque situacional

Este enfoque está formado por una serie de teorías para las cuales el estilo de liderazgo y sus funciones se ven influenciadas por el contexto en el que este se encuentre. Además, se enfatiza el carácter cambiante del estilo de liderazgo y la necesidad de adaptabilidad a las circunstancias del líder (Serrano y Portalanza, 2014).

▪ Modelo de Fiedler

Para este autor, el líder es fijo. La efectividad del desempeño de un grupo se produce de una combinación adecuada entre el estilo de interacción del líder y el nivel de control que la situación le proporcione (Robbins y Judge, 2009). En este modelo se considera clave para el éxito del liderazgo el estilo básico del individuo por lo que se construyó un cuestionario bajo el nombre Cuestionario del Compañero Menos Preferido (CCMP) capaz de identificar dicho estilo. Este cuestionario medirá si una persona está orientada a la tarea o a la relación. Para poder coincidir al líder con la situación identificó tres dimensiones claves basadas en los factores que determinan la eficacia en el liderazgo y estas son: las relaciones líder-miembro (entendido como confiabilidad y respeto), estructura de la tarea y poder del puesto

(influencia del líder sobre aspectos de poder) (Robbins y Judge, 2009). Con estas variables se crea una matriz que refleja ocho posibles circunstancias (Tabla 1). Las situaciones I, II, III, VII y VIII, que se pueden considerar extremas al tratarse de situaciones muy favorables o desfavorables un líder orientado a la tarea se desempeña mejor, entretanto las situaciones IV, V y VI, que se consideran moderadas, un líder orientado a las relaciones se aseguraría un mayor éxito (Gómez, 2002).

Tabla 1

Matriz situacional de Fiedler.

Factor Situacional	Situaciones							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación líder-miembro	Buena	Buena	Buena	Buena	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de la tarea	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Nota. Obtenido de Gómez (2002)

▪ Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Según esta teoría, la eficacia de los resultados depende de las características de los seguidores en concreto del nivel de competencias y su inclinación a participar en las propuestas del líder. Por lo tanto, el estilo de liderazgo debe ser elegido en función de estas características para poder obtener resultados óptimos. Estos autores utilizan las dos dimensiones planteadas anteriormente en el modelo de Fiedler, conductas orientadas a la tarea y conductas orientadas a las relaciones dándoles puntuaciones de alto o bajo y creando cuatro estilos de liderazgo (Gómez, 2002). Los cuatro estilos son: comunicar, vender, participar y delegar (Tabla 2). Además, proponen cuatro situaciones relacionadas con los seguidores (Tabla 3).

Tabla 2

Estilos de liderazgo. Modelo de Hersey y Blanchard.

Estilo de liderazgo	Orientados a la tarea	Orientados a las relaciones
Comunicar	Alto	Bajo
Vender	Alto	Alto
Participar	Bajo	Alto
Delegar	Bajo	Bajo

Nota. Elaboración propia. Información obtenida de Gómez (2002)

Tabla 3

Situaciones del modelo de Hersey y Blanchard.

Situaciones	Competencia	Colaboración	Estilos de liderazgo
R1	NO	NO	Comunicar
R2	NO	SI	Vender
R3	SI	NO	Participar
R4	SI	SI	Delegar

Nota. Elaboración propia.

▪ Teoría del camino- meta de Robert-House

Según esta teoría, los líderes son flexibles, el papel del líder se basa en proporcionar a los seguidores los recursos necesarios para poder lograr sus metas. Este autor identificó cuatro estilos de liderazgo según el comportamiento: liderazgo directivo (organiza, y proporciona guías); liderazgo apoyador (interés por las necesidades de los seguidores), liderazgo participativo (consulta a sus seguidores antes de tomar decisiones) y el liderazgo orientado al logro (establece metas). Además, este autor estableció dos clases de variables mediadoras de la relación liderazgo-comportamiento-resultado: las ambientales y las características personales del trabajador. La elección del estilo de liderazgo para una mayor eficacia debe estar determinada por los factores ambientales a la vez que la forma de interpretar el ambiente y la conducta del líder es determinada por las características personales de los seguidores (Robbins y Judge, 2009).

▪ Teoría de Vroom y Yetton

Esta teoría, trata de establecer un vínculo entre el nivel y el modo de participación que utilizan los líderes en la toma de decisiones. Establecen una serie de factores determinantes para un proceso de toma de decisiones más eficaz que posteriormente permite conformar cinco estilos de liderazgo: Autocrático I (AI), el líder no consulta a nadie y soluciona el problema con la información de la que el mismo dispone; Autocrático II (AII), el líder informando o no de la naturaleza del problema pide información referente a un tema de interés pero sin solicitar opinión sobre la solución; Consultivo I (CI), el líder informa sobre el problema de forma individual a los miembros pero, toma las decisiones referentes a este el solo ; Consultivo II (CII) comparte el problema con los seguidores y toma decisiones donde pueden ser reflejadas las opiniones del grupo o no ; y de grupo II (GII) este tipo de liderazgo transmite el problema a las personas que conforman el grupo y toma decisiones consensuadas. Con esta información, los autores han perfeccionado un programa que estructura los datos para tomar decisiones en un árbol (Gómez, 2002).

3.2.4. Enfoque integral

En este enfoque, se enfatiza que el papel del líder destaca no por sus características personales sino por lo que hace. Según esta teoría si un líder mejora su forma de hacer esto repercutirá en un mejor desempeño de los empleados (Duran-Seguel *et al.*, 2019). A continuación, se explican las nuevas perspectivas del liderazgo que se proponen desde este enfoque.

