

Artículo de investigación



Valoración de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral en función de diferentes tipos de liderazgo en España

Assessment of Intrinsic and Extrinsic Motivational Factors of Job Satisfaction Based on Different Types of Leadership in Spain

Óscar Gutiérrez-Aragón¹, Sílvia Xancó-Grau², Miguel Guillén-Pujadas³ y Alba Verbo-Latorre⁴

1. *Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de León, España.* Director del Departamento de Empresa y Coordinador del Grado en Marketing de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona, Universidad de Girona, España. <https://orcid.org/0000-0002-4417-6310> oscar.gutierrez@eum.es

2. *Doctora en Creación y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona.* Profesora de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona (Universidad de Girona), de la Universidad de Barcelona y de EAE Business School. <https://orcid.org/0000-0002-1495-8266> silvia.xanco@eum.es

3. *PhD., en Dirección y Administración de Empresas por la Universitat de Barcelona España.* Profesor de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona (Universidad de Girona, España), profesor del Departamento de Empresa de la Universidad de Barcelona. <https://orcid.org/0000-0002-9530-3842> miguel.guillen@eum.es

4. *Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona, España.* Investigadora del Departamento de Empresa de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona, Universidad de Girona, España. <https://orcid.org/0009-0003-0791-1405> avela289@gmail.com

Clasificación JEL: J28

Recibido: 14/10/2024 Aceptado: 03/04/2025

Como referenciar este artículo:

Gutiérrez, O., Xancó, S., Guillén, M., y Verbo, A. (2025). Valoración de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos de satisfacción laboral en función de diferentes tipos de liderazgo en España. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 21 (40). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4751>

Resumen. En los ámbitos de la literatura académica, el desempeño empresarial y la cultura organizacional se admite la existencia de una estrecha relación entre el liderazgo, la motivación, la satisfacción de los trabajadores y la eficiencia de las organizaciones. El principal objetivo de este estudio es determinar el grado de influencia de los diversos factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos en función del tipo de liderazgo que se ejerce en las instituciones y empresas sobre la satisfacción laboral. Se ha empleado metodología de análisis cuantitativo a partir de datos primarios obtenidos de una encuesta a personas activas laboralmente y que trabajan o han trabajado bajo el mando de personal directivo en su trayectoria profesional. Los resultados del estudio revelan que el nivel de satisfacción laboral es mayor en los trabajadores que disfrutan de un liderazgo transformacional. Por el contrario, en quienes reciben un liderazgo pasivo-evasivo se detectan los niveles más bajos de satisfacción global, intrínseca y extrínseca. Se concluye que el liderazgo transformacional es predominante de forma general sobre los estilos transaccional y pasivo-evasivo y que, además, en todos los factores motivacionales, y muy especialmente, en la relación con compañeros y directivos, los horarios, las responsabilidades asignadas, la estabilidad laboral o el reconocimiento del trabajo realizado, este tipo de liderazgo permite obtener valoraciones más altas de satisfacción por parte de los trabajadores que los otros dos estilos.

Palabras clave: liderazgo, tipos de líder, motivación intrínseca, motivación extrínseca, satisfacción laboral.

Abstract. In the areas of academic literature, business performance and organizational culture, the existence of a close relationship between leadership, motivation, job satisfaction and the efficiency of organizations is admitted. The main objective of this study is to know the degree of influence on job satisfaction of the various intrinsic and extrinsic motivational factors depending on the type of leadership exercised in institutions and companies. Quantitative analysis methodology has been used based on primary data obtained from a survey of people who are actively working and who work or have worked under the command of management personnel in their professional career. The results of the study reveal that the level of job satisfaction is higher in workers who enjoy transformational leadership. On the contrary, those who receive passive-evasive leadership have the lowest levels of global, intrinsic and extrinsic satisfaction. It is concluded that transformational leadership is generally predominant over transactional and passive-evasive styles and, furthermore, in all motivational factors, and especially in the relationship with colleagues and managers, schedules, assigned responsibilities, job stability or recognition of the work done, this type of leadership allows for higher satisfaction ratings from workers than the other two styles.

Keywords: Leadership, types of leaders, intrinsic motivation, extrinsic motivation, job satisfaction.

Introducción

Tradicionalmente, las empresas y organizaciones se han enfrentado a un entorno en constante desarrollo y evolución. En la actualidad, los cambios suceden con mayor celeridad debido al impacto de una progresiva digitalización y a la existencia de un contexto socioeconómico altamente competitivo. En este escenario, el liderazgo en las organizaciones debe ejercerse bajo la asunción de estos parámetros en un ambiente caracterizado frecuentemente por una alta carga de incertidumbre. Teniendo en cuenta la estrecha relación que existe entre el tipo de liderazgo, la motivación y la satisfacción de los empleados y la eficiencia de las organizaciones, es evidente que una de las principales funciones de las personas que ejercen el liderazgo es conocer, desarrollar y potenciar aquellas capacidades de sus subordinados con el fin de que estos puedan optimizar su trabajo y la organización alcance la máxima rentabilidad posible.

El objetivo principal de este estudio es investigar cómo afectan cada uno de los factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con la motivación laboral a la satisfacción de los trabajadores en función del tipo de liderazgo que se ejerce. Otros objetivos son identificar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o pasivo-evasivo) más utilizado en la actualidad, así como determinar cuál resulta más adecuado para lograr mayores cuotas de satisfacción laboral por parte de los empleados. Con el fin de poder dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, el estudio ha empleado una combinación de metodologías de tipo cuantitativo a partir del análisis de los resultados de una encuesta realizada a trabajadores y trabajadoras que prestan sus servicios en empresas españolas, y se ha estructurado en cinco apartados. Así, tras esta breve introducción, se ofrece una amplia revisión de la literatura académica relacionada con el objeto de estudio, se describe de forma detallada la metodología empleada y se ofrecen los resultados de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones y la bibliografía referenciada en el artículo.

Marco teórico

En un entorno empresarial caracterizado por un cambio constante y cada vez más dinámico y rápido, uno de los principales desafíos del ejercicio del liderazgo ha de ser el tratar de dotar de habilidades estratégicas a organizaciones y a empleados con el fin de que se puedan ajustar de manera efectiva estos cambios a través de la influencia y del desempeño de una gestión de equipos y toma de decisiones eficiente (Uhl-Bien y Arena, 2018; Santiago-Torner, 2021; Paiuc, 2021). En estas circunstancias, el liderazgo se ha de ejercer aunando una natural posición de autoridad con una capacidad formativa y un reconocimiento de las contribuciones de las personas bajo su mando (Pfeffer, 2017; Kelemen *et al.*, 2023). Igualmente, las personas que han de llevar a cabo estos cometidos deben tener la capacidad de hacer frente a lo complejo y lo inesperado, afrontar los cambios que de

ello se deriven, identificar cada nuevo desafío o reto, encontrar soluciones y desarrollar estrategias exitosas (Kotter, 2017; Goryunova y Madsen, 2024). Por ello, una de las funciones esenciales del liderazgo en la actualidad es el desarrollo de las habilidades necesarias para poder resolver o corregir los problemas que se presentan en un entorno de constante innovación de productos, servicios, procesos y modelos de negocio (Gierlich-Joas *et al.*, 2020; Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2022).

En lo que respecta a los estilos de liderazgo, tradicionalmente se han identificado tres tipologías, cada una de ellas caracterizada por rasgos propios muy distintivos: el liderazgo autoritario, el democrático y el *laissez-faire* (Billig, 2015; Iqbal *et al.*, 2021; Hoque y Raya, 2023). El liderazgo autocrático, entendido bajo el ejercicio de una autoridad que no debe ser puesta en duda, ha sido asociado frecuentemente con un desempeño negativo, un deterioro del clima laboral, un control más centralizado, una mayor distancia con respecto a sus subordinados y una mayor resistencia al cambio de estos debido a las emociones negativas que les genera (Zhang *et al.*, 2020; Pizzolitto *et al.*, 2023). Aunque este estilo suele ser percibido de forma negativa en el ámbito profesional, en determinadas circunstancias relacionadas con un entorno fuertemente competitivo y la existencia de un liderazgo con altas capacidades, puede resultar adecuado para mejorar los resultados, el desempeño de las tareas y el compromiso de las organizaciones con los empleados (Sainz *et al.*, 2021; Huang *et al.*, 2022). Por su parte, el liderazgo democrático favorece un modelo que combina los principios de autoridad y libertad con la adjudicación de recompensas contingentes, mejorando la eficacia y obteniendo buenos resultados en términos de desempeño empresarial e implementación exitosa de los cambios (Crosby, 2021; Hilton *et al.*, 2021). Este tipo de liderazgo, además, promueve la comunicación vertical ascendente y descendente y mejora los resultados del trabajo en equipo (Kelly y MacDonald, 2019). En cuanto al estilo de liderazgo *laissez-faire*, este se caracteriza por la escasa participación e implicación del líder en la toma de decisiones, razón por la que suele ser percibido generalmente de forma negativa. Frecuentemente es causa de un efecto perjudicial sobre el ambiente del lugar de trabajo, provocando consecuencias negativas en el desempeño y las actitudes de los subordinados (Yang, 2015; Desgourdes *et al.*, 2023). No obstante, a este tipo de liderazgo también se le atribuyen efectos positivos como una mejor atracción, retención, desarrollo y compromiso del talento, sobre todo si a los empleados talentosos se les evita una supervisión excesiva, pues así incrementan su nivel de implicación y tienden a resolver los problemas que surgen de forma independiente (Robert y Vandenberghe, 2022; Ali y Ullah, 2023).

