



UNIVERSITAS
Miguel Hernández

TRABAJO FIN DE GRADO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIO SANITARIAS
GRADO EN PSICOLOGÍA

***INFLUENCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA
MOTIVACIÓN Y EL ESTRÉS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA***

Autora: Consolación Lozano Montero

Tutora: Alicia Sánchez García

Modalidad: Revisión bibliográfica

Código Autorización Coir: TFG.GPS.ASG.CLM.251119

Curso Académico 2025/2026 - Convocatoria Junio

Elche, Junio 2026

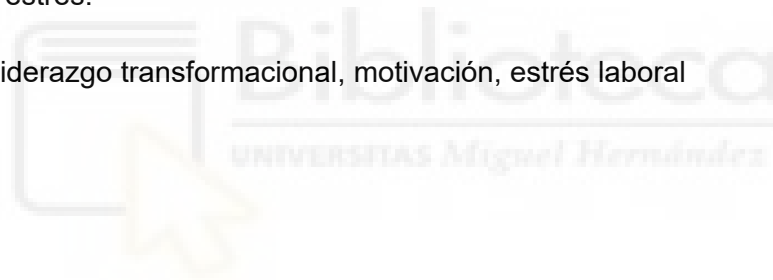
ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
MÉTODO.....	8
2.1 Búsqueda inicial.....	8
2.2 Búsqueda sistemática.....	8
Figura 1. Diagrama de flujo de PRISMA.....	10
2.3 Búsqueda manual.....	11
RESULTADOS.....	12
3.1 Características generales de los estudios.....	12
3.2 Relación entre liderazgo transformacional y motivación.....	13
3.3 Relación entre liderazgo transformacional y estrés.....	13
3.4 Variables mediadoras.....	15
3.5 Variables moderadoras.....	16
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	18
4.1 Limitaciones.....	20
4.2 Implicaciones prácticas.....	20
4.3 Futuras líneas de investigación.....	21
REFERENCIAS.....	22
ANEXOS.....	26
Tabla A1. Resumen de las características y principales hallazgos de los estudios incluidos en la revisión.....	26

RESUMEN

Un liderazgo adecuado afecta en el buen funcionamiento de una organización, por eso el presente trabajo tiene como objetivo de estudio analizar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación y el estrés. La metodología consistió en una revisión bibliográfica de 14 estudios con diseño no experimental con trabajos publicados entre 2011 y 2025. Los resultados obtenidos indican que el liderazgo transformacional se asocia con niveles más altos de motivación y niveles más bajos de estrés, en su mayoría, efectos indirectos mediante variables mediadoras como el mismo estrés, la percepción de justicia organizacional o los recursos psicosociales, así como variables moderadoras con el compromiso organizacional. La discusión de los resultados muestra que el liderazgo transformacional se relaciona de manera más consistente con el estrés, actuando como protector, aunque varía según el tipo de tensión y de los mecanismos mediadores y moderadores. En cambio, la relación con la motivación ha sido analizada en un menor número de investigaciones. En definitiva, se cumple el objetivo del trabajo debido a que el liderazgo transformacional tiene efectos sobre ambos procesos, aumentando la motivación y disminuyendo el estrés.

Palabras clave: liderazgo transformacional, motivación, estrés laboral



ABSTRACT

Effective leadership influences the smooth functioning of an organization; therefore, the objective of this study is to analyze the influence of transformational leadership on motivation and stress. The methodology consisted of a literature review of 14 non-experimental studies published between 2011 and 2025. The results indicate that transformational leadership is associated with higher levels of motivation and lower levels of stress, mostly through indirect effects mediated by variables such as stress itself, perceived organizational justice, or psychosocial resources, as well as moderated by organizational commitment. The discussion of the results shows that transformational leadership is more consistently related to stress, acting as a protective factor, although this varies depending on the type of stress and the mediating and moderating mechanisms. In contrast, the relationship with motivation has been examined in fewer studies. Ultimately, the study's objective is met because transformational leadership has effects on both processes, increasing motivation and reducing stress.

Keywords: transformational leadership, motivation, work-related stress



INTRODUCCIÓN

El buen funcionamiento de una organización se sustenta en el desarrollo de las personas, la integración de valores, la calidad de la comunicación interna y un liderazgo adecuado (Santander-Salmon & Lara-Rivadeneira, 2023). Los responsables de dirigir empresas suelen estar actualizados sobre las nuevas tendencias y cambios globales en las estrategias para hacer crecer sus organizaciones (Top et al., 2020).