▪ Modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio

Este modelo tiene sus orígenes en los conceptos planteados por Burns (1978) diferenciando dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional según Burns (1978) está basado en un sistema de recompensas entre líderes y seguidores (Bass, 1985; Hermosilla, *et al.*, 2016). Este liderazgo está fundamentado en dos dimensiones: recompensa contingente y dirección por excepción (Duran-Seguel *et al.*, 2019). Los líderes, proporcionan a los seguidores una serie de

recompensas con el fin de que estos colaboren (Judge y Piccolo, 2004). Los seguidores recibirán las recompensas en función de su desempeño en las tareas, esta transacción incentiva a cumplir con los objetivos establecidos.

El liderazgo transformacional, según Bass es aquel que surge de la conciencia de los trabajadores dejando los intereses personales a un lado para focalizarse en los intereses colectivos. Este tipo de líder motiva a sus seguidores produciendo así cambios en el grupo y en las organizaciones. Bass (1985) relaciona el liderazgo transformacional con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). Define al líder transformacional como aquella persona capaz de incitar al seguidor a formar parte activa de la organización (Rojero- Jimenez *et al.*, 2019). El objetivo principal de esta corriente es lograr cambios en las organizaciones y sus seguidores mediante la inspiración, confianza, creatividad y autonomía entre otras (Duran-Sequel *et al.*, 2019). Este modelo está formado por componentes tanto del liderazgo transformacional como del liderazgo transaccional con el fin de conformar un todo que proporcione la satisfacción de las necesidades tanto a nivel individual como a nivel grupal, el esfuerzo extra requerido para el logro de objetivos y la eficacia y efectividad de la organización (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006).

El modelo está basado en ocho dimensiones principales: Laissez-Faire o dejar hacer, el líder realmente no es un líder, evita tomar decisiones y permite que los miembros del grupo hagan lo que crean más conveniente; Administración pasiva por excepción, el líder solo interviene cuando se presenta dificultades excepcionales; Administración activa por excepción, el líder pone atención a algunos problemas y posee sistemas de control que le suministran alertas; Reconocimiento contingente, el líder establece objetivos a conseguir y recompensas en el caso de conseguirlos ;Consideración individual, dimensión que incluye el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros; Estímulo intelectual, el líder través del empoderamiento trata de que los miembros piensen sobre los problemas y desarrollen habilidades; Motivación e inspiración, capacidad de motivar por parte del líder a los miembros del grupo alcanzando un desempeño superior; y por último la Influencia idealizada o carisma, los líderes de este tipo son poseedores de carisma, confianza, integridad y alta moralidad. (Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006). Estas dimensiones se clasifican en tres estilos de liderazgo: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y liderazgo Laissez-Faire o no liderazgo (Tabla 4).

Tabla 4

Modelo de liderazgo de rango completo Bass y Avolio.

ESTILO DE LIDERAZGO	DIMENSIONES
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	1.Carisma atributos. 2. Carisma conducta. 3.Inspiración motivacional 4.Estimulación intelectual 5.Consideración individualizada. 6. Tolerancia psicológica
LIDERAZGO TRANSACCIONAL	7. Premio contingente 8. Administración por excepción activa. 9. Administración por excepción pasiva.
NO LIDERAZGO	10. Laissez- Faire
VARIABLES DE RESULTADO	11. Satisfacción 12.Esfuerzo extra 13. Eficacia y efectividad

Nota. Tomado de Mendoza Torres y Ortiz Riaga, 2006. Elaboración propia.

3.3. El papel del líder en el bienestar de los empleados.

Contreras (2008) afirma que el tipo de liderazgo empleado afecta en mayor o menor medida en el bienestar de las personas y su desarrollo. Autores como Peiró y Rodríguez (2008) destacan el poder de intervención que el liderazgo tiene sobre el bienestar de la empresa y de sus empleados. Para poder beneficiarse de los efectos que el liderazgo genera en el bienestar de los empleados es importante un desarrollo del liderazgo orientado a la salud. Para esto, es primordial que el líder sea consciente de sus funciones para fomentar la calidad de vida laboral tanto a nivel individual como a nivel grupal (Peiró y Rodríguez, 2008). Entre estas funciones se encuentran: influir en los miembros, comunicarse de forma efectiva, identificar las necesidades de los miembros, aprendizaje continuo, fomentar ambientes basados en la motivación y negociar acuerdos en caso de que sea necesario.

El apoyo que los supervisores proporcionen a los miembros se relaciona de forma positiva con el bienestar. Es importante que las pruebas directivas y de supervisión generen

percepciones de justicia y equidad en los miembros del equipo y la organización. También, la educación de los líderes y directivos y el entrenamiento en la gestión del contrato psicológico son elementos a tener en cuenta para un mayor progreso. Los programas de formación del liderazgo pueden ser eficaces para aumentar y promover el bienestar en el trabajo (Peiró y Rodríguez, 2008). El bienestar declarado por los empleados influye a su vez en los comportamientos del líder, tratándose de una relación basada en la reciprocidad. Esta relación, se encuentra mediada por la percepción que los empleados tengan acerca de las características laborales en la organización. La percepción elevada del bienestar por parte de los empleados estimula al líder, desencadenando un mayor esfuerzo en el desarrollo de sus empleados y en consecuencia siendo valorado de forma más positiva, por el contrario, una percepción negativa del bienestar por los seguidores sería considerado como una falta de apoyo por parte del líder (Nielsen *et al.*, 2008).

