

LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y SATISFACCIÓN LABORAL:  
EL ROL DE LA CONFIANZA EN EL SUPERVISOR

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND JOB SATISFACTION:  
THE ROLE OF TRUSTING IN THE SUPERVISOR

Alicia Omar\*

Universidad Nacional del Rosario, Argentina.

Recibido: 08 de setiembre de 2010

Aceptado: 25 de febrero de 2011

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo y se ofrecen sugerencias para futuros estudios.

**Palabras clave:** Confianza, liderazgo transformador, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The objective of this study was analyzing the possible relationships between job satisfaction and perceptions of supervisor as a transformational leader, as well as, verifies the role of trust on such relationships. We studied a sample of 218 Argentine workers of public and private organizations of the central zone of the country. Correlation analysis showed significant associations between the different facets of transformational leadership (individualized consideration, inspirational motivation, idealized influence, and intellectual stimulation), trust in supervisor, job satisfaction, and satisfaction with life in general. Mediated regression analysis demonstrated the moderating role of trust in the supervisor in the relations between perceptions of transformational leadership and job satisfaction. The strengths and weaknesses of the work are presented, and suggestions for future studies are provided.

**Key words:** Job Satisfaction, Transformational Leadership, Trust

## Introducción

El grado de satisfacción laboral se ha convertido en uno de los fenómenos más analizados en los últimos años. La revisión efectuada por Mueller, Hattrup y Hausmann (2009), muestra que el estudio de la satisfacción laboral ha ido atravesando por distintas etapas. Inicialmente, los esfuerzos se concentraron en definir y explicitar la naturaleza del constructo. Posteriormente, los trabajos se orientaron a desarrollar instrumentos idóneos para explorarlo

y medirlo. Más recientemente, el interés ha comenzado a concentrarse en el análisis de sus antecedentes y de sus posibles consecuencias. La evidencia empírica reciente (Judge, Heller & Klinger, 2008), indica que existe más consenso en cuanto a las consecuencias de la satisfacción que en lo que hace a sus antecedentes. Bienestar subjetivo, compromiso y comportamientos extra papel son las variables más citadas como consecuencias de la satisfacción laboral (Edwards, Bell, Arthur & Decuir, 2008). En lo que hace a los antecedentes o variables explicativas, se han identificado

\* agomar@arnet.com.ar

algunas tales como tener un trabajo motivador, realizar las tareas en condiciones favorables, contar con un sistema justo de recompensas y, adicionalmente, desempeñar un trabajo compatible con la personalidad. Además de estas variables tradicionales, se ha postulando (Whitman, van Rooy & Viswesvaran, 2010) que otras más novedosas podrían ocupar posiciones destacadas como potenciales predictores de la satisfacción. En este sentido, se destacan variables tales como la confianza del empleado en la organización y la percepción de un liderazgo transformador por parte del jefe o supervisor. Sin embargo, hasta la fecha no se registran estudios empíricos que se hayan concentrado en el análisis de su rol predictivo. Con el propósito de llenar esta brecha conceptual, el presente estudio se orienta a explorar las posibles relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral en empresas argentinas, así como el rol de la confianza en el supervisor sobre tales relaciones.

El comportamiento del supervisor es uno de los aspectos del entorno laboral que más impactan sobre la salud ocupacional (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007). A partir del auge y desarrollo de la psicología organizacional positiva (Luthans & Youssef, 2007; Omar, 2010), existe una mayor preocupación sobre el trabajo saludable, lo que implica tanto la promoción del bienestar físico como psicológico (Antonioni, Cooper, Chrousos, Spielberger & Eysenck, 2009). De allí que en la actualidad se está desarrollando un cuerpo de conocimientos sobre el liderazgo positivo.

El estilo más cercano al liderazgo positivo es el liderazgo transformador (Yukl, 2008), definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores. En la teoría del liderazgo transformador se identifican cuatro tipos de conducta del líder: consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores); motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores); influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), y estimulación intelectual (predominio de la razón por sobre la emoción). Son, precisamente estas características, las que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva (Li & Hung, 2009).