Esta tipificación tradicional de los estilos de liderazgo ha evolucionado hacia otra más idónea para entornos empresariales altamente competitivos y en constante crecimiento, afectados por un cambio continuo que induce a las organizaciones a modificar sus estrategias, procesos y estructuras e, incluso, a combinar los diferentes estilos (Kesting *et al.*, 2015; Günzel-Jensen *et al.*, 2018; Hussain *et al.*, 2018; Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2024). De esta forma, se han delimitado tres dimensiones del liderazgo: la transaccional, la transformacional y la pasivo-evasivo (*laissez-faire*). La en práctica de estas origina efectos diferenciados sobre indicadores empresariales relacionados directamente con los resultados, como el esfuerzo, la satisfacción, bienestar y resiliencia de los empleados, la efectividad del liderazgo y el compromiso organizacional (Yahaya y Ebrahim, 2016; Oyewobi, 2024; Vintilă *et al.*, 2024). Así, el tipo de relación que se establezca entre las personas que ejercen el liderazgo y sus subordinados, en función de los valores, actitudes y comportamientos practicados, determina el grado de motivación de los empleados, el nivel de satisfacción alcanzada y la efectividad del propio liderazgo (Zareen *et al.*, 2015; Reyaz, 2024).

El liderazgo transaccional se basa en una relación en la que se emplean recompensas o sanciones según el nivel de cumplimiento de las tareas previamente definidas, utilizando este mecanismo como fuente de motivación. Así, se reconoce el papel fundamental que desempeña la fuerza laboral en la consecución de los objetivos (Vuković *et al.*, 2018; Frangieh y Rusu, 2021). Este estilo de liderazgo, si el sistema de recompensas y sanciones se implementa de forma justa y apropiada en la

organización, suele producir efectos muy positivos sobre la motivación de los empleados, su nivel de satisfacción laboral y la productividad de los equipos de trabajo, aunque es bastante probable que las expectativas de castigo desempeñen una mayor determinación del comportamiento que las posibilidades de recompensa (Liang *et al.*, 2013; Aljumah, 2023).

El liderazgo transformacional, por el contrario, recurre a la estimulación intelectual como forma de motivación a los empleados para abordar los problemas organizacionales, apoyándose en las habilidades y características únicas de cada empleado, en el estímulo de su crecimiento profesional y en el pacto de acuerdos personalizados (Ghasabeh *et al.*, 2015; Gebreheat *et al.*, 2023; Karakitapoğlu-Aygün *et al.*, 2024). En consecuencia, un liderazgo de este tipo, por un lado, se caracteriza por rasgos distintivos con una notable percepción positiva, tales como la influencia idealizada, la consideración individualizada, la estimulación intelectual y la motivación inspiradora, y, por otro, promueve el compromiso y el desempeño laboral y organizacional de los empleados a través del uso de sus fortalezas y su iniciativa personal (Cetin y Kinik, 2015; Bakker *et al.*, 2023; Qalati *et al.*, 2022).

Por su parte, el estilo de liderazgo pasivo-evasivo se caracteriza por la falta de presencia e involucramiento o la procrastinación en el ejercicio de sus responsabilidades por parte del personal directivo, lo cual provoca, en muchas ocasiones, que los subordinados no consigan satisfacer sus expectativas, socavando, en cierta manera, la confianza hacia sus organizaciones (Tosunoglu y Ekmekci, 2016; Singh *et al.*, 2021). De todos modos, paradójicamente, este tipo de liderazgo acaba favoreciendo el fomento de una mayor libertad para la toma de decisiones y resolución de problemas de manera autónoma por parte de los trabajadores (Wong y Giessner, 2018; Norris *et al.*, 2021).

Por otra parte, la motivación laboral está estrechamente relacionada con la planificación de los objetivos empresariales, el esfuerzo por lograr las metas establecidas y la participación en los logros obtenidos (Hauser, 2014; Diefendorff *et al.*, 2022). En este sentido, resulta de especial relevancia el diseño del puesto de trabajo, la evolución profesional y el aprendizaje de los empleados, así como las características, tareas y ambiente laboral y los mecanismos y procesos involucrados en el esfuerzo realizado (Parker, 2014; Kanfer *et al.*, 2017). Cuando el liderazgo favorece el desarrollo y persistencia de estas condiciones, el incremento de la motivación de la fuerza laboral permite mejorar su desempeño y produce efectos positivos en su formación y rendimiento, en el ambiente de trabajo, en la confianza entre compañeros y en los resultados de la organización (Boies *et al.*, 2015; Putri y Hartono, 2023; Álvarez-Martínez *et al.*, 2024). Una de las funciones esenciales de las personas que ejercen el liderazgo en este contexto es coordinar a sus subordinados con los objetivos de la organización, darles las herramientas para que lleven a cabo las acciones necesarias para alcanzarlos, para acrecentar su grado de satisfacción laboral y obtengan las recompensas o beneficios asociados a dichos logros (Khan *et al.*, 2015; Chi *et al.*, 2023). La confianza generada por el líder, su inteligencia emocional, el mantenimiento de la cohesión entre los trabajadores y el estilo en el que ejerce el liderazgo guardan una relación directa, significativa y positiva con el desempeño laboral individual de cada miembro de su equipo (Musinguzi *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2023).

La constitución y consolidación de ambientes laborales que generen unos niveles adecuados de motivación para los trabajadores favorecen el incremento de la creatividad, el compromiso, la confianza y la productividad, mejorando la generación del talento y los resultados empresariales (Popli y Rizvi, 2016; Serrat, 2017; Bozer y Jones, 2018; Huertas-Valdivia *et al.*, 2019). A este respecto, resulta necesario diferenciar entre dos tipos de motivación en función de la relación existente entre incentivos y desempeño. La relación intrínseca, de la que se dispone independientemente del resultado o logro que se espera conseguir con un determinado comportamiento o acción, y la relación extrínseca, que depende fundamentalmente de la consecución del resultado deseado (Kuvaas *et al.*, 2017; Legault, 2020). En este sentido, resulta de gran utilidad para las organizaciones conocer el tipo de motivación de cada uno de los miembros de su fuerza laboral, pues, dependiendo del predominio de la intrínseca o la extrínseca, su desempeño y rendimiento con respecto a los

resultados del negocio serán diferentes. Por esta razón, es conveniente facilitar las herramientas de motivación necesarias para que estos se incrementen en la medida de lo posible (Turner, 2017; Akin-Little y Little, 2019). Obviamente, la motivación intrínseca promueve la perseverancia en el trabajo y un mayor interés y disfrute de las actividades laborales, además de ayudar a obtener resultados laborales positivos y un mayor altruismo y cooperación entre empleados, pues quienes la disfrutan experimentan la actividad laboral como un fin en sí mismo (Fishbach y Woolley, 2022; Kwon *et al.*, 2023). La motivación extrínseca, por su parte, suele tener menores efectos sobre el desempeño de los trabajadores que la intrínseca, pues suele ser de carácter más individual y con efectos a más corto plazo, aunque es recomendable que, en aquellas ocasiones en que los empleados la requieran, las organizaciones faciliten los medios o recompensas para que tenga un impacto positivo en su aprendizaje, confianza y eficacia laboral (Dang y Chou, 2020; Dodds *et al.*, 2022; Good *et al.*, 2022).