La importancia del papel que el liderazgo tiene sobre el bienestar justifica la necesidad de estudiar la relación entre ambos.

4. Objetivos del trabajo.

El objetivo de este trabajo es revisar y resumir de una forma organizada y sistematizada los principales resultados encontrados en los últimos años sobre la relación entre el liderazgo y el bienestar en el trabajo con la finalidad de conocer el estado de conocimiento sobre dicha relación.

5. Metodología.

En este trabajo se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica sistemática sobre la relación entre el liderazgo y el bienestar de los empleados. Se han tenido en cuenta las declaraciones del método PRISMA (Page *et al.*, 2021).

5.1. Criterios de inclusión e exclusión.

Entre los criterios de inclusión utilizados se encuentran: I) artículos publicados entre 2018 y 2022; II) que contengan las palabras clave en el título o resumen.; III) con información

relevante sobre el liderazgo y el bienestar; IV) publicados en revistas científicas de prestigio en inglés o español.

En cuanto a los criterios de exclusión, fueron obviados aquellos artículos de los cuales no se podía obtener el texto completo. Además, los artículos fueron filtrados por orden de relevancia.

5.2. Proceso de Búsqueda.

Las bases de datos utilizadas para la búsqueda de información fueron principalmente Pubmed, Web of Science y PsycArticles.

Los descriptores o palabras clave utilizadas han sido: liderazgo, bienestar y empleados. El operador *booleano* empleado fue AND. La cantidad de artículos encontrados varía según la base de datos empleada, los años de publicación, la combinación de palabras claves y los operadores booleanos. Las combinaciones se realizaron desde lo más general a lo más específico. Las secuencias más frecuentes entre las palabras clave y los operadores *booleanos* son las siguientes: ‘leadership’ AND ‘occupational wellness’, ‘occupational welfare’ AND ‘leadership’ AND ‘relationship’, y ‘leadership’ AND ‘wellness’ AND ‘employees’ (Tabla 5)

Tabla 5.

Selección de estudios en bases de datos.

Base de datos	Búsqueda	Artículos Encontrados	Artículos Seleccionados
Pubmed	<i>‘leadership’ AND ‘occupational wellness’</i>	604	8
PsycArticles	<i>‘occupational welfare’ AND ‘leadership’ AND ‘relationship’</i>	183	0
Web of Science	<i>‘leadership’ AND ‘wellness’ AND ‘employees’</i>	74	2

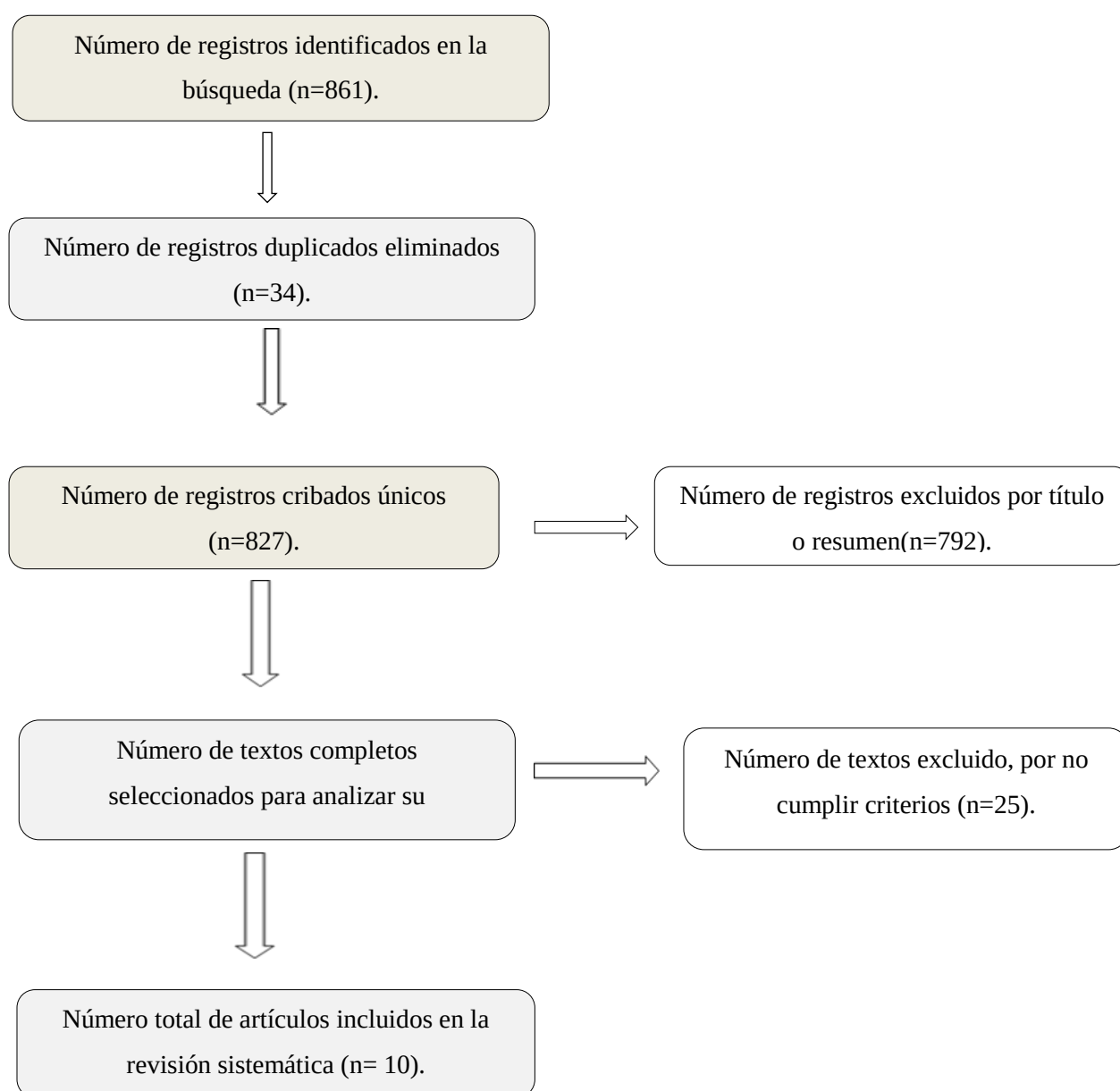
Nota: Elaboración propia.