De esta manera, la identificación del modelo de liderazgo más adecuado para promover el desarrollo de líderes y alcanzar metas organizacionales supone un desafío considerable (Deng et al., 2023). En este sentido, se evidencia que el liderazgo tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados, influyendo en factores esenciales del clima laboral como el estrés y la motivación (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018).

El liderazgo se caracteriza por la interacción entre dos o más miembros de un grupo, en la que el líder tiene la habilidad de guiar a los seguidores con el objetivo de aumentar sus capacidades y lograr las metas establecidas para el éxito de la organización (Ahmad et al., 2014). Por tanto, un liderazgo eficaz es un proceso continuo de influencia en el que el líder consigue que los seguidores sigan sus indicaciones fortaleciendo su lealtad y admiración (Ahmad et al., 2014).

La literatura reconoce que hay diversos estilos de liderazgo los cuales determinan la forma en que un líder actúa dentro de una organización. El liderazgo laissez-faire se caracteriza por ceder la responsabilidad a los subordinados (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018). Mientras que el modelo tradicional se basa en un liderazgo transaccional caracterizado por una motivación extrínseca (Jiménez Collante & Villanueva Flores, 2018). Sin embargo, cuando entendemos la organización como algo dinámico y cambiante se adopta un liderazgo transformacional que promueve la adaptación (Torres & Ramírez, 2013).

El liderazgo transformacional muestra una relación más sólida que el transaccional con la satisfacción, la motivación y la efectividad de los empleados (Hermosilla et al., 2016). Además, este tipo de líderes consigue un mayor nivel de confianza y apoyo por parte de los trabajadores cuando atraviesan momentos de cambio o incertidumbre (Hermosilla et al., 2016). Sin embargo, los líderes que practican un estilo transformacional tienden a ser más competentes, mientras que sus colaboradores suelen presentar mejoras en bienestar, satisfacción laboral y compromiso, aunque estos efectos pueden variar por factores contextuales (Deng et al., 2023). El análisis del liderazgo transformacional implica atender a variables mediadoras como el estrés y la motivación ya que estas influyen en el bienestar y la satisfacción laboral (Abdala Tolay et al., 2024).

El liderazgo transformacional puede analizarse a través de las teorías clásicas de la motivación, como la teoría de la Jerarquía de las Necesidades propuesta por Maslow, según la cual la motivación se basa en satisfacer cinco necesidades jerárquicas: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización, y sólo cuando estuvieran cubiertas se podría ascender a la siguiente necesidad (López, 1987). Por otro lado, la teoría Bifactorial o de los Dos Factores de Herzberg sostiene que la satisfacción y la insatisfacción provienen de factores distintos relacionados con el contenido y con el contexto del trabajo (López, 1987). En esta línea, el liderazgo transformacional influye sobre los factores motivacionales asociados al contenido de trabajo.

En relación con la Teoría de los Dos Factores, los empleados se sienten más motivados cuando perciben que su trabajo es reconocido y se les ofrece oportunidad de crecimiento profesional. De esta manera, el liderazgo transformacional favorece niveles más altos de motivación laboral (Yusup & Maulani, 2023).

Según el estudio de Top et al. (2020), la motivación inspiradora de los líderes transformacionales tiene un impacto positivo en el rendimiento de los empleados ya que facilita la motivación autónoma del empleado lo que a su vez se relaciona con un incremento de sus actitudes positivas (Top et al., 2020).

Dentro del ámbito empresarial, las organizaciones deberían fomentar el desarrollo de líderes con habilidades transformacionales para mejorar tanto la motivación de los trabajadores como el funcionamiento general de la empresa (Yusup & Maulani, 2023).