La motivación laboral y la satisfacción obtenida del desempeño en el trabajo son dos variables que guardan una relación estrecha (Paais y Pattiruhu, 2020). El grado de satisfacción de los trabajadores depende de dos tipos de factores, los motivacionales, cuya presencia es origen de la satisfacción laboral, pero su ausencia no produce una especial insatisfacción, y los higiénicos, que no producen una satisfacción específica, pero su carencia acaba provocando insatisfacción (Herzberg *et al.*, 1959; Alshmemri *et al.*, 2017). Entre los factores motivacionales se encuentran, por ejemplo, el logro de objetivos, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad o la promoción en el empleo, y, entre los factores higiénicos, la política organizativa de la empresa, la relación con los supervisores y con el resto de los empleados, las condiciones y el ambiente de trabajo, la estabilidad laboral, el salario o la seguridad en el puesto de trabajo (Özsoy, 2019). La satisfacción laboral, derivada de una motivación determinada por factores tanto internos como externos, mantiene una relación directa con las necesidades experimentadas por los trabajadores, pues, a medida que estas se van cubriendo, van surgiendo otras de mayor jerarquía, desde las más básicas, las necesidades fisiológicas, pasando por las de seguridad, las de pertenencia y las de estima, hasta las necesidades de autorrealización (Maslow, 1943; Navy, 2020; Ravoaja, 2024). En función de esta premisa, una persona que, ejerciendo el liderazgo, tiene a su cargo un equipo de subordinados, puesto que una vez que un empleado supera un cierto nivel de necesidad, ya no estará motivado por el nivel inferior, debería conocer en todo momento las necesidades específicas que requieren cubrir cada uno de ellos, con el fin de ofrecer un elemento motivacional que pueda mejorar el desempeño y la competitividad tanto de cada trabajador como de la organización en su conjunto (Maslow, 1954; Suyono y Mudjanarko, 2017; Williams *et al.*, 2022).

La satisfacción laboral es un indicador fundamental y muy relevante de la relación que mantienen los empleados con su trabajo, en la cual están implicadas tanto variables intrínsecas, vinculadas con la valoración emocional que cada empleado lleva a cabo sobre su puesto o cargo, como variables extrínsecas, asociadas con el contexto laboral proporcionado por la organización (Mardanov, 2020; Pedraza-Melo, 2020). De este modo, la satisfacción intrínseca depende de la valoración de todos aquellos atributos propios del trabajo desarrollado, como la responsabilidad, los retos, la promoción laboral, los logros conseguidos, el reconocimiento y la capacidad de organizar las propias tareas. Mientras que la satisfacción extrínseca está determinada por las condiciones inherentes al puesto y el lugar de trabajo, como las herramientas de las que se dispone, el ambiente laboral, la estabilidad, la satisfacción laboral, la confianza y las opiniones sobre los superiores o las relaciones establecidas con estos y los compañeros (Warr *et al.*, 1979; Warr y Inceoglu, 2015; Pradenas *et al.*, 2021; Spector *et al.*, 2024).

En definitiva, considerando los argumentos anteriormente expuestos, resulta bastante razonable establecer la estrecha vinculación existente entre el ejercicio del liderazgo, la motivación de los trabajadores y la satisfacción laboral, factores que se relacionan de forma positiva con la mejora de aspectos intrínsecos al desempeño de los empleados, como los desafíos, las contribuciones o el nivel de compromiso, así como otros componentes extrínsecos asociados al clima laboral

(Van-Tuin *et al.*, 2021; Susanto *et al.*, 2023). En consecuencia, aquellos estilos de liderazgo con afán transformador que busquen un progresivo empoderamiento de cada trabajador, brindando una atención individualizada, favorecerán la motivación y la estimulación intelectual, incentivarán la consecución de objetivos y fomentarán la creatividad, la calidad de la vida laboral y el espíritu de trabajo en equipo, permitiendo, además, mejorar la satisfacción laboral, el compromiso con la empresa, la eficacia organizacional, la productividad, la satisfacción de los clientes y los resultados empresariales (Vu, 2020; Messmann *et al.*, 2022).

Metodología

Con el fin de satisfacer los objetivos de la investigación y analizar los factores relacionados con la motivación laboral en función del tipo de liderazgo ejercido en las empresas, este trabajo ha utilizado una combinación de metodologías de análisis cuantitativo, al entender que esta técnica suele ofrecer resultados más completos en los estudios relacionados con el campo sectorial o empresarial, especialmente en el área de recursos humanos (Lázaro-Marcé *et al.*, 2021; Alabart-Algueró *et al.*, 2025). Así, se han realizado análisis tanto de estadística descriptiva como de estadística bivariada sobre los datos procedentes de una encuesta realizada a personas que prestan o han prestado sus servicios laborales en España.

La encuesta se ha llevado a cabo sobre una muestra de 246 trabajadores y trabajadoras, en los meses de mayo y junio de 2024, a través de diversos canales telemáticos. Para formar parte de la muestra, el único requisito que se exigía era que cada participante estuviera trabajando o hubiera trabajado con anterioridad. Además, se requería que hubiese tenido en algún momento de su vida laboral contacto con la figura de una persona que ejerciera el liderazgo en su trabajo. El cuestionario estaba conformado por un total de 29 preguntas, divididas en tres bloques. En el primer bloque, las cinco primeras preguntas delimitan el perfil de los encuestados (sexo, edad, tiempo trabajando, tiempo pasado con la misma persona ejerciendo el liderazgo y sector económico en el que se están prestando sus servicios en la actualidad). En el segundo bloque de preguntas analizaba el tipo de liderazgo que estaban recibiendo los encuestados en la actualidad. El estilo de liderazgo se deducía a partir de nueve preguntas en las que los participantes debían escoger entre tres opciones (A, B o C). Si la mayoría de las respuestas eran A, se consideraba que recibían un liderazgo transformacional, si la mayor parte eran B se consideraba liderazgo transaccional y si la mayoría eran C, se consideraba liderazgo pasivo-evasivo. A modo de ejemplo, una de las nueve cuestiones exploraba si el líder laboral de la persona encuestada “(A) fomenta la formación, el desarrollo y el crecimiento del personal, (B) ofrece reconocimiento o sanción por la realización de tareas o (C) no se preocupa por las personas ni las tareas”. Otra de las preguntas indagaba sobre si “*a la hora de establecer objetivos, tu líder (A) lo propone como un reto, inspira y deja autonomía al trabajador, (B) establece una meta específica o (C) no establece objetivos*”. En caso de igualdad en el número de respuestas A, B y C, se descartaba el resultado de la persona encuestada. En concreto, como consecuencia de esta eventualidad, se tuvieron que descartar los resultados de 4 personas encuestadas, por lo que, a efectos prácticos, la muestra final quedó reducida a 242 integrantes.

En el tercer bloque de preguntas, con el fin de evaluar el nivel de satisfacción laboral de los encuestados, se ha utilizado el *Modelo de la Escala General de Satisfacción*, traducido y adaptado al español en la Tabla 1 (Warr *et al.*, 1979; Pérez-Bilbao y Fidalgo, 1979; Heritage *et al.*, 2015). El cuestionario del modelo está diseñado para poder ser completado por cualquier tipo de trabajador, con independencia del puesto que ocupe en su empresa. Mediante la utilización de escalas Likert se analizan quince ítems o variables relacionadas con la satisfacción laboral, permitiendo analizar esta desde tres ángulos: la satisfacción global, la satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca (Boluarte, 2014). A través del análisis cuantitativo de sus resultados es posible saber si se da una

mayor relevancia a la satisfacción proveniente de motivaciones intrínsecas (que son las que se corresponden con los ítems pares del cuestionario) o las de las motivaciones de tipo extrínseco (cuestiones impares). Si no se tiene en cuenta esta distinción se puede determinar el grado de satisfacción global (Warr *et al.*, 1979). Al otorgar a cada uno de los ítems una valoración entre 1 y 7 (siendo 1 muy insatisfecho, y 7 muy satisfecho), una vez sumados los valores otorgados por cada persona encuestada a la totalidad los ítems, la cifra total puede variar entre 15 y 105, siendo la satisfacción laboral mayor cuanto más alta sea dicha suma. Con el resultado de la suma de las puntuaciones asignadas a las preguntas pares y a las impares es posible conocer el tipo motivación predomina (intrínseca o extrínseca) en función del liderazgo que reciben los empleados. En estos dos casos, la cifra total de cada una de las sumas puede variar entre 7 y 49 para la satisfacción intrínseca y entre 8 y 56 para la satisfacción extrínseca.