5.3. Proceso de selección.

Una vez realizada la búsqueda de los artículos según los criterios de inclusión y exclusión, se procedió a una lectura de títulos y resúmenes con la intención de descartar aquellos artículos menos relevantes y posteriormente se produjo a una lectura más completa todo ello con el fin de seleccionar los estudios más adecuados. En la “Figura 2” se representan los resultados del proceso de selección mediante un diagrama de flujo.

Figura 2.

Diagrama de flujo de los resultados de la búsqueda bibliográfica y selección.



Nota: elaboración propia.

6. Resultados.

En este apartado, se exponen los datos más relevantes de los 10 artículos revisados que fueron identificados a través de una búsqueda sistemática en relación con el liderazgo y el bienestar de los empleados. Las características y resultados más importantes de los estudios seleccionados se encuentran recogidos en la “Tabla 6 “.

La búsqueda identificó 861 estudios, 604 en Pubmed, 183 en PsycArticles y 74 en Web of Science. Después de la exclusión de los artículos duplicados y teniendo en cuenta el título y resumen de los artículos se seleccionaron 35 estudios para su valoración de texto completo, de los cuales 10 se incluyeron en esta revisión sistemática (Figura 2).

Entre las características principales de los estudios seleccionados mencionar los diseños empleados: dos revisiones sistemáticas (Dannheim *et al.*,2021; Teetzen *et al.*,2022) y ocho estudios transversales (Bregenzer *et al.*,2020; Shore *et al.*,2020; Sabbah *et al.*,2020; Shi Hu,2020; Koon y Ho,2020; Suleman *et al.*, 2021; Chen *et al.*,2021; Franczukowska *et al.*,2021).

El tamaño total de la muestra total, teniendo en cuenta los 10 estudios incluidos en esta revisión sistemática, fue 3.354 participantes adultos de diferentes sectores: servicios, sanidad, educación, bancarios y telecomunicaciones, y en las revisiones sistemáticas se incluyeron un total de 213 estudios, con participantes trabajadores de diferentes sectores y líderes. Los países donde se desarrollaron los estudios fueron Austria (Bregenzer *et al.*,2020; Franczukowska *et al.*,2021), Eslovenia (Bregenzer *et al.*,2020), Estados Unidos (Shore *et al.*,2020), Líbano (Sabbah *et al.*,2020), China (Shi Hu,2020; Chen *et al.*, 2021), Malasia (Koon y Ho,2020), Pakistan (Suleman *et al.*, 2021) y Alemania (Dannheim *et al.*,2021; Teetzen *et al.*,2022). En cuanto al género de los participantes el 58.25% son mujeres mientras que el 41,75% son hombres.

Los diferentes estudios seleccionados han observado la relación entre liderazgo y bienestar de los empleados mediante:

- Factores del líder: condiciones de liderazgo que favorecen la salud (Bregenzer *et al.*,2020), facilitación de escucha por parte del líder (Bregenzer *et al.*,2020), compromiso del líder con el bienestar (Shore *et al.*,2020), liderazgo transformacional (Sabbah *et al.*,2020; Shi Hu,2020; Chen *et al.*, 2021; Teetzen *et al.*,2022), liderazgo auténtico (Koon y Ho,2020), empoderamiento del líder (Suleman *et al.*,2021),

formación de líderes (Dannheim *et al.*,2021) y liderazgo ético (Franczukowska *et al.*,2021).

- Factores de los empleados: satisfacción en el trabajo (Bregenzer *et al.*,2020; Shi Hu,2020; Chen *et al.*, 2021; Franczukowska *et al.*,2021), intención de abandono del puesto de trabajo (Bregenzer *et al.*,2020), participación proactiva del empleado (Shore *et al.*,2020), autonomía (Shi Hu,2020), bienestar de los empleados (Shi Hu,2020, Koon y Ho,2020; (Suleman *et al.*, 2021), compromiso laboral (Koon y Ho,2020), compromiso afectivo (Franczukowska *et al.*,2021), estabilidad emocional (Franczukowska *et al.*,2021), agotamiento (Franczukowska *et al.*,2021; Dannheim *et al.*,2021) y tolerancia a la frustración (Franczukowska *et al.*,2021).

- Factores de la organización: clima de salud en el trabajo (Shore *et al.*,2020; Chen *et al.*, 2021) y mediadores de la relación entre liderazgo transformacional y el bienestar (Teetzen *et al.*,2022; Chen *et al.*, 2021).