El estrés laboral se considera un problema de salud pública de gran alcance que afecta a la calidad de vida y a la capacidad de los trabajadores (Osorio & Cárdenas Niño, 2017). En términos generales, la Organización Mundial de la Salud define el estrés como “un estado de preocupación o tensión mental generado por una situación difícil” (OMS, 2026). Del mismo modo, desde una perspectiva psicológica, el estrés laboral se entiende como una respuesta fisiológica del organismo tras percibir un estímulo externo como amenazante, por lo que representa un desequilibrio sustancial entre las demandas del entorno y la capacidad de respuesta del individuo (Osorio & Cárdenas Niño, 2017). Los estímulos que desencadenan estrés laboral se clasifican en tres categorías: factores ambientales, factores organizacionales y factores individuales. Estos causan diversos efectos que se manifiestan en síntomas fisiológicos, psicológicos y conductuales (Atalaya, 2001). Asimismo, el modelo demanda-control-apoyo de Karasek se entiende como un equilibrio en el que las demandas representan la cantidad de trabajo o esfuerzo que te exige tu puesto, mientras que el control es tu capacidad para gestionar esas exigencias (Carrillo-García et al., 2016). Entonces, cuando las demandas son altas y el control es bajo, experimentas estrés. Sin embargo, el

apoyo social actúa como un refuerzo adicional haciendo que el estrés sea menos perjudicial (Carrillo-García et al., 2016).

El liderazgo transformacional se asocia a una serie de resultados positivos en comparación con el transaccional, ya que ante situaciones estresantes se consigue un mayor desempeño, percepciones más altas de apoyo social, mayor creencia de autoeficacia, evaluaciones de amenaza más bajas y menor aumento del afecto negativo. Por ello, este estilo de liderazgo demostró ser beneficioso para los resultados relacionados con el estrés (Lyons & Schneider, 2009).

A partir de la evidencia expuesta, resulta pertinente plantear la siguiente pregunta de revisión: ¿Cómo influye el liderazgo transformacional en la motivación y el estrés?

La pregunta planteada permite delimitar un objetivo general que busca analizar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación y el estrés, y dos específicos: analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la motivación, y analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el estrés.

El estudio de esta relación es relevante, ya que la motivación y el estrés son dos procesos psicológicos claves del comportamiento organizacional que afectan directamente a la productividad, al clima laboral y al bienestar psicológico de los empleados. En este sentido, el liderazgo transformacional adquiere especial importancia para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, puesto que el estilo de liderazgo es un determinante para los procesos psicosociales en el entorno laboral.

Asimismo, el estudio de la relación entre liderazgo transformacional, motivación y estrés laboral tiene implicaciones prácticas relevantes que pueden mejorar significativamente la gestión de personas dentro de las organizaciones, especialmente para los profesionales del ámbito organizacional como son los psicólogos del trabajo, los de recursos humanos, así como líderes y directivos. Por medio de estos procesos se pueden desarrollar intervenciones basadas en evidencia empírica para mejorar el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados.

MÉTODO

Este trabajo se desarrolló mediante una revisión bibliográfica con enfoque sistemático siguiendo las directrices del modelo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) con el objetivo de identificar y analizar con precisión la literatura científica (Page et al., 2021). La metodología utilizada para realizar la presente revisión bibliográfica se desarrolla a continuación en términos de: búsqueda inicial, búsqueda sistemática y búsqueda manual. Sin embargo, en este caso, la tercera fase no fue necesaria dado que el proceso alcanzó un volumen suficiente de literatura relevante.

2.1 Búsqueda inicial

La primera fase tuvo como objetivo obtener una visión general del volumen de publicaciones sobre la temática, reconocer las bases de datos más apropiadas y determinar los términos de búsqueda.

Las búsquedas se llevaron a cabo en distintas bases de datos como Pubmed, Web of Science, Scopus, Google Scholar y PsycINFO. Estas plataformas fueron seleccionadas por su importancia dentro de los campos de la psicología y las ciencias sociales.

En esta fase se utilizaron términos de búsqueda relacionados con el tema central del trabajo (“liderazgo”, “clima organizacional”, “motivación” y “estrés”), combinados con los operadores booleanos básicos (AND, OR), cuya finalidad era identificar conceptos clave y sinónimos pertinentes.

Este proceso se llevó a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2025.

2.2 Búsqueda sistemática

La búsqueda sistemática, fase central del proceso, se realizó entre los meses de enero y marzo de 2026. Tras la fase de búsqueda inicial, se seleccionaron las bases de datos para realizar en esta parte del estudio una búsqueda programada con los términos de búsqueda y criterios de inclusión establecidos.