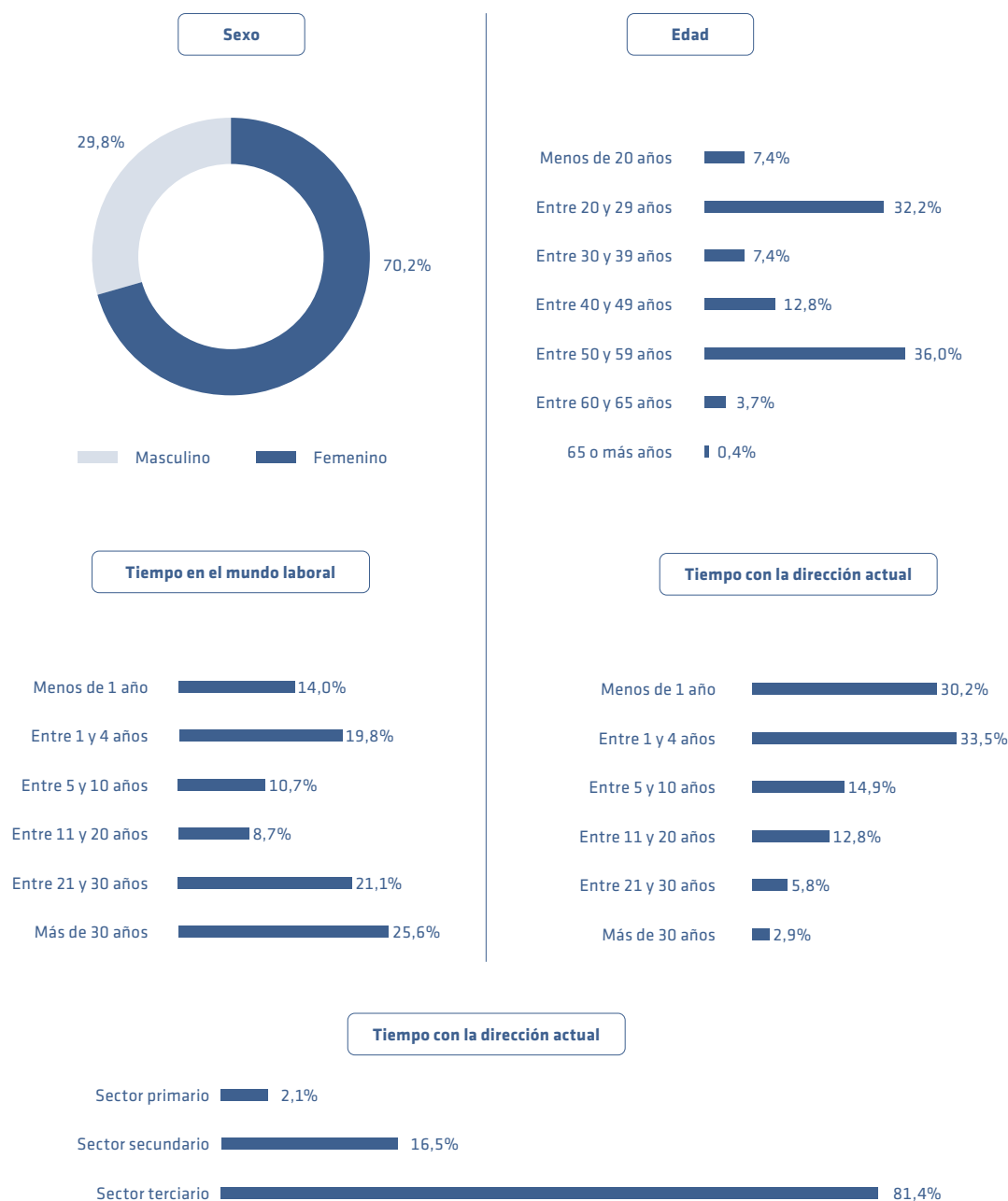
Tabla 1. Modelo de la Escala General de Satisfacción (plantilla de respuesta)

Ítem	Motivaciones origen de satisfacción laboral	1	2	3	4	5	6	7
1	Condiciones físicas del trabajo							
2	Libertad del método de elección del trabajo							
3	Relación con los/as compañeros/as							
4	Reconocimiento del trabajo							
5	Relación con el mando superior inmediato							
6	Responsabilidad asignada							
7	Salario							
8	Posibilidad de utilizar las capacidades propias							
9	Relación general entre dirección y trabajadores							
10	Posibilidad de promoción							
11	Modo de gestión de la empresa							
12	Atención prestada a las sugerencias efectuadas							
13	Horario de trabajo							
14	Nivel de variedad de tareas							
15	Estabilidad en el empleo							

Fuentes: Warr *et al.* (1979), Pérez-Bilbao y Fidalgo (1979), Boluarte (2014), Heritage *et al.* (2015)

El perfil de la muestra está compuesto por un 70,2% de mujeres y un 29,8% de hombres. Por edad, un 7,4% de los participantes del estudio tenían menos de 20 años, un 32,2% tenían una edad entre 20 y 29 años, un 7,4% entre 30 y 39, un 12,8% entre 40 y 49, un 36% entre 50 y 59, un 3,7% entre 60 y 65 y un 0,4% más de 65. El 25,6% de los encuestados llevaban más de 30 años en el mundo laboral, mientras que el 14% no llegaba a 1 año y el 19,8% entre 1 y 4 años, encontrándose el resto en los diversos tramos temporales intermedios. Tan sólo un 2,9% de los trabajadores llevaban más de 30 años compartidos con la misma persona que actualmente estaba ejerciendo la dirección, siendo mucho más frecuentes en este sentido periodos de menos de 1 año (30,2%) o entre 1 y 4 años (33,5%). En cuanto al sector en el que prestaban sus servicios, un 2,1% lo hacían en el sector primario, un 16,5% en el sector secundario y un 81,4% en el sector terciario. Toda esta información se encuentra en la Figura 1.

Figura 1. Perfil de la muestra



Tras la recolección de los datos y su proceso de categorización, codificación y tabulación, se ha llevado a cabo análisis de estadística descriptiva, así como de estadística bivariada empleando el programa IBM SPSS Statistics. A través de la realización de las pruebas del coeficiente de correlación de Spearman, el coeficiente de correlación de Pearson y la prueba U de Mann-Whitney se ha podido conocer la existencia de relaciones de significación entre algunas de las variables que conformaban el estudio.

Análisis de resultados

Resultados del análisis cuantitativo de estadística descriptiva

Los resultados de estadística descriptiva se obtuvieron a partir del análisis de los datos de la encuesta aplicada a una muestra de 246 personas residentes en España que están trabajando o lo han hecho con anterioridad. Estos resultados advierten que, en función de las respuestas de los participantes sobre segundo de los bloques de preguntas, para un 54,1% de los participantes del estudio su líder es del tipo transformacional, para un 37,2% se trataría de un liderazgo transaccional y, tan sólo un 8,7% reciben un liderazgo bajo el estilo pasivo-evasivo. Esta composición sociodemográfica del liderazgo ejercido sobre los integrantes de la muestra resulta de mucha utilidad para llevar a cabo un análisis más preciso del resto de cuestiones objeto de estudio.

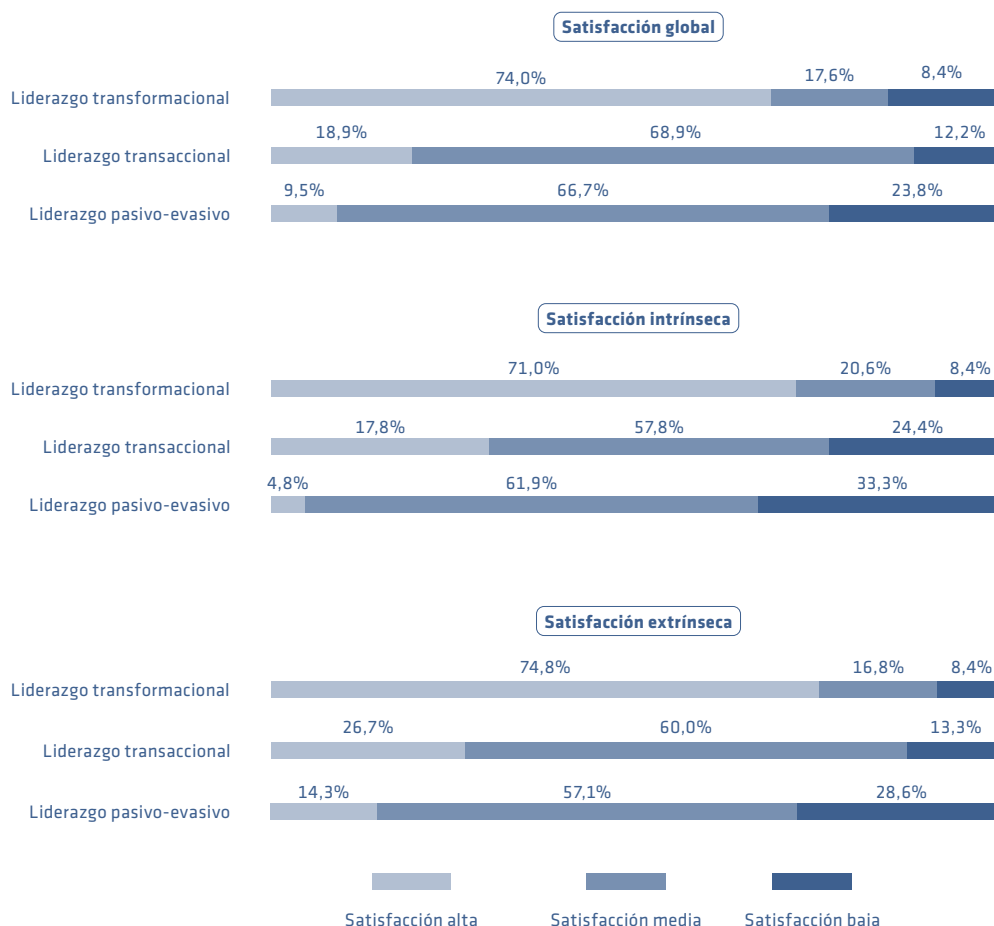
Así, por ejemplo, a partir de los datos recopilados en el tercero de los bloques de la encuesta, se establecieron diversas relaciones entre los factores de motivación en los que se basa la satisfacción laboral en función de los distintos tipos de liderazgo. En primer lugar, se evaluó de forma numérica los grados de satisfacción global, intrínseca y extrínseca de las personas encuestadas con relación a su experiencia laboral. Tal y como se señalaba en la metodología, los valores que cada integrante del estudio puede otorgar a la satisfacción global oscilan entre 15 y 105, los de la satisfacción intrínseca entre 7 y 49 y los de la satisfacción extrínseca entre 8 y 56. Se ha dividido cada uno de estos segmentos en tres partes proporcionales, asignando una satisfacción baja al tramo con una menor puntuación, una satisfacción media al segundo de los tramos y una satisfacción alta al tercero tal como se representa en la Tabla 2.