Los instrumentos utilizados de valoración de variables han sido: a) liderazgo y características del líder: cuestionario condiciones de liderazgo que favorecen la salud “Health-promoting leadership conditions” (Bregenzer *et al.*,2020),escala de facilitación de la escucha “*Facilitating Listening Scale*” (Bregenzer *et al.*,2020), cuestionario de comportamiento de empoderamiento del líder(Suleman *et al.*, 2021), compromiso de los líderes, evaluación realizada por los empleados (Shore *et al.*,2020), cuestionario de liderazgo multifactorial 5X Short Form (Sabbah *et al.*,2020),cuestionario autoadministrado (Shi Hu,2020) y escala tipo Likert (Koon y Ho,2020; Chen *et al.*, 2021; (Franczukowska *et al.*,2021); b) bienestar y satisfacción en el trabajo: “*Profile Analysis of Job Satisfaction*” (Bregenzer *et al.*,2020), cuestionarios auto administrados (Shi Hu,2020), cuestionario tipo likert (Chen *et al.*, 2021), escala de satisfacción laboral (Franczukowska *et al.*,2021), cuestionario de salud SF-12v2 (Sabbah *et al.*,2020),cuestionario autoadministrado (Shi Hu,2020),escala del bienestar(Koon y Ho,2020) y escala de bienestar psicológico de Ryff (Suleman *et al.*, 2021); c) características de los empleados: intención de abandono de puesto de trabajo, escala tipo Likert (Bregenzer *et al.*,2020), escala de compromiso de los empleados(Koon y Ho,2020), cuestionario autoadministrado de autonomía laboral (Shi Hu,2020), escala de compromiso afectivo (Franczukowska *et al.*,2021), escala de estabilidad emocional(Franczukowska *et al.*,2021), el agotamiento se evaluó mediante inventario de burnout(Franczukowska *et al.*,2021)y la tolerancia a la frustración se midió mediante test de personalidad (Franczukowska *et al.*,2021);

d) organización: clima de salud, mediante escala multifacética (Shore *et al.*,2020) y cuestionario autoadministrado del clima de relaciones entre empleados (Chen *et al.*, 2021).

Los resultados obtenidos de los estudios incluidos: con respecto a los estilos de liderazgo, los liderazgos transformacional y transaccional establecieron una correlación positiva y altamente significativa con el esfuerzo adicional, eficacia y satisfacción de los empleados ($p < 0,001$), en concreto, el liderazgo transformacional destacó en las puntuaciones de las escalas del SF-12v2 ($p < 0,001$) e incrementó de la satisfacción laboral de los empleados (Sabbah *et al.*,2020; Chen *et al.*, 2021; Shi Hu,2020), mediado positivamente por factores organizativos como percepciones de equidad y apoyo organizativo (Teetzen *et al.*,2022), por otro lado, el estilo de liderazgo laissez-faire presentó puntuaciones menores con respecto a los otros estilos de liderazgo (Sabbah *et al.*,2020). El liderazgo ético se relacionó de forma negativa con el agotamiento ($p < 0,01$) y positivamente con la satisfacción laboral ($p < 0,01$) y el compromiso afectivo ($p < 0,01$) (Franczukowska *et al.*,2021), mientras que, el liderazgo auténtico obtuvo mayor compromiso laboral ($p < 0,01$) (Koon y Ho,2020).

El liderazgo promotor de la salud tiene una relación positiva moderada con la capacidad de escucha de los líderes y la satisfacción laboral, mientras que, se asocian negativamente con la intención de rotación y cambio (Bregenzer *et al.*,2020). Así mismo, el compromiso del líder se asoció significativamente con la participación proactiva de los empleados ($p < 0,001$), implicando una mejora en el clima de salud (Shore *et al.*,2020). Además, los comportamientos de empoderamiento por parte del líder se identificaron como predictores positivos del bienestar psicológico ($p < 0,01$) (Suleman *et al.*, 2021). Igualmente, la formación del líder se asoció positivamente con la salud y la satisfacción laboral de los participantes ($p < 0,05$) y disminuyó la tendencia al absentismo ($p < 0,05$) (Dannheim *et al.*,2021).

En cuanto al género, la autonomía laboral aportada por el liderazgo transformacional ha sido preferidas por el sexo masculino en comparación con las mujeres (Shi Hu ,2020; Chen *et al.*, 2021).

Tabla 6.*Características de estudios incluidos en la revisión sistemática*

Autor Año	País	Participantes	Tipo de estudio	Instrumentos	Resultados
Bregenzer <i>et al.</i> (2020)	Austria Eslovenia	354 trabajadores de diferentes sectores: público, telecomunicaci ones, sanidad, educación y manufacturera. 50,3% mujeres 49,7% hombres	Estudio transversal	Cuestionario Condiciones de liderazgo que favorecen la salud “ <i>Health-promoting leadership conditions</i> ” (Jiménez, Winkler, & Bregenzer, 2017). Escala de Facilitación de la Escucha “ <i>Facilitating Listening Scale</i> ”. Análisis del perfil de la satisfacción en el trabajo “ <i>Profile Analysis of Job Satisfaction</i> ”. Escala tipo Likert, escala de tres ítems. Estos tres ítems debían mostrar diferentes aspectos de la intención de abandonar el puesto de trabajo.	-El liderazgo promotor de la salud brinda apoyo a la salud y satisfacción de los empleados. -El liderazgo promotor de la salud y la capacidad de escucha de los líderes deben considerarse aspectos clave para la cultura organizativa y el bienestar de los empleados