La satisfacción laboral es definida como una actitud frente a las experiencias laborales. De allí que Morris y

Venkatesh (2010) la definen como la favorabilidad o la desfavorabilidad con la que los empleados evalúan su trabajo; evaluación que habitualmente se hace a través de escalas que incluyen aspectos tales como salario, promoción y supervisión. Se ha subrayado (Edwards et al., 2008) que así como la organización puede influir en la satisfacción de los empleados mediante políticas de salarios justos, entrenamiento para incrementar la productividad o recompensas por ejecuciones destacadas; los empleados satisfechos pueden contribuir al trabajo confiable, responsable y de calidad, lo que reduce los costos internos de cualquier proceso de producción. Whitman et al. (2010) señalan que los empleados satisfechos desean seguir formando parte de la organización, mientras que los insatisfechos quieren renunciar o cambiar de trabajo.

Para algunos autores cuando aumenta la satisfacción laboral se experimenta mayor satisfacción con la vida personal. En este sentido, Paris (2008) ha puntualizado que la felicidad con el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general. Hasta el momento, se han establecido asociaciones entre liderazgo transformador y bienestar tanto en sociedades occidentales (Arnold et al., 2007) como orientales (Liu, Siu & Shi, 2010). Aunque se conoce menos acerca de las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral, a pesar que se ha sugerido (Yang, 2009) que la satisfacción laboral de los empleados podría ser un indicador de un liderazgo organizacional eficaz.

Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008). La confianza es un elemento esencial en la construcción de las relaciones humanas. Searle y Ball (2004) advierten que, a pesar de su importancia, se trata de una entidad frágil, tan difícil de construir como de recomponer. La confianza organizacional es crítica para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos y retener recursos humanos valiosos. Los primeros estudios sobre el tema estuvieron orientados a la confianza interpersonal y, sólo recientemente (Six & Sorge, 2008), se ha comenzado a focalizar la atención sobre la confianza en las organizaciones.

Al analizar la bibliografía sobre confianza interpersonal, Schoorman, Mayer y Davis (2007) identificaron dos vertientes en su conceptualización: una que considera que la confianza se basa en la convicción de que, en un

\* agomar@arnet.com.ar

intercambio, la otra parte dejará de lado sus propios intereses a favor del interés colectivo (benevolencia o buena voluntad); la otra, que sostiene que la confianza reside en las expectativas que las cosas ocurrirán como corresponden (previsibilidad). Por lo que tomando ambas vertientes, Maguire y Phillips (2008) definieron la confianza personal como las expectativas de que los demás actúen con previsibilidad y benevolencia.

La confianza organizacional, por su parte, se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones compuestas por individuos con los que tienen poca familiaridad, poca interdependencia y escasa interacción (Mollering, Bachmann & Lee, 2004). En este ámbito se distinguen dos grandes áreas de análisis: confianza en el supervisor y confianza en la organización (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003). La confianza en el supervisor se refiere a la voluntad de un subordinado de aceptar indicaciones frente a las acciones que no puede controlar. La confianza en la organización proviene de las señales de apoyo y justicia por parte de los representantes de la alta gerencia. Aunque variables relacionadas, Tan y Tan (2000) señalan que la confianza en el supervisor y la confianza en la organización, tienen antecedentes y consecuencias diferentes. La confianza en la organización influye sobre el deseo de seguir perteneciendo a la empresa; en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración del empleado e impacta sobre su salud ocupacional (Tan & Lim, 2009).

Frente a este panorama, y en sintonía con lo señalado por Yukl (2008), se podría suponer que si el supervisor es percibido como un líder transformador, generará mayor confianza entre sus empleados. A su vez, como no existe evidencia empírica acerca de las posibles relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción laboral, adhiriendo a lo puntualizado por Piccolo y Colquitt (2006) en el sentido que, posiblemente el proceso más significativo del enfoque transformador sea el de enfatizar el papel modulador de las actitudes de los seguidores hacia sus líderes, se podría pensar que la confianza en los supervisores quizá desempeñe un rol mediacional en las relaciones entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo. Por lo que a la luz de las evidencias empíricas establecidas y de los interrogantes que aún quedan por responder, los objetivos específicos del presente estudio se pueden sintetizar de la siguiente manera: a) explorar las posibles relaciones entre

los diferentes componentes del liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los empleados; b) analizar las posibles relaciones entre los diferentes componentes del liderazgo transformador y la confianza del empleado en su supervisor, y c) analizar si la confianza en el supervisor modula las relaciones entre la satisfacción laboral de los empleados y su percepción de liderazgo transformador.