Tabla 2. Valores numéricos de los tramos de satisfacción (bloque 3, encuesta)

Tipo de satisfacción	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Satisfacción global	15 - 45	46 - 75	76 - 105
Satisfacción intrínseca	7 - 21	22 - 35	36 - 49
Satisfacción extrínseca	8 - 24	25 - 40	41 - 56

Los resultados obtenidos señalan que el nivel de satisfacción global es mayor en las personas encuestadas que disfrutan de un liderazgo transformacional. La evidencia de esto es que el 74% de la muestra alcanzan un grado de satisfacción alto. Por el contrario, el mayor porcentaje de personas que detentan los niveles más altos de satisfacción baja se manifiesta entre las que reciben un liderazgo pasivo-evasivo (23,8%). Del mismo modo, el estilo de liderazgo transformacional es el que aporta un mayor porcentaje de trabajadores con niveles altos de satisfacción intrínseca (71%) y extrínseca (74,8%). Igualmente, el mayor porcentaje de personas con las cifras más altas de niveles de satisfacción baja, tanto en lo referido a la satisfacción intrínseca (33,3%) como la extrínseca (28,6%) aparece en aquellas que reciben un liderazgo pasivo-evasivo. Estos resultados están representados en la Figura 2.

Figura 2. Nivel de satisfacción global en función del tipo de liderazgo



Por otra parte, a partir de los datos obtenidos del análisis de las cuestiones del tercer bloque de la encuesta, se evaluó el nivel de satisfacción laboral de las personas encuestadas a partir de la valoración mediante escalas Likert del 1 al 7 (donde 1 significa “muy insatisfecho” y 7 “muy satisfecho”) de cada uno de los quince ítems que conforman el *Modelo de la Escala General de Satisfacción* (Warr *et al.*, 1979). Los resultados determinan que, en todos y cada uno de los ítems analizados, el ejercicio del liderazgo transformacional permite obtener valoraciones más altas por parte de los trabajadores que los otros dos tipos de liderazgo. Los ítems más valorados por los integrantes de la muestra que disfrutaban de un liderazgo de este tipo eran los referidos a la satisfacción con la relación con los compañeros de trabajo (5,61 puntos sobre 7,00), con los horarios de trabajo (5,55 sobre 7,00) y con las responsabilidades asignadas (5,54 sobre 7,00). El factor motivacional que obtuvo una valoración más baja fue el referido a la posibilidad de promoción (4,71). Por su parte, los integrantes de la muestra que reciben un liderazgo de tipo transaccional han valorado en mayor medida la satisfacción con la relación con los compañeros de trabajo (5,33), la responsabilidad asignada (4,63) y la relación con el mando superior inmediato (4,57). En su caso, el ítem peor valorado ha sido el salario percibido (3,56). Por último, las personas encuestadas que prestan sus

servicios laborales bajo un liderazgo pasivo-evasivo han revelado, en general, valoraciones más bajas que las que han presentado los otros dos estilos de liderazgo, mostrándose especialmente alejadas de las que han aportado las personas que trabajan bajo un liderazgo transformacional. Para este estilo de liderazgo las valoraciones más bajas han aflorado en factores como el modo de gestión de la empresa (2,43 puntos sobre 7,00), la posibilidad de promoción (2,67) y la relación general entre dirección y trabajadores (2,71). Por el contrario, la valoración más alta la recibió el ítem referido a la relación con el resto de los trabajadores (5,14). Esta información se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3. Valoración de las variables motivacionales intrínsecas y extrínsecas que originan la satisfacción laboral (escalas Likert de 1 a 7)

Ítem	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo-evasivo
Condiciones físicas del trabajo	5,34	4,24	3,90
Libertad del método de elección del trabajo	5,31	3,89	4,00
Relación con los/as compañeros/as	5,61	5,33	5,14
Reconocimiento del trabajo	5,44	3,86	3,10
Relación con el mando superior inmediato	5,53	4,57	3,48
Responsabilidad asignada	5,54	4,63	4,19
Salario	4,89	3,56	3,19
Posibilidad de utilizar las capacidades propias	5,32	4,09	4,10
Relación general entre dirección y trabajadores	5,31	3,78	2,71
Posibilidad de promoción	4,71	3,60	2,67
Modo de gestión de la empresa	4,91	3,57	2,43
Atención prestada a las sugerencias efectuadas	5,21	3,58	2,81
Horario de trabajo	5,55	4,44	4,14
Nivel de variedad de tareas	5,07	4,24	4,19
Estabilidad en el empleo	5,44	4,33	4,81

A partir de los mismos datos se puede calcular para cada uno de los estilos de liderazgo la satisfacción global media de los trabajadores integrantes de la muestra (teniendo en cuenta todos los ítems contemplados en la encuesta), la satisfacción intrínseca media (considerando sólo los ítems pares) y la satisfacción extrínseca media (considerando sólo los ítems impares). En los tres casos, global, intrínseca y extrínseca, el grado de satisfacción alcanzado es mayor en las personas que reciben un liderazgo transformacional y es menor en los trabajadores que tienen un líder pasivo-evasivo. Otro dato relevante es que para los tres estilos de liderazgo la medida de la satisfacción extrínseca es ligeramente más alta que la intrínseca. Esto se evidencia en la Tabla 4.

Tabla 4. Satisfacción global, intrínseca y extrínseca media en función del tipo de liderazgo (escalas Likert de 1 a 7)

Ítem	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional	Liderazgo pasivo-evasivo
Satisfacción global media	5,28	4,11	3,66
Satisfacción intrínseca media	5,23	3,98	3,58
Satisfacción extrínseca media	5,32	4,23	3,73

Resultados del análisis cuantitativo de estadística bivariada

Después del análisis descriptivo, se ha empleado el test del coeficiente de correlación de Spearman para tratar de explorar las asociaciones entre una variable ordinal (Tipo de líder) con los indicadores de la satisfacción laboral (escalares). Los resultados permiten identificar correlaciones estadísticamente significativas y negativas ($p < 0,05$) entre el tipo de líder y la totalidad de los indicadores de satisfacción laboral (Tabla 5).

Tabla 5. Test del coeficiente de correlación de Spearman. Asociaciones entre la variable ordinal (Tipo de líder) con los indicadores de la satisfacción laboral

Ítem	p-valor
Condiciones físicas del trabajo	-0,370**
Libertad del método de elección del trabajo	-0,382**
Relación con los/as compañeros/as	-0,147**
Reconocimiento del trabajo	-0,552**
Relación con el mando superior inmediato	-0,421**
Responsabilidad asignada	-0,362**
Salario	-0,375**
Posibilidad de utilizar las capacidades propias	-0,405**
Relación general entre dirección y trabajadores	-0,508**
Posibilidad de promoción	-0,413**
Modo de gestión de la empresa	-0,499**
Atención prestada a las sugerencias efectuadas	-0,528**
Horario de trabajo	-0,367**
Nivel de variedad de tareas	-0,270**
Estabilidad en el empleo	-0,275**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

En general, se infiere que a menor grado de satisfacción laboral mayor será la probabilidad de un líder pasivo-evasivo. De esta manera, se confirma también que a mayor grado de satisfacción laboral, mayor será la probabilidad de un líder transformacional. Por su parte, desde una perspectiva específica de cada uno de los ítems, pueden considerarse las interpretaciones correlacionales siguientes:

- A peores condiciones de trabajo, mayor tendencia hacia un liderazgo pasivo-evasivo.
- A menor libertad para elegir el propio método de trabajo, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con los compañeros de trabajo, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.