Shore <i>et al.</i> (2020)	Estados Unidos	1271 empleados de 53 pequeñas organizaciones 66.2% mujeres 33.0% hombres	Estudio transversal Modelos de regresión lineal multi-variable	Calificación del compromiso de los líderes con el bienestar en el trabajo de sus empleados. Evaluación realizada por los empleados. Escala para la evaluación multifacética del clima de salud de la organización Evaluación de la participación proactiva en el programa de bienestar del lugar de trabajo.	-La percepción de compromiso por parte del líder con el bienestar en el lugar de trabajo se asoció significativamente con el clima de salud y la participación proactiva de los empleados ($p < 0,001$). -No se observan efectos del tamaño de la organización en la relación entre la percepción del compromiso del liderazgo con el bienestar laboral y de la salud.
Sabbah <i>et al.</i> (2020)	Líbano	250 enfermeras elegidas al azar de ocho hospitales 74.4% mujeres 25.6% hombres	Estudio transversal	Cuestionarios auto administrados con tres secciones: -Características de los participantes. -Cuestionario de Liderazgo Multifactorial 5X Short Form. -Encuesta breve de salud-12 V2 (SF-12v2).	-Efecto positivo de los estilos de liderazgo en el bienestar del empleado. El bienestar se asoció positivamente con el estilo de liderazgo transformacional y transaccional. - El estilo de liderazgo transformacional se relacionó con todas las puntuaciones de las escalas del SF-12v2 ($p < 0,001$), excepto con el dominio de funcionamiento social ($p = 0,42$.) El estilo de liderazgo transaccional se vinculó a escala de vitalidad ($p < 0,001$); función física ($p < 0,05$) y emocional ($p < 0,001$); y salud mental ($p < 0,05$). El estilo de liderazgo Laissez-faire presento puntuaciones menores con respecto a los otros estilos de líderes. -La formación de directivos puede mejorar la calidad de vida y la satisfacción en el trabajo.

Shi Hu (2020)	China	96 trabajadores de cinco bancos comerciales chinos 54,2% mujeres 45,8% hombres	Estudio transversal	Cuestionarios autoadministrados. Los ítems de los cuestionarios se encuentran agrupados en las siguientes dimensiones: -Autonomía laboral. -La satisfacción en el trabajo. -El liderazgo transformacional. - El bienestar psicológico Análisis de datos y comprobación de hipótesis con el software Smart PLS 3.2.	-El liderazgo transformacional y la autonomía laboral están relacionados de forma positiva con la satisfacción laboral y directamente con el bienestar psicológico de los empleados. -El liderazgo transformacional en comparación con la autonomía laboral tiene un mayor impacto en el bienestar psicológico. - En cuanto a las diferencias de género se halla que los empleados masculinos poseen una mayor preferencia por la autonomía en el trabajo y el liderazgo transformacional que los empleados femeninos.
Koon y Ho (2020)	Malasia	150 empleados del sector servicios 45.33% mujeres 54.67% hombres	Estudio transversal	Escala tipo Likert para medir el liderazgo autentico. Escala sobre el bienestar de los empleados (Zheng <i>et al.</i>, 2015). El compromiso fue medido a través de seis ítems de Schaufeli <i>et al.</i> (2002) que se centran en el vigor de los empleados. Para el análisis estadístico se utilizó el SPSS.	-El liderazgo autentico percibido y el compromiso laboral se encuentran relacionados de forma positiva por el bienestar en el trabajo ($p < 0,01$). - El bienestar en el trabajo según los resultados es el elemento central para la interacción entre personas en los medios sociales.

Suleman <i>et al.</i> (2021)	Pakistán	564 profesores de secundaria	Estudio transversal	Cuestionario de comportamiento de Empoderamiento del Líder. Escala de Bienestar Psicológico de Ryff	-Existencia de una correlación positiva significativa entre el comportamiento del liderazgo y el bienestar psicológico de los empleados. -Se determinan los comportamientos de empoderamiento por parte del líder como predictores positivos del bienestar psicológico.
		32.8% mujeres 67.2% hombres			
Dannheim <i>et al.</i> (2021)	Alemania	Seleccionaron 10 estudios para el análisis cualitativo.	Revisión sistemática y meta- análisis	Se utilizaron las directrices para Revisiones Sistemáticas y Meta- Análisis (PRISMA). Las intervenciones dirigidas a líderes y empleados: -Formación en gestión de estrés laboral. -Inseguridad en el trabajo. -Crecimiento personal. -Mindfulness. -Psicología positiva y habilidades sociales.	-Efectos significativos de la formación en liderazgo orientado a la salud con respecto al agotamiento, la ausencia por enfermedad auto declarada, la ausencia por enfermedad relacionada con el trabajo y la satisfacción laboral en comparación con la no intervención. -Los estudios que comparaban la formación en liderazgo orientada a la salud con otro tipo de formación no informaron de efectos significativos.

Chen <i>et al.</i> (2021)	China	211 empleados de diferentes sectores 59.24% Mujeres 40.76% hombres	Estudio transversal Se basa en la teoría del intercambio social.	Plataforma WJX.cn de encuestas en línea con procedimientos muy estrictos de recogida de muestras para garantizar la validez de las respuestas. Cuestionario tipo Likert dividido en tres categorías: 1.Liderazgo transformacional. 2. Clima de relaciones con los empleados. 3. Satisfacción de los empleados.	-Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional se asoció positivamente con la satisfacción laboral de los empleados a través de la mediación ejercida por el clima de relaciones laborales.
Franczukowska <i>et al.</i> (2021)	Austria	458 profesionales sanitarios 65.9% mujeres 34.1% hombres	Estudio transversal	Cuestionario formado por: - Datos demográficos. -Escala de liderazgo (ELS). -Para la satisfacción se utilizó la escala “Escala para medir la satisfacción laboral”. - Escala de compromiso afectivo. - Escala de estabilidad emocional. -El agotamiento se evaluó mediante inventario de burnout. -La tolerancia a la frustración se midió mediante test de personalidad.	-Los resultados indicaron que el liderazgo ético está significativamente relacionado con la satisfacción laboral ($r = 0,485, p < 0,01$) y el compromiso afectivo ($r = 0,461, p < 0,01$) y está relacionado significativamente de forma negativa con el agotamiento ($r = 0,347, p < 0,01$). -Además, se indicó un efecto de moderación de la estabilidad emocional en la relación entre el liderazgo ético y el compromiso afectivo.