Se seleccionaron las siguientes bases de datos por su relevancia y calidad: Web of Science, PsycINFO y Scopus, esta última fue añadida más tarde con el objetivo de obtener un mayor número de artículos relacionados con la temática. Estas bases de datos facilitaron el acceso a la literatura científica del ámbito psicológico.

En las tres bases de datos se combinaron términos como “liderazgo transformacional”, “motivación” y “estrés”. El operador booleano utilizado para concretar más la búsqueda ha

sido "AND" que permitió reducir el volumen de resultados ya que recupera sólo aquellos documentos que contengan los términos empleados, siendo la ecuación de búsqueda la siguiente: "transformational leadership" AND "stress" AND "motivation".

Asimismo, para evitar la exclusión de trabajos relevantes y garantizar una revisión exhaustiva, se incorporaron también investigaciones que analizaban la motivación o el estrés de manera independiente, siempre que su enfoque estuviera vinculado al liderazgo transformacional.

Para escoger y seleccionar los distintos estudios, se definieron y aplicaron los siguientes criterios de inclusión. En primer lugar, estos podían estar en dos idiomas, inglés o español. En segundo lugar, la fecha de publicación de estos tenía que ser como máximo de hace 10 años, es decir desde 2010 hasta 2025. Además, otro de los criterios es la relevancia con la temática del estudio, más concretamente, la medida explícita del liderazgo transformacional y su relación con, al menos, una de las variables objeto de estudio de análisis: la motivación o el estrés laboral. No se requería la presencia de ambas variables. También, los estudios tenían que ser de carácter empírico. Por último, se debía tener disponibilidad de acceso al texto completo del artículo.

Se excluyeron aquellos estudios que fueron publicados con anterioridad a 2010. Además, todos los estudios que no evaluaran el liderazgo transformacional o que no analizaran su relación como mínimo con una de las variables, motivación o estrés laboral. En la misma línea, aquellos que se enfocan en el liderazgo en general sin especificar el estilo o que no trataban la motivación ni el estrés laboral. Del mismo modo, los artículos sin acceso a texto completo. En cuanto a la población de los estudios, se aceptaron investigaciones que se habían realizado en cualquier país o contexto con el fin de no limitar la amplitud de la revisión. Sin embargo, se excluyeron las investigaciones cuya muestra no estuviera compuesta por trabajadores, como investigaciones realizadas con estudiantes u otras poblaciones ajenas al ámbito laboral. Por último, se excluyeron revisiones teóricas, artículos de opinión y otros trabajos sin evidencia empírica.

El proceso de cribado y selección siguió las directrices del método PRISMA. Se desarrolló en diferentes etapas: cribado por título y revisión de resúmenes, y lectura completa. Para este proceso, se emplearon herramientas digitales especializadas que facilitaron la búsqueda sistemática.