- A menor reconocimiento por el trabajo bien hecho, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con el superior inmediato, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con las responsabilidades en el propio puesto de trabajo, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con el salario, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor posibilidad de usar las propias capacidades, mayor tendencia hacia un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con la relación entre dirección y trabajadores, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menores posibilidades de promoción, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con el modo de gestión, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor atención prestada a las propias sugerencias, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con el horario de trabajo, mayor probabilidad de un líder pasivo-evasivo.
- A menor satisfacción con la variedad de tareas, mayor tendencia hacia un líder pasivo-evasivo.
- A menor estabilidad de empleo, mayor tendencia hacia un líder pasivo-evasivo.

Por otro lado, mediante la prueba del coeficiente de correlación de Pearson se han explorado las relaciones bivariadas entre los indicadores de satisfacción laboral. De ese modo, se hallaron correlaciones estadísticamente significativas ($p < 0,05$) y positivas entre todos los indicadores. Cabe recordar que, en las pruebas de independencia, cuando el valor p resulta significativo ($p < 0,05$), se puede aceptar con un 95% de confianza que existe una diferencia estadísticamente significativa en el valor medio de la variable entre los distintos tipos de líderes. Mediante la aplicación de las pruebas por pares de Mann-Whitney se exploró entre qué tipos de líderes en particular se encuentran esas diferencias significativas. En términos generales, los resultados revelaron diferencias estadísticamente significativas entre los distintos tipos de liderazgo. El cuadro de comparaciones múltiples destacó diferencias significativas en la valoración de los tipos de líderes, lo que sugiere que la efectividad de las estrategias puede variar según el enfoque y las tácticas empleadas por cada tipo de líder, así como por las características particulares y el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo era investigar el nivel de influencia sobre la satisfacción laboral de cada uno de los factores relacionados con la motivación laboral en función del tipo de liderazgo que se ejerce, para poder determinar qué estilo de liderazgo es el más adecuado para conseguir mayores niveles de satisfacción global, intrínseca y extrínseca. Para ello, se ha utilizado una combinación de diversas metodologías de análisis cuantitativo, con el fin de poder obtener unos resultados más precisos y completos del tema objeto de estudio (Lázaro-Marcé *et al.*, 2021; Alabart-Algueró *et al.*, 2025).

En la actualidad, uno de los grandes retos de las organizaciones es lograr una alta capacidad de adaptación a los cambios, cada vez más rápidos y dinámicos, en un entorno socioeconómico de constante incertidumbre (Uhl-Bien y Arena, 2018; Paiuc, 2021). Bajo esta premisa, las personas que han de hacer frente a estos cometidos, ejerciendo el liderazgo de las organizaciones y los equipos, deben ser competentes para dar respuesta a lo complejo y lo inesperado, encontrando soluciones adecuadas a cada reto que se presenta (Kotter, 2017; Goryunova y Madsen, 2024). En este escenario, el liderazgo de tipo transformacional resulta mucho más apropiado que los liderazgos transaccionales o pasivo-evasivos, pues atienden a los problemas organizacionales teniendo en consideración las habilidades y capacidades propias de cada miembro de su equipo, obteniendo los mejores resultados de cada uno de ellos, promoviendo el estímulo intelectual y profesional, así como el compromiso y el desempeño

laboral (Cetin y Kinik, 2015; Ghasabeh *et al.*, 2015; Qalati *et al.*, 2022; Bakker *et al.*, 2023; Karakitapoğlu-Aygün *et al.*, 2024). Sobre este particular, los resultados de la investigación ratifican el predominio del ejercicio de este estilo de liderazgo sobre los integrantes de la muestra analizada, pues el 54,1% de las personas encuestadas eran receptoras de un liderazgo transformacional, mientras que un 37,2% recibía un liderazgo transaccional y un 8,7% uno pasivo-evasivo.

Los mayores niveles de motivación y, por consiguiente, de satisfacción laboral, se manifiestan en las empresas y equipos de trabajo en los que existe una mayor implicación de las personas que ejercen el liderazgo en la planificación de los objetivos y la participación en los resultados obtenidos junto con aquellos subordinados que los han de llevar a cabo (Hauser, 2014; Parker, 2014; Kanfer *et al.*, 2017; Diefendorff *et al.*, 2022). Además, los resultados de las empresas suelen ser mejores cuando se incrementa la atención del líder por las necesidades y los factores de motivación de sus empleados y el nivel de satisfacción alcanzada, pues mejora la productividad y la competitividad (Khan *et al.*, 2015; Reyaz, 2024). Por esta razón, son los liderazgos de tipo transformacional los que generalmente aportan tasas más altas de satisfacción laboral en los empleados que los reciben. Así lo corroboran los resultados del estudio, pues son las personas que trabajan bajo un liderazgo transformacional quienes en un mayor porcentaje muestran niveles más altos de satisfacción global (74%), notablemente por encima de los revelados en los casos de liderazgo transaccional (18,9%) y liderazgo pasivo-evasivo (9,5%) (Zareen *et al.*, 2015; Chi *et al.*, 2023).

Además, los resultados ratifican que el grado de satisfacción alcanzado, tanto de forma global como intrínseca y extrínseca, en todo caso es mayor en los trabajadores que reciben un liderazgo transformacional (5,28, 5,23 y 5,32 puntos sobre 7,00 respectivamente) y es menor en los casos de liderazgo pasivo-evasivo (3,66, 3,58 y 3,73 puntos sobre 7,00 respectivamente) (Kuvaas *et al.*, 2017; Legault, 2020).

La investigación también ha puesto de manifiesto que el ejercicio del liderazgo transformacional permite alcanzar valoraciones más altas que otros tipos de liderazgo en cada factor motivacional determinante de la satisfacción laboral, intrínsecos y extrínsecos (Boluarte, 2014; Heritage *et al.*, 2015). Este tipo de liderazgo ofrece valoraciones muy altas, por ejemplo, en factores relacionados con la satisfacción vinculada a la convivencia con otros trabajadores, los horarios, las responsabilidades asignadas, la relación con los mandos, la estabilidad del empleo o el reconocimiento del trabajo realizado (Boies *et al.*, 2015; Warr y Inceoglu, 2015; Musinguzi *et al.*, 2018; Özsoy, 2019; Pradenas *et al.*, 2021; Lee *et al.*, 2023; Putri y Hartono, 2023; Spector *et al.*, 2024). Así mismo, tanto el liderazgo transaccional, que recurre a un modelo basado en la recompensa contingente, como el pasivo-evasivo, caracterizado una menor interacción con los subordinados, producen, en general, valoraciones notablemente menores de los factores motivacionales (Yang, 2015; Tosunoglu y Ekmekci, 2016; Vuković *et al.*, 2018; Frangieh y Rusu, 2021; Aljumah, 2023). En el presente estudio han sido especialmente bajas en el caso concreto del liderazgo pasivo-evasivo las referidas a la satisfacción con respecto a la manera de gestionar la empresa, la posibilidad de promoción, la relación entre directivos y trabajadores, la atención prestada a las sugerencias efectuadas, el reconocimiento del trabajo efectuado o el salario percibido (Singh *et al.*, 2021; Desgourdes *et al.*, 2023). Por otra parte, a pesar de que, paradójicamente, el liderazgo transaccional descansa en gran medida en la recompensa contingente, los resultados de la investigación revelan valoraciones no especialmente altas de los trabajadores encuestados que recibían este tipo de liderazgo en cuanto a factores muy relacionados con esta cuestión, tales como el salario, la posibilidad de promoción o el reconocimiento del trabajo (3,56, 3,60 y 3,86 puntos sobre 7,00, respectivamente) (Liang *et al.*, 2013; Vuković *et al.*, 2018).

Entre las aportaciones originales de la investigación realizada cabe resaltar la constatación de que, al menos en el caso de la muestra seleccionada para la ocasión en España, existe una mayor

probabilidad de que se implementen estilos de liderazgo pasivo-evasivo en marcos en los que se producen unas deficientes condiciones laborales. La caracterización de estas condiciones a partir de diversos factores, como una menor libertad sobre la elección de los métodos de trabajo, una menor satisfacción con el entorno laboral, una menor satisfacción con el puesto de trabajo o una menor estabilidad laboral, confrontan en parte los hallazgos de estudios previos realizados sobre este tipo de liderazgo (Wong y Giessner, 2018; Norris *et al.*, 2021).