Teetzen <i>et al.</i> (2022)	Alemania	203 estudios con 243 muestras	Revisión sistemática y meta-análisis	Se utilizaron importantes bases de datos electrónicas durante la búsqueda como PsychINFO, MEDLINE, PsychArticles, The Cochrane Library, entre otros. Analizan la relación entre liderazgo transformacional y el bienestar basándose en el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R). Los análisis estadísticos con R.	-Los resultados muestran que, aunque todos los recursos y demandas laborales examinados mediaron en la relación Liderazgo transformacional -bienestar, los recursos organizativos fueron los más fuertes mediadores. - Además, las exigencias laborales tuvieron un fuerte efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional y el bienestar negativo, mientras que los recursos laborales mediaron más fuertemente en el liderazgo transformacional y el bienestar positivo.
------------------------------	----------	-------------------------------	--------------------------------------	---	---

Nota. Elaboración propia de las principales características y resultados de los estudios seleccionados.

7. Discusión y conclusiones.

Este estudio tuvo como principal objetivo, revisar el estado de conocimiento en los últimos años sobre la relación del liderazgo y el bienestar en los empleados.

Los principales resultados hallados en los 10 artículos seleccionados ponen de manifiesto la existencia de una relación significativa entre liderazgo y el bienestar de los empleados. El comportamiento del líder influye en el bienestar de los empleados de forma positiva (Suleman *et al.*,2021). Entre las características de liderazgo que más repercute en el bienestar de los empleados se encuentran: la capacidad de escucha por parte del líder (Bregenzer *et al.*,2020); el compromiso y la percepción que los empleados tengan sobre este (Shore *et al.*,2020); y las conductas de empoderamiento del líder (Suleman *et al.*,2021). El compromiso del líder con el bienestar de sus empleados desencadena una participación proactiva y clima de salud en la organización y a su vez, el bienestar en el trabajo en un factor clave en las relaciones entre personas asociada a una mayor participación y clima de salud (Koon y Ho,2020).

El estilo de liderazgo influye en el bienestar de los empleados. Los estilos de liderazgo se asocian con calidad de vida, satisfacción, nivel de rotación de los empleados, motivación y rendimiento en los empleados. El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que más repercute en el aumento de calidad de vida, esfuerzo adicional, eficacia percibida por el líder y satisfacción de los empleados. La elección de un liderazgo transformacional sobre uno transaccional o laissez-faire permite la capacidad de motivar a sus empleados (Sabbah *et al.*,2020). Otro de los estilos de liderazgo que destacan es el ético relacionado con la satisfacción, el compromiso afectivo y de forma significativamente negativa con el agotamiento (Franczukowska *et al.*, 2021).

Por otro lado, los estudios han destacado algunos mediadores relevantes entre la relación de liderazgo y bienestar. Entre ellos destacar los recursos organizativos y laborales que asumen este papel en la relación liderazgo transformacional y bienestar positivo (Teetzen *et al.*,2022). El clima de relaciones laborales media entre la relación positiva de liderazgo transformacional y satisfacción laboral (Chen *et al.*,2021). El bienestar, también puede ejercer de mediador, en concreto entre el liderazgo auténtico y el compromiso laboral (Koon y Ho, 2020).

Mencionar también la importancia de la formación de líderes orientados a la salud. Estudios como el de Dannheim *et al.*,2021 demuestran los efectos significativos que

desencadena en la satisfacción de los empleados, tendencia al agotamiento, ausencia por enfermedad auto declarada y en ausencia por enfermedad relacionada con el trabajo.

De estos resultados se desprende la importancia que tiene el liderazgo dentro de las organizaciones en relación con el bienestar de los empleados. Establecer un estilo de liderazgo saludable repercute tanto en el bienestar de los empleados como en el clima de la organización. Aunque cada vez hay mayor concienciación sobre el tema y existe un porcentaje significativo de empresas que ya implementan este tipo de liderazgo, es necesario seguir investigando sobre la relación entre el liderazgo y el bienestar con el fin de generar programas de liderazgo saludables que permitan capacitar y formar a los líderes de las organizaciones.

Este trabajo presenta como principal limitación la posibilidad de haber descartado durante el proceso de búsqueda y selección algún estudio relevante sobre la temática. Durante la realización de este trabajo se tuvo dificultades para hallar artículos de los últimos años que se centraran en la medición de la variable bienestar, ya que la mayoría analizaban la relación entre alguna de sus dimensiones como la satisfacción o la motivación y el liderazgo. Otra de las limitaciones, es la heterogeneidad en los sectores de trabajo de los empleados para poder generar una población más específica debido a la escasa información relevante sobre un sector de trabajo concreto que estudiara la relación entre liderazgo y bienestar. Además, existe heterogeneidad en las escalas de valoración de las diferentes variables dificultando la síntesis de resultados. También, el acceso restringido a algunas investigaciones interesantes dificultó el proceso de búsqueda. En cuanto al proceso de selección, algunos de los artículos seleccionados utilizaban como instrumentos de medida cuestionarios auto administrados los cuales pueden generar falta de sinceridad en las repuestas de los participantes y problemas de comprensión durante la realización que no puedan ser solventados. Todo esto puede desembocar en problemas de motivación, deseabilidad social o sesgo en las respuestas. Por último, la mayoría de los estudios son de corte transversal lo que impide observar la relación entre el bienestar y el liderazgo de los empleados en una línea de tiempo y la causa exacta de esta relación. Por otro lado, los estudios de correlación, aunque establecen las relaciones entre diferentes dimensiones no argumentan la razón por la que dicha relación se produce.