## **Método**

### ***Participantes***

La verificación empírica se realizó sobre una muestra accidental, no probabilística, integrada por 218 empleados (125 varones y 93 mujeres) de empresas públicas y privadas de Argentina. El promedio de edad fue de 37.40 años; el promedio de antigüedad laboral fue de 7.20 años, y el promedio de tiempo trabajando con su supervisor actual fue de 4.30 años. La totalidad de los sujetos tenía formación secundaria y un 42% de la muestra había completado su formación universitaria. Por su tamaño, las empresas incluidas en el estudio pueden ser consideradas de pequeñas a medianas, localizadas en la zona centro del país.

### ***Procedimiento***

El contacto con los empleados y la aplicación de los reactivos se efectuó en los lugares habituales de trabajo, previa solicitud de autorización a las autoridades organizacionales. La participación fue voluntaria, previa firma de un protocolo de consentimiento informado. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada. Durante todo el proceso se tomaron en consideración todos los recaudos éticos vinculados con la investigación con seres humanos.

### ***Instrumentos***

*Variables personales.* A cada empleado se le solicitó información acerca de su género, antigüedad laboral, antigüedad con su actual supervisor, escolaridad, cargo y tipo de empresa.

*Liderazgo transformador.* Las percepciones de liderazgo transformador fueron medidas a través del Cuestionario Multifactor de Liderazgo (Avolio & Bass, 2004). El instrumento incluye 45 ítems diseñados para medir el grado en que los líderes exhiben los estilos de liderazgo

transformador, transaccional y laissez-faire. Sólo se usaron los 20 ítems que exploran las cuatro dimensiones del liderazgo transformador, a saber: consideración individualizada (4 ítems, ej.: *'Mi supervisor está disponible para los empleados que necesitan su consejo o guía'*;  $\alpha = .84$ ); motivación inspiradora (4 ítems, ej.: *'Mi supervisor inspira al equipo para el logro de objetivos superadores'*;  $\alpha = .80$ ); estimulación intelectual (4 ítems, ej.: *'Mi supervisor reconoce las contribuciones de los miembros del equipo'*;  $\alpha = .90$ ), e influencia idealizada (8 ítems, ej.: *'Mi supervisor se asegura que las personas sientan que tienen la información y los recursos necesarios para actuar'*;  $\alpha = .91$ ). Frente a cada ítem, los participantes indicaron sus respuestas usando un formato Likert de cinco puntos, variando desde «nunca» (1) a «siempre» (5). Con el propósito de examinar la validez de constructo de las escalas empleadas en el presente estudio se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio. Los índices calculados fueron: el índice de calidad de ajuste (CFI), el índice Tucker-Lewis (TLI) y el error medio aproximado de la raíz cuadrada (RMSEA). Los resultados mostraron que un modelo de cuatro factores ( $X^2 = 189.76$ ;  $gl = 214$ ;  $p = .00$ ;  $CFI = .96$ ;  $TLI = .91$ ;  $RMSEA = .08$ ) era el que mejor se ajustaba a los datos, si bien un modelo unifactorial, correspondiente al liderazgo transformador global, presentó un ajuste aceptable.

**Satisfacción laboral.** La satisfacción laboral fue medida mediante la adaptación argentina (Paris, 2008) de la escala desarrollada por Shouksmith (1990). El instrumento está integrado por 12 ítems con 5 opciones de respuesta (1= muy en desacuerdo; 5= muy de acuerdo), agrupados en dos dimensiones: satisfacción laboral (10 ítems, ej.: *'Mi trabajo me da seguridad laboral'*;  $\alpha = .83$ ), y satisfacción con la vida en general (2 ítems, ej.: *'Mi vida me permite desarrollar todas mis habilidades y potencialidades'*;  $\alpha = .92$ ).