No obstante, en general, los resultados del estudio, al igual que otras investigaciones precedentes, confirman la existencia de un estrecho vínculo entre la forma de ejercer el liderazgo y los niveles de motivación intrínseca y extrínseca, estimulación intelectual, creatividad, calidad de la vida laboral, espíritu de trabajo en equipo y satisfacción laboral alcanzados por los empleados (Serrat, 2017; Bozer y Jones, 2018; Vu, 2020; Van-Tuin *et al.*, 2021; Susanto *et al.*, 2023). En un mismo sentido, se ha podido corroborar que para todos los estilos de liderazgo analizados la valoración de la satisfacción derivada de motivación extrínseca, relacionada con el contexto laboral, resulta ligeramente más alta que la procedente de causas intrínsecas, que atañen a factores de tipo emocional, aunque, en cualquier caso, ambas fuentes de satisfacción resultan necesarias y complementarias en aras a la consecución de unos mejores resultados en cuanto a satisfacción, confianza y eficacia laboral (Warr y Inceoglu, 2015; Dang y Chou, 2020; Mardanov, 2020; Pedraza-Melo, 2020; Dodds *et al.*, 2022; Good *et al.*, 2022; Spector *et al.*, 2024).

Bajo estas premisas, los empleadores, los líderes de equipos humanos o los responsables de instituciones deben tener en consideración que, salvo excepciones derivadas de la propia estructura organizacional de una empresa, sector o institución en concreto, un liderazgo de tipo transformacional debería procurar, en principio, un incremento de la atención y el grado de compromiso de los trabajadores o subordinados como base fundamental de unos mayores niveles de motivación y satisfacción laboral, que se puedan materializar, además, en mejores indicadores de eficiencia, productividad y rentabilidad para las empresas (Vu, 2020; Messmann *et al.*, 2022). En todo caso, a efecto prácticos, la efectividad de un tipo de liderazgo u otro en términos de rendimiento para las empresas puede variar en función de las características que definen a los empleados y a su nivel de satisfacción (Zareen *et al.*, 2015; Reyaz, 2024).

En este contexto, resulta razonable convenir que, existiendo grupos muy diversos de empleados, en función, por ejemplo, de variables como la edad, género, nivel educativo, tipo de trabajo, grado de responsabilidad o nivel de compromiso, estos se han de gestionar de forma diferente, requiriendo distintos estilos de liderazgo (Popli y Rizvi, 2016; Huertas-Valdivia *et al.*, 2019; Gutiérrez-Aragón *et al.*, 2024). En definitiva, si bien la adopción de un estilo de liderazgo transformacional suele derivar en mejores tasas de satisfacción entre las personas subordinadas, en cada caso concreto se requerirá la asunción del tipo de liderazgo que sea más adecuado para conciliar los niveles de satisfacción laboral y compromiso organizacional con los resultados esperados de la actividad empresarial (Gebreheat *et al.*, 2023; Oyewobi, 2024).

Este estudio ha contribuido a la aclaración de muchos de los interrogantes que planteaba el tema objeto de análisis, si bien resulta preciso reconocer que la existencia de ciertas limitaciones ha podido condicionar alguno de los resultados que se han obtenido. Así, es necesario señalar que el entorno laboral actual es lo suficientemente complejo como para que las personas que ejercen el mando o la dirección puedan ser clasificadas bajo un paradigma determinado estrictamente por los rasgos característicos de un solo estilo de liderazgo, siendo habitual la combinación de factores distintivos de diferentes estilos (Kesting *et al.*, 2015; Günzel-Jensen *et al.*, 2018). Por otra parte, también resulta probable la existencia de un sesgo en el completamiento del cuestionario por parte de alguna de las personas que han formado parte de la muestra derivado de la afectación de un estado de ánimo concreto en el momento del estudio de campo. Paralelamente, el propio

proceso de implementación de la investigación ha permitido generar nuevos interrogantes que plantean la apertura de futuras líneas de investigación y de trabajo, tanto en el campo académico como en el profesional. Entre estas se encuentran la realización de investigaciones sectoriales de este tipo, con especial atención a aquellas industrias de reciente implantación, así como la puesta en práctica de estudios comparativos tanto entre sectores como entre territorios o a lo largo de una línea cronológica.

Referencias

- Akin-Little, A. y Little, S.G. (2019). Effect of extrinsic reinforcement on “intrinsic” motivation: Separating fact from fiction. En S.G. Little y A. Akin-Little (eds.). *Behavioral interventions in schools: Evidence-based positive strategies* (pp. 113–132). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000126-007>
- Alabart-Algueró, J., Gutiérrez-Aragón, Ó., Cuenca-Fontbona, J. y Fondevila-Gascón, J.F. (2025). La comunicación en los eventos ecuestres: análisis de la publicidad previa, la retransmisión y su cobertura posterior. *Cuadernos.info*, 60, 302-322. <https://doi.org/10.7764/cdi.60.84280>
- Ali, M. y Ullah, M.S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6), e17234. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17234>
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2270813. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. y Maude, P. (2017). Herzberg’s two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16. 10. <https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03>
- Álvarez-Martínez, G., Mantilla-Quintero, M.C. y Contreras-Pacheco, O.E. (2024). Rendimiento laboral auto percibido: explorando factores y consecuencias. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 20(38). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.4359>
- Bakker, A.B., Hetland, J., Olsen, O.K. y Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Billig, M. (2015). Kurt Lewin’s leadership studies and his legacy to social psychology: Is there nothing as practical as a good theory? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4), 440-460. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12074>
- Boies, K., Fiset, J. y Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1080-1094. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 80-84. <https://is.gd/iVTgqZ>
- Bozer, G. y Jones, R.J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
- Cetin, M.O. y Kinik, F.S.F. (2015). An analysis of academic leadership behaviour from the perspective of transformational leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 519-527. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.122>
- Chi, H., Vu, T.V., Nguyen, H.V. y Truong, T.H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Crosby, G. (2021). Lewin’s democratic style of situational leadership: A fresh look at a powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 398-401. <https://doi.org/10.1177/00218863209798>

- Dang, V.T. y Chou, Y.C. (2020). Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of Vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, 49(6), 1232-1253. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0427>
- Desgourdes, C., Hasnaoui, J., Umar, M. y Gonzales-Feliu, J. (2023). Decoding laissez-faire leadership: an in-depth study on its influence over employee autonomy and well-being at work. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00927-5>
- Diefendorff, J.M., Kenworthy, M.E., Lee, F.C. y Nguyen, L.K. (2022). *Work motivation*. Oxford Research Encyclopedia of Psychology. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.37>
- Dodds, R., Holmes, M. y Novotny, M. (2022). Because I believe in it: Examining intrinsic and extrinsic motivations for sustainability in festivals through self-determination theory. *Tourism Recreation Research*, 47(2), 111-129. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1841375>
- Fishbach, A. y Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339-363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Frangieh, M. y Rusu, D. (2021). The effect of the carrot and stick transactional leadership style in motivating employees in SMEs. *Review of International Comparative Management*, 22(2), 242-252. <https://bit.ly/3yaxkLp>
- Gebreheat, G., Teame, H. y Costa, E. I. (2023). The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction: an integrative review. *SAGE Open Nursing*, 9. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Ghasabeh, M.S., Soosay, C. y Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459-467. <http://dx.doi.org/10.1353/jda.2015.0090>
- Gierlich-Joas, M., Hess, T. y Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13(3), 921-947. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>
- Good, V., Hughes, D.E., Kirca, A.H. y McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Goryunova, E. y Madsen, S.R. (2024). The current status of women leaders worldwide. En S.R. Madsen (edit.). *Handbook of research on gender and leadership* (pp. 2-22). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035306893.00010>
- Günzel-Jensen, F., Hansen, J. R., Jakobsen, M.L.F. y Wulff, J. (2018). A two-pronged approach? Combined leadership styles and innovative behavior. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 957-970. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1303711>
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Guillén-Pujadas, M. y Fondevila-Gascón, J.F. (2022). Percepción de habilidades en la figura del directivo y disposición a ocupar el cargo por parte de los trabajadores. Análisis de diferencias por género. *Revista Internacional de Organizaciones*, 29, 7-34. <https://doi.org/10.17345/rio29.7-34>
- Gutiérrez-Aragón, Ó., Gassiot-Melian, A., Fondevila-Gascón, J.F. y Denia-Ruiz, A. (2024). Liderazgo femenino en un sector masculinizado. El caso de la automoción en España. *Dirección y Organización*, 82, 16-31. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i82.657>
- Hauser, L. (2014). Work motivation in organizational behavior. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4), 239-246. <https://bit.ly/3mbAv2o>
- Heritage, B., Pollock, C. y Roberts, L.D. (2015). Confirmatory factor analysis of Warr, Cook, and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale. *Australian Psychologist*, 50(2), 122-129. <https://doi.org/10.1111/ap.12103>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. Wiley. <https://is.gd/JjTkcr>
- Hilton, S.K., Arkorful, H. y Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0237>