A modo de conclusión, esta revisión muestra la relación entre el liderazgo y el bienestar de los empleados. Destacando la influencia que las conductas y características del líder tienen en esta relación. El estilo de liderazgo más relacionado con el bienestar es el

transformacional, en los estudios sobre éste se establecen relaciones con aspectos como la satisfacción, menor absentismo laboral y mayor grado de implicación en el trabajo por parte de los empleados. Se destacó también el papel del clima de relaciones laborales y recursos organizativos y laborales como mediadores entre esta relación.

8. Referencias bibliográficas.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2020). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Castro, A., & Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de Psicología*, 86, 85–107.
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 233. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Colín Flores, C. G. (2017). Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia. *The Anáhuac Journal*, 17(1), 11.
<https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2017v17n1.01>

- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64–72. Redalyc.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299023508008>
- Dannheim, I., Ludwig-Walz, H., Buyken, A. E., Grimm, V., & Kroke, A. (2021). Effectiveness of health-oriented leadership interventions for improving health and wellbeing of employees: a systematic review. *Zeitschrift Für Gesundheitswissenschaften [Journal of Public Health]*.
<https://doi.org/10.1007/s10389-021-01664-1>
- Duran-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., & Cabezas, D. E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral. Caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista ESPACIOS*, 40(40).
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/19404003.html>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work: Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Franczukowska, A. A., Krczal, E., Knapp, C., & Baumgartner, M. (2021). Examining ethical leadership in health care organizations and its impacts on employee work attitudes: an empirical analysis from Austria. *Leadership in Health Services (Bradford, England)*, 34(3), 229–247. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0034>
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29(2), 59–64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2, 61–77.
- Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a

- largo plazo. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hu, S. (2020). Do front-line employees in the Chinese commercial banks have the rights to experience psychological well-being? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 14(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/ijhrh-06-2020-0040>
- Jiménez, P., Winkler, B., & Bregenzer, A. (2017). Developing sustainable workplaces with leadership: Feedback about organizational working conditions to support leaders in healthpromoting behavior. *Sustainability*, 9(11), 1944. <https://doi.org/10.3390/su9111944>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kaplan, S., Deshon, R. P., & Tetrick, L. E. (2017). The bigger picture of employee well-being: Its role for individuals, families and societies. *SHRM-SIOP Science of HR Series*, 1–21.
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *The Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262–271. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>
- Koon, V.-Y., & Ho, T.-S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81–92. <https://doi.org/10.3233/hsm-200943>
- Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C., Yáñez Velasco, C. L., & Mayoral Sánchez, E. C. (2011). Factores afectivos y de personalidad como antecedentes del bienestar laboral en profesores españoles y mexicanos. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 11–26. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100002&lng=en&tlng=es.

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Martínez-Vargas, J. A., & Rivera-Porras, D. (2020). Factores que influyen en el bienestar de las personas dentro de su contexto laboral. *Aibi Revista De Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(2), 77-81. <https://doi.org/10.15649/2346030X.559>
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIV (1), 118–134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social. (2019). Bienestar laboral. (p.4). España.
- Montalván, S. E. S., Aguirre, I. P. V., Sánchez, J. P. P., & Condolo, C. R. Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers’ perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress*, 22(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Alonso-Fernández, S. (2021). Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *Revista española de cardiología*, 74(9), 790–799. <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>

- Peiró, J. M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L., y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: Revisión y reformulación. *Papeles del psicólogo*, 35, 5-14.
- Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud ocupacional. *Papeles del Psicólogo*, 29, 68-82.
- Pomalaza, W. F., Mejía, W. E., Vásquez, A. P., y Machaca, P. C. (2015). Liderazgo Laissez Faire. *Revista de Investigación Cuaderno Empresarial*, 1(1).
https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/851
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional: teoría y práctica. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: introduction to the special issue. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 95–97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151).
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sabbah, I. M., Ibrahim, T. T., Khamis, R. H., Bakhour, H. A., Sabbah, S. M., Droubi, N. S., & Sabbah, H. M. (2020). The association of leadership styles and nurses' well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *The Pan African medical journal*, 36, 328. <https://doi.org/10.11604/pamj.2020.36.328.19720>
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177–184.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal*

- of *Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., & Kern, M. L. (2011). Getting it right: Measuring well-being for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1). <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>.
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)
- Shore, E., Schwatka, N., Dally, M., Brown, C. E., Tenney, L., & Newman, L. S. (2020). Small business employees' perceptions of leadership are associated with safety and health climates and their own behaviors. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(2), 156-162. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001789>
- Suleman, Q., Syed, M. A., Shehzad, S., Hussain, I., Khattak, A. Z., Khan, I. U., Amjid, M. and Khan, I. (2021). Leadership empowerment behavior as a predictor of employee psychological well-being: evidence from a cross-sectional study among secondary school teachers in Kohat division, Pakistan. *PloS One*, 16(7), e0254576. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254576>
- Teetzen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International journal of environmental research and public health*, 19(5), 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>