**Confianza en el supervisor.** La confianza en el supervisor fue medida mediante la adaptación argentina (Flores, 2010) del Inventario de Confianza Organizacional (Cummings & Bromiley, 1996). La adaptación incluye 7 ítems (ej.: *'Puedo confiar en mi supervisor porque siempre toma las decisiones más adecuadas'*;  $\alpha = .81$ ) presentados bajo un formato Likert de 5 puntos, variando desde «nunca» (1) a «siempre» (5).

### Análisis de los datos

Con el propósito de explorar las posibles vinculaciones entre confianza en el supervisor, percepción de liderazgo

transformador y satisfacción laboral, se calcularon las correlaciones entre tales variables para la muestra total. Se calculó un análisis de regresión múltiple mediada para verificar si la confianza en el supervisor mediaba las relaciones entre percepción de liderazgo transformacional y satisfacción laboral. Para la determinación de la mediación se optó por el procedimiento recomendado por Baron y Kenny (1986). Este enfoque consiste en tres pasos: primero, el mediador es regresado sobre la variable independiente; segundo, la variable dependiente es regresada sobre la variable independiente y, finalmente, la variable dependiente es regresada simultáneamente sobre la variable independiente y el mediador. Para que exista mediación se deben dar las siguientes relaciones: en la primera ecuación, la variable independiente debe tener efecto significativo sobre el mediador. En la segunda ecuación, la variable independiente debe tener efecto significativo sobre la variable dependiente. Y en la tercera ecuación, el mediador debe tener efecto significativo sobre la variable dependiente. Además el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente debe ser menor en la tercera que en la segunda ecuación.

### Resultados

En la Tabla 1 se presentan los índices descriptivos y los coeficientes de correlación correspondientes a las variables medidas.

Como se desprende de la Tabla 1, los cuatro componentes del liderazgo transformador se correlacionan moderadamente con la confianza en el supervisor, siendo las facetas de consideración individualizada ( $r = .41$ ;  $p < .01$ ) y de motivación inspiradora ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ) las que presentan las asociaciones más fuertes. Los cuatro componentes del liderazgo transformador también se vinculan moderadamente con la satisfacción laboral, aunque en este caso son las facetas de estimulación intelectual ( $r = .52$ ;  $p < .01$ ) e influencia idealizada ( $r = .46$ ;  $p < .01$ ) las que se correlacionan con mayor fuerza. Tales relaciones apoyan los objetivos específicos 1 y 2 que planteaban posibles vinculaciones del liderazgo transformador con la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral del empleado. Asimismo, se observan algunas otras correlaciones destacadas. Por ejemplo, se advierte que la confianza en el supervisor se correlaciona tanto con la satisfacción laboral ( $r = .48$ ;  $p < .01$ ), como con la satisfacción con la vida en general ( $r = .39$ ;  $p < .01$ ), en tanto que la satisfacción laboral presenta una

\* agomar@arnet.com.ar

**Tabla 1***Medias, desvíos típicos y correlaciones correspondientes a las variables en estudio*

	Media	s	1	2	3	4	5	6	7
1. Consideración individual	4.18	1.09							
2. Motivación inspiradora	4.06	0.75	.32**						
3. Estimulación intelectual	4.12	0.93	.42**	.28**					
4. Influencia idealizada	3.98	1.04	.37**	.30**	.22**				
5. Confianza en el supervisor	3.87	1.00	.41**	.39**	.25**	.21**			
6. Satisfacción laboral	3.12	1.22	.32**	.27**	.52**	.46**	.48**		
7. Satisfacción en general	3.60	0.83	.47**	.32**	.30**	.19*	.39**	.51**	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ 

correlación moderada ( $r = .51$ ;  $p < .01$ ) con la satisfacción con la vida.