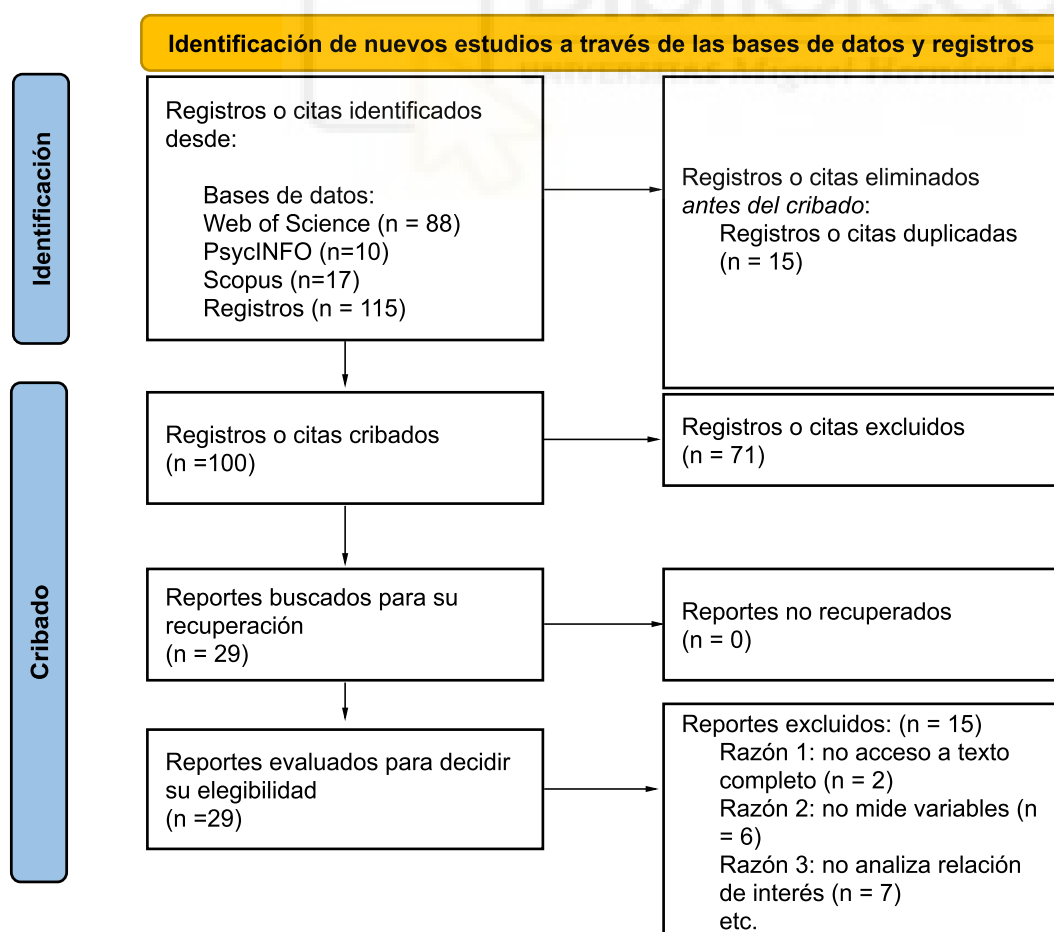
En primer lugar, los artículos obtenidos de las bases de datos se exportaron para añadirlos en la plataforma Rayyan, herramienta diseñada para facilitar y agilizar la realización de revisiones sistemáticas y revisiones de literatura a través de la detección automática de

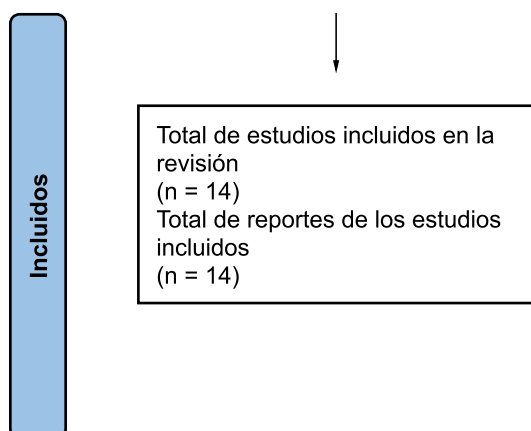
duplicados y clasificando los estudios con etiquetas de incluido, excluido o dudoso lo que facilitó la toma de decisiones posterior. En total, se incluyeron 115 artículos.

Tras la eliminación de 15 registros duplicados procedentes de las tres bases de datos, se obtuvo una muestra de 100 artículos, que fueron sometidos a un proceso de cribado. Primero, se hizo un cribado por título y resumen, quedando un total de 29 artículos incluidos. Después, los artículos preseleccionados pasaron a la fase de lectura a texto completo, no obstante, hay algunos a los que no se pudo conseguir el acceso completo al texto. Para esta fase, se utilizó NotebookLM como apoyo, herramienta que simplifica la identificación de objetivos, metodología y resultados principales, así como la comparación de artículos entre sí. Su función fue específicamente de apoyo para organizar la información, sin sustituir en ningún momento la lectura crítica de los estudios. En esta etapa se seleccionaron los 14 estudios definitivos incluidos en este trabajo.

El proceso de identificación, cribado y selección de los estudios se resume de forma estructurada en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama de flujo de PRISMA





2.3 Búsqueda manual

Pese a que la búsqueda manual forma parte del proceso metodológico en revisiones bibliográficas, no se realizó esta fase de búsqueda para identificar estudios adicionales dado que la búsqueda sistemática proporcionó un número suficiente de estudios relevantes.

Todas las referencias se han gestionado mediante un gestor bibliográfico, Zotero, siguiendo el estilo APA (7ª edición).