- Hoque, K.E. y Raya, Z.T. (2023). Relationship between principals' leadership styles and teachers' behavior. *Behavioral Sciences*, 13(2), 111. <https://doi.org/10.3390/bs13020111>
- Huang, Q., Zhang, K., Wang, Y., Bodla, A.A. y Zhu, D. (2022). When is authoritarian leadership less detrimental? The role of leader capability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 707. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010707>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A.R. y Lloréns-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*, 71, 402-420. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H. y Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Iqbal, Z.A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, MA, y Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, psychology and Education*, 11(3), 667-685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Kanfer, R., Frese, M. y Johnson, R.E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Karakitapoğlu-Aygün, Z., Erdogan, B., Caughlin, D.E. y Bauer, T.N. (2024). Transformational leadership, idiosyncratic deals and employee outcomes. *Personnel Review*, 53(2), 562-579. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0470>
- Kelemen, T.K., Matthews, S.H., Matthews, M.J. y Henry, S.E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Kelly, S. y MacDonald, P. (2019). A look at leadership styles and workplace solidarity communication. *International Journal of Business Communication*, 56(3), 432-448. <https://doi.org/10.1177/2329488416664>
- Kesting, P., Ulhøi, J.P., Song, L.J. y Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Khan, M. S., Khan, I., Qureshi, Q. A., Ismail, H. M., Rauf, H., Latif, A. y Tahir, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92. <https://bit.ly/41nrwvc>
- Kotter, J.P. (2017). What leaders really do. En A. Hooper (edit.). *Leadership perspectives* (pp. 7-15). Routledge. <https://is.gd/e27iyx>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. y Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kwon, M., Cunningham, J.L. y Jachimowicz, J.M. (2023). Discerning saints: Moralization of intrinsic motivation and selective prosociality at work. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1625-1650. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1761>
- Lázaro-Marcé, J., Gutiérrez-Aragón, Ó. y Fondevila-Gascón, J.F. (2021). Influencia de la colaboración entre las áreas de ventas y marketing en los resultados de las empresas en un entorno de orientación al mercado. *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, 2/2021, 44-63. <https://doi.org/10.17561/ree.n2.2021.6507>
- Lee, C.C., Yeh, W.C., Yu, Z. y Lin, X.C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Legault, L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation. En V. Zeigler-Hill y T.K. Shackelford, (eds.). *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 2416-2419). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1139
- Liang, H., Xue, Y. y Wu, L. (2013). Ensuring employees' IT compliance: carrot or stick? *Information Systems Research*, 24(2), 279-294. <https://doi.org/10.1287/isre.1120.0427>

- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM*, 9(3), 223-240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. Harper. <https://is.gd/JZpMRz>
- Messmann, G., Evers, A. y Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29-45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P. y Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21-32. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Navy, S.L. (2020). Theory of human motivation. Abraham Maslow. En B. Akpan y T.J. Kennedy (eds.). *Science education in theory and practice: An introductory guide to learning theory* (pp. 17-28). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43620-9_2
- Norris, K.R., Ghahremani, H. y Lemoine, G.J. (2021). Is it laissez-faire leadership or delegation? A deeper examination of an over-simplified leadership phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 322-339. <https://doi.org/10.1177/1548051821997407>
- Oyewobi, L.O. (2024). Leadership styles and employees commitment: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Facilities Management*, 22(5), 737-757. <https://doi.org/10.1108/JFM-06-2022-0069>
- Özsoy, E. (2019). An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 11-20. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-01>
- Paais, M. y Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Paiuc, D. (2021). The impact of cultural intelligence on multinational leadership: a semantic review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(1), 81-93. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0006>
- Parker, S.K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115208>
- Pedraza-Melo, N.A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pérez-Bilbao, J. y Fidalgo, M. (1995). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. <https://is.gd/a97jBS>
- Pfeffer, J. (2017). The ambiguity of leadership 1. En A. Hooper (edit.). *Leadership perspectives* (pp. 333-341). Routledge. <https://is.gd/rOLMjZ>
- Pizzolitto, E., Verna, I. y Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00263-y>
- Popli, S. y Rizvi, I.A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965-979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Pradenas, D., Oyanedel, J.C., Da-Costa, S., Rubio, A. y Páez, D. (2021). Subjective well-being and its intrinsic and extrinsic motivational correlates in high performance executives: A study in Chilean managers empirically revisiting the bifactor model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(15), 8082. <https://doi.org/10.3390/ijerph18158082>

- Putri, D.K.A. y Hartono, A. (2023). Training, leadership style, and work environment on employee performance: The role of work motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(2), 197-214. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i2.8889>
- Qalati, S.A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez-Limón, M.L. y Khaskheli, M.B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Ravoaja, H. (2024). Reconceptualization of sustainability using the Medical Wheel and Maslow's Pyramid. *Journal of Management Studies and Development*, 3(02), 120-135. <https://doi.org/10.56741/jmsd.v3i02.539>
- Reyaz, S. (2024). The influence of leadership styles on employee motivation and job satisfaction. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(3), 339-344. <https://doi.org/10.47392/IR-JAEM.2024.0049>
- Robert, V. y Vandenberghe, C. (2022). Laissez-faire leadership and employee well-being: the contribution of perceived supervisor organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 940-957. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2081074>
- Sainz, M., Moreno-Bella, E. y Torres-Vega, L.C. (2021). A more competent, warm, feminine, and human leader: perceptions and effectiveness of democratic versus authoritarian political leaders. *International Review of Social Psychology*, 34(1), 1-16. <https://doi.org/10.5334/irsp.452>
- Santiago-Torner, C. (2021). Pandemia COVID-19 y liderazgo adaptativo. Reciprocidad e importancia de esta relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>
- Singh, S., Sood, S. y Bala, R. (2021). Passive leadership styles and perceived procrastination in leaders: a PLS-SEM approach. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(1), 20-37. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.112085>
- Serrat, O. (2017). Coaching and mentoring. En O. Serrat (edit.). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (pp. 897-902). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_101
- Spector, P.E., Howard, D.J., Eisenberg, E.M., Couris, J.D. y Quinn, J.F. (2024). Starting fresh: a mixed method study of follower job satisfaction, trust, and views of their leader's behavior. *Frontiers in Psychology*, 15, 1349353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1349353>
- Susanto, P.C., Syailendra, S. y Suryawan, R.F. (2023). Determination of motivation and performance: Analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Suyono, J. y Mudjanarko, S. (2017). Motivation engineering to employee by employees Abraham Maslow theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 27-33. <https://is.gd/EcLthB>
- Tosunoglu, H. y Ekmekci, O. (2016). Laissez-Faire leaders and organizations: How does Laissez-Faire leader erode the trust in organizations? *Journal of Economics Finance and Accounting*, 3(1), 89-99. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016116538>
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations? *Cogent Education*, 4(1), 1337543. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1337543>
- Uhl-Bien, M. y Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Van-Tuin, L., Schaufeli, W.B y Van-den-Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483-505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- Vintilă, F., Biea, E. A., Neamțu, F. y Dominici, G. (2024). Looking into the new normal after COVID-19 pandemic: leadership styles and job-related affective well-being. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-10-2024-2909>

- Vu, H.M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium*, 2(7), 20-28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Vuković, A.J., Damjanović, J., Papić-Blagojević, N., Jošanov-Vrgović, I. y Gagić, S. (2018). Impact of leadership on innovation: Evidence from the hotel industry. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 57-66. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0008>
- Warr, P., Cook J y Wall T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Warr, P. y Inceoglu, I. (2015). Job features, job values, and affective strength. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 101-112. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.840586>
- Williams, E., Armistead, J. y Rude, D.A. (2022). Leading for innovation: A new model for 21st century leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(4), 3-13. <https://doi.org/10.1002/nha3.20366>
- Wong, S.I. y Giessner, S.R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757-783. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>
- Yahaya, R. y Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246-1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>
- Zareen, M., Razzaq, K. y Mujtaba, B.G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15, 531-549. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0287-6>
- Zhang, Y., Gao, P., Zhang, J. y Lu, L. (2020). Effect of authoritarian leadership on user resistance to change: evidence from IS project implementation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 120(10), 1813-1834. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0619>