El tercer objetivo, referido al posible rol mediador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral, fue analizado mediante el cálculo de un análisis de regresión mediada (Baron & Kenny, 1986). Como los cuatro componentes del liderazgo presentaron algún tipo de intercorrelación (variando de .19 a .52), y como estudios previos han mostrado que un constructo simple de orden superior puede capturar adecuadamente la varianza de los componentes del liderazgo transformador (Judge & Bono, 2000), se combinaron los ítems para formar un único factor de liderazgo transformador, el que arrojó un  $\alpha$  de .89. En consecuencia, para ejecutar el análisis de regresión mediada, se ingresó la confianza en el supervisor como variable mediadora, el liderazgo transformador (como un puntaje global) como variable independiente, y la satisfacción laboral como variable dependiente. Las características sociodemográficas (género, escolaridad, cargo, tipo de empresa, antigüedad laboral y antigüedad con el actual supervisor), fueron ingresadas como variables independientes con el propósito de controlar su efecto sobre la variable dependiente. Procedimiento que es recomendado por Cohen y Cohen (1983), cuando se sospecha que las variables sociodemográficas pueden explicar porciones significativas de la varianza de la variable dependiente, aún cuando se trate de variables dicotómicas. En este caso específico, la existencia de un importante cuerpo de estudios que indican que la satisfacción laboral es explicada por el sexo y el nivel

de escolaridad (Flores, 2010; Hill, 2009; Paris, 2008); la edad y la antigüedad laboral (Hill, 2009; Marston & Brunetti, 2009; Özel, Bayındır, Zeynep Inan & Özel, 2009) y otros factores similares (Giri & Santra, 2009), ameritó el control previo de las variables sociodemográficas de la muestra en estudio. La Tabla 2 muestra los resultados del análisis de regresión mediada ejecutado.

A partir de los datos de la Tabla 2 se puede observar que la confianza en el supervisor actúa como un mediador en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral, desde el momento que se cumplen todas las condiciones de la mediación enumeradas por Baron y Kenny (1986). Vale decir, en la primera ecuación la variable independiente (liderazgo transformador) tiene una relación moderada y positiva ( $\beta = .421$ ;  $p < .01$ ) con el mediador (confianza en el supervisor). En la segunda ecuación, el liderazgo transformador (variable independiente), también presenta una asociación positiva y moderada ( $\beta = .392$ ;  $p < .01$ ) con la variable dependiente (satisfacción laboral). En la tercera ecuación, cuando el liderazgo transformador y la confianza son regresados simultáneamente sobre la satisfacción laboral, el mediador (confianza) presenta una correlación significativa ( $\beta = .510$ ;  $p < .01$ ) con la variable dependiente (satisfacción laboral). Finalmente, la correlación entre la variable independiente y la variable dependiente es menor en la tercera ( $\beta = .074$ ;  $p < .01$ ) que en la segunda ecuación ( $\beta = .392$ ;  $p < .01$ ). Todas las relaciones entre las variables se dan luego de ser controlado el efecto de las variables sociodemográficas, las que, a su vez, presentar correlaciones bajas (o nulas) con las variables de interés.

**Tabla 2***Análisis de regresión mediada – Variable mediadora: confianza en el supervisor*

Variables Independientes (Predictoras)	Confianza en el supervisor (1° ecuación)	Satisfacción laboral (2° ecuación)	Satisfacción laboral (3° ecuación)
	$\beta$ estandarizada	$\beta$ estandarizada	$\beta$ estandarizada
Intercepción	.000**	.000**	.000**
Género	-.078	-.122*	-.136*
Escolaridad	.035	.076	.051
Cargo	.081	.097	.044
Tipo de empresa	.010	.095	.093
Antigüedad laboral	.089	.176*	.197*
Antigüedad con el supervisor	.018	.123*	.116*
Liderazgo transformador	.421**	.392**	.074
Confianza supervisión	—	—	.510**
$R^2$	.475	.323	.427
$\Delta R^2$	.447**	.307**	.398**
F	7146**	10421**	21.835**
g.l.	7	7	8

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ **Discusión**

El objetivo del presente trabajo fue examinar las posibles relaciones entre la percepción del supervisor como un líder transformador y la satisfacción laboral, analizando, además, si la confianza del empleado en su supervisor mediatizaba tales relaciones. A partir de la verificación empírica realizada se pueden enumerar algunos hallazgos destacados.

En primer lugar, los resultados obtenidos indican que cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral. Tales relaciones se observaron particularmente a partir del análisis bivariado (Tabla 1) que mostró que todas las facetas del liderazgo transformador impactan positivamente sobre la satisfacción laboral, aunque la percepción del supervisor como un líder carismático, visionario y decidido (influencia idealizada), que toma decisiones basadas fundamentalmente en la razón y no en la emoción (estimulación intelectual), surgieron como los componentes que más influyen sobre la satisfacción laboral del empleado. Este hallazgo estaría confirmando los presupuestos de Yang (2009), en el sentido

que el liderazgo transformador podría aumentar la satisfacción laboral al generar motivación inspiradora y estímulo intelectual. Los análisis multivariados (Tabla 2) también aportaron evidencias en esta misma dirección; si bien en este caso se consideró al liderazgo transformador como un supra constructo, sin discriminar entre sus dimensiones constitutivas.

En segundo lugar, los resultados aportan evidencias sobre las relaciones entre el liderazgo transformador y la confianza en el supervisor. En este sentido, el análisis bivariado (Tabla 1) mostró que si bien las cuatro dimensiones del liderazgo se asocian con la confianza en el supervisor, son las facetas de consideración individualizada (referida a la atención de las necesidades e inquietudes de los empleados) y de motivación inspiradora (referida a la articulación de visiones y acciones para alcanzar los objetivos propuestos) las que se vinculan con más fuerza. Este último aspecto coincide con lo puntualizado por Avolio y Luthans (2006) quienes han indicado que los líderes que son más auténticos y transformadores tendrán un impacto más positivo sobre las tendencias motivacionales de sus seguidores. Asimismo, están en sintonía con lo informado por Lo, Ramayah, Min y Songana (2010), quienes observan que el liderazgo transformacional es más efectivo, motivador

e innovador. Los resultados también muestran una asociación significativa entre la confianza en el supervisor y la satisfacción laboral de los empleados. En base a este hallazgo, a lo expresado por Zohar y Tenne-Gazit (2008) en el sentido que «no existe variable que influya sobre el comportamiento grupal de la forma como lo hace la confianza» (p. 131) se podría agregar que, además, la confianza contribuye al desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo (satisfacción laboral).

En tercer lugar, el análisis multivariado ejecutado muestra que la confianza en el supervisor actúa como una variable moduladora entre las percepciones de liderazgo transformador y la satisfacción laboral de los empleados. Esto indica que las percepciones del supervisor como un líder transformador pueden aumentar (o disminuir) la satisfacción laboral del empleado en función de la confianza que su jefe le merezca. Si bien los teóricos de la confianza (Schoorman et al., 2007), coinciden en señalar que aún no se sabe con exactitud por qué una persona decide confiar o no en alguien, suelen enumerar (Tan y Lim, 2009) algunas notas distintivas (competencia, sinceridad, integridad, credibilidad, respeto, imparcialidad) de la persona en la que se va a confiar. Por lo que es muy probable, entonces, que los empleados que confían en sus supervisores, reconozcan en ellos tales características personales. Características que, en gran medida, definen al líder transformador y serían responsables de generar la convicción que, en una relación de trabajo en equipo, el supervisor actuará con benevolencia y previsibilidad (confianza), lo que impactará positivamente sobre la satisfacción laboral.

Adicionalmente, y más allá de los objetivos propuestos, del presente estudio surgen vinculaciones importantes entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Lo que está en sintonía con lo comunicado por Li y Hung (2009) en el sentido que cuando la satisfacción laboral aumenta, se desarrollan actitudes positivas hacia la organización y hacia uno mismo; y con lo señalado por Paris (2008) cuando advierte que las personas que son felices con su vida, reflejan su felicidad y satisfacción en su trabajo. Posiblemente, el mecanismo explicativo subyacente a esta interrelación sea la positividad (Mueller et al., 2009), constructo que refleja la tendencia de los miembros de una sociedad a valorar los afectos positivos y a tener una visión positiva de la vida.

Como toda investigación empírica, la presente posee ciertas fortalezas y debilidades. Entre las debilidades hay que remarcar la composición de la muestra en estudio, ya que su selección por disponibilidad impediría la generalización de los resultados a toda la población de empresas de la zona núcleo argentina; si bien a efectos de minimizar esta limitación, se ha tratado de incluir en la muestra empresas de los más diferentes rubros y niveles de complejidad organizacional. Otra debilidad del estudio podría estar vinculada al carácter autodescriptivo de los instrumentos empleados para la recolección de los datos, aspecto que podría haber generado tanto sesgos derivados de la varianza del método común, como una mayor tendencia a la deseabilidad social. Sin embargo, previendo tales contingencias, se tomaron todos los recaudos necesarios para garantizar el carácter anónimo no sólo del protocolo de recolección de datos sino también del proceso de devolución de los formularios completados, evitando que jefes y supervisores pudieran tener acceso a la información suministrada por sus subalternos. Otra posible limitación a la validez interna podría estar referida al tratamiento de los datos provenientes de una escala Likert como datos medidos a través de una escala intervalar. Esta es una limitación porque los encuestados pueden interpretar las distancias entre los puntos escalares de diferentes maneras. Sin embargo, en un esfuerzo por atenuar este problema de medición, cada punto de las escalas Likert empleadas fue definido con toda precisión a través de cuantificadores gramaticales.

En cuanto a las fortalezas, habría que destacar que esta investigación constituye una contribución genuina al conocimiento de la sinergia entre percepción del supervisor como un líder transformador, confianza y satisfacción laboral. Aunque, quizás, sus mayores fortalezas estén referidas a la posibilidad de extraer algunas implicancias para la gestión de los recursos humanos en el seno de las organizaciones. Tales implicancias están referidas tanto a las características personales que debieran reunir los jefes y supervisores, como a la importancia de crear confianza en el seno de las organizaciones para contar con empleados satisfechos con su trabajo y con su vida en general. El hecho de constatar el impacto positivo del liderazgo transformador sobre la satisfacción de los empleados, está indicando la importancia de algunas características que debería reunir un supervisor para tomar la iniciativa, gestionar, motivar y evaluar a un

\* agomar@arnet.com.ar

equipo. Por lo que al momento de seleccionar o promover a un candidato para ocupar un cargo de supervisor, además de sus conocimientos técnicos específicos, se debería examinar si su perfil personal refleja el de los líderes eficaces. Perfil que, a su vez, repercutiría sobre la generación de confianza de los empleados, ya que como lo indican los resultados de la presente investigación, la percepción de características personales positivas aumenta la confianza en el supervisor, la que podría expandirse hacia la organización misma (Mollering et al., 2004).

Otra consecuencia que se deriva de los hallazgos obtenidos está referida a la retroalimentación entre satisfacción laboral-satisfacción con la vida en general. Dado el carácter de estado de la satisfacción, su promoción a través de programas y actividades que tiendan a aumentarla, debería convertirse en una prioridad al momento de efectuar inversiones en el desarrollo de los recursos humanos. Al respecto, Whitman et al. (2010) acaban de señalar que en una economía global, el aumento de la satisfacción individual de los empleados constituye una de las mayores ventajas competitivas de las empresas. Estos autores argumentan que es la interacción social de los empleados lo que contribuye al logro de mejores resultados, favoreciendo tanto la satisfacción laboral individual como la colectiva; ya que a medida que mejora la calidad de las relaciones, se va generando un espiral ascendente de afecto positivo grupal, lo que da lugar a lazos de cooperación permanente y cambios sustanciales en el rendimiento organizacional.

Finalmente, hay que subrayar que los resultados obtenidos también contribuyen a expandir el espectro de las variables explicativas de la satisfacción laboral. Por la innegable importancia de la satisfacción laboral tanto para los empleados, como para la propia organización, en futuros estudios se podrían analizar algunas otras variables como sus potenciales antecedentes. En este sentido, se podrían considerar algunas de las más recientes propuestas, tales como la flexibilidad laboral (Mc Nall, Masuda, & Nicklin, 2010), entendida como las posibilidades que brinda el empleador para que el empleado tenga cierto nivel de control sobre cuándo y dónde realizar su tarea; el enriquecimiento trabajo-familia, considerada como el grado en que las experiencias en un rol mejoran la calidad de vida en otro rol (Leung, Ip, & Leung, 2010), o las normas de manifestación emocional en el trabajo (Chen, Ku, Shyr,

Chen, & Chou, 2009), entendidas como la regulación, por parte de la normativa empresarial, de la expresión de los verdaderos sentimientos durante la ejecución del trabajo.

## Referencias

- Antonioni, A., Cooper, C., Chrousos, G., Spielberger, Ch. & Eysenck, M. (2009). *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health*. London: Edward Elgar Publishing.
- Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203.
- Avolio, B. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw-Hill.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Chen, F., Ku, E. C., Shyr, Y. H., Chen, F. H. & Chou, S. S. (2009). Job demand, emotional awareness, and job satisfaction in internships: The moderating effect of social support. *Social, Behavior and Personality, 37*, 1429-1440.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996) The Organizational Trust Inventory (OTI). In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds) *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, W. & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: an International Review, 57*, 441-465.
- Flores, J. M. (2010). *Predictores de satisfacción laboral. Un estudio en empresas metalmeccánicas santafesinas*. Tesis de Maestría en Administración de Negocios inédita. Universidad Tecnológica Nacional: Rosario.
- Giri, V. & Santra, T. (2009). Effects of job experience, career stage, and hierarchy on leadership style. *Singapore Management Review, 32*(1), 85-93.
- Hill, N. (2009). An empirical exploration of the occupational satisfaction of counselor educators: the influence of gender, tenure status, and minority status. *Journal of Counseling & Development, 87*, 55-61.



- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 85*(5), 751-765.
- Judge, T. A., Heller, D. & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: a comparative test. *Applied Psychology: an International Review, 57*, 361-372.
- Leung, K., Ip, O. & Leung, K. (2010). Social cynicism and job satisfaction: a longitudinal analysis. *Applied Psychology: an International Review, 59*, 328-328.
- Li, C. & Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job performance. *Social Behavior and Personality, 37*(8), 1129-1142.
- Liu, J., Siu, O. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review, 59*(3), 454-479.
- Lo, M., Ramayah, T., Min, H.W. & Songana, P. (2010). The relationship between leadership styles and organizational commitment in Malaysia: role of leader-member exchange. *Asia Pacific Business Review, 16*(1-2), 79-103.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*, 321-349.
- Maguire, S. & Phillips, N. (2008). Citibankers' at Citigroup: a study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies, 45*, 272-401.
- Marston, S. H. & Brunetti, G. J. (2009). Job satisfaction of experienced professors at a liberal arts college. *Education, 130*(2), 323-347.
- McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science, 14*, 91-103.
- McNall, L. A., Masuda, A. D. & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: the mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology, 144*, 61-81.
- Mollering, G., Bachmann, R. & Lee, S. H. (2004). Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 555-70.
- Morris, M. & Venkatesh, V. (2010). Job characteristics and job satisfaction: understanding the role of enterprise resource planning system implementation. *MIS Quarterly, 34*, 143-161.
- Mueller, K., Hattrup, K. & Hausmann, N. (2009). An investigation of cross-national differences in positivity and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 551-573.
- Omar, A. (2010). Las organizaciones positivas. En A. Castro Solano (Comp.). *Fundamentos de Psicología Positiva* (pp. 197-223). Buenos Aires: Paidós.
- Özel, A., Bayındır, N., Zeynep Inan, H. & Özel, E. (2009). The effect of educational differences on the level of job satisfaction in police officers in Turkey. *International Journal of Police Science and Management, 11*(3), 358-365.
- Paris, L. (2008). *Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario*. Tesis Doctoral inédita. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario: Rosario.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340.
- Schoorman, F. D., Mayer, F. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review, 32*, 344-354.
- Searle, R. H. & Ball, K. S. (2004). The development of trust and distrust in a merger. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 708-721.
- Shouksmith, G. (1990). A construct validation of a scale for measuring work motivation. *New Zealand Journal of Psychology, 18*, 76-81.
- Six, F. & Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization: an exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies, 45*, 69-89.
- Tan, H.H. & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology, 143*(1), 45-66.
- Tan, H. H. & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs, 126*, 241-260.
- Whitman, D. S., van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology, 63*, 41-81.
- Yang, Y. F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Social, Behavior and Personality, 37*, 1259-1278.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zohar, D. & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology, 93*, 744-757.

\* Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - Universidad Nacional de Rosario, Argentina.