RESULTADOS

Previo al análisis detallado, se presenta un resumen del proceso seguido para la identificación y selección de los estudios. En la búsqueda inicial, se localizaron 115 artículos relevantes. Tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se descartaron aquellos que no cumplieran los requisitos reduciendo la muestra a 29 estudios. Posteriormente, tras una revisión más detallada a texto completo, se seleccionaron finalmente 14 artículos, que constituyen este trabajo.

Para facilitar la comprensión, las características principales de los estudios incluidos se presentan de forma organizada en la Tabla A1 en el apartado de Anexos.

3.1 Características generales de los estudios

Los estudios incluidos en esta revisión comparten una serie de características que permiten contextualizar los resultados. Los estudios se llevaron a cabo en diversos países, destacando investigaciones realizadas en Alemania, Canadá, Indonesia y la India. Los estudios incluidos se publicaron entre 2011 y 2025. En relación con el diseño metodológico, la mayoría corresponden a investigaciones de carácter transversal mientras que 2 de los 14 estudios adoptan un enfoque longitudinal. Estos trabajos se desarrollan en distintos contextos organizacionales, entre ellos el ámbito sanitario, el sector público, el contexto educativo y otros entornos específicos como el militar o la tecnología. En términos generales, los tamaños muestrales varían considerablemente, oscilando entre 105 el estudio con menor muestra y 1498 participantes en la investigación con la muestra más amplia. En el conjunto, los estudios seleccionados abarcan una muestra total de 6.766 participantes. Respecto a la distribución por sexo, la mayoría de investigaciones trabajan con muestras mixtas. No obstante, se aprecia un mayor porcentaje de hombres en la mayoría de los estudios sobre todo en aquellos realizados en contextos militares e instituciones policiales.

Por último, en cuanto a las variables analizadas, 4 investigaciones examinan conjuntamente motivación y estrés, mientras que el resto de los trabajos se centran en la variable de estrés. Respecto a la evaluación del liderazgo transformacional, 8 investigaciones lo abordan como un constructo unidimensional, analizando su efecto global sobre la motivación y el estrés, mientras que 6 estudios analizan por separado las distintas dimensiones que lo componen: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada.

3.2 Relación entre liderazgo transformacional y motivación

Dentro del conjunto de los 14 estudios revisados, 4 analizan la relación entre liderazgo transformacional y motivación. En los 4 estudios analizados se observa una tendencia general claramente positiva entre liderazgo transformacional y los distintos tipos de motivación evaluados. Todos los estudios coinciden en señalar que este estilo de liderazgo se asocia con mayores niveles de motivación (Fernet et al., 2015; Priyono et al., 2016; Rinfret et al., 2018; Sefidan et al., 2021). Dos de los estudios describen esta asociación como directa, mostrando que mayores niveles de liderazgo transformacional se asocian con un incremento en los niveles de motivación (Priyono et al., 2016; Sefidan et al., 2021). Por su parte, Rinfret et al. (2018) plantean una relación indirecta, en la que el efecto entre el liderazgo transformacional y la motivación se explica a través de variables mediadoras como la percepción de justicia organizacional y el compromiso con el cambio. En cambio, Fernet et al. (2015) exponen que esta relación puede tener tanto un vínculo directo y significativo como indirecto a través de recursos laborales.

Las investigaciones abordan diferentes tipos de motivación, entre ellas la motivación autónoma y controlada (Fernet et al., 2015), la motivación laboral (Priyono et al., 2016), la motivación autodeterminada (Rinfret et al., 2018) y la motivación de logro (Sefidan et al., 2021).

Asimismo, algunos estudios incorporan variables mediadoras que ayudan a explicar la relación entre liderazgo transformacional y motivación. Entre ellas, las características percibidas del trabajo y la motivación (Fernet et al., 2015), la percepción de justicia organizacional, el compromiso con el cambio y la motivación autodeterminada (Rinfret et al., 2018). Además, el estudio de Rinfret et al. (2018) también analiza el liderazgo transformacional como una variable mediadora dentro de un modelo de análisis de ruta. Estas variables se desarrollan con mayor detalle en el apartado específico de variables mediadoras y moderadoras.

3.3 Relación entre liderazgo transformacional y estrés.

En el ámbito del estrés, 13 de los 14 estudios incluidos analizan la relación entre liderazgo transformacional y diferentes formas de estrés, mostrando en general una asociación negativa, de modo que niveles más altos de liderazgo transformacional se asocian con menores niveles de estrés.

En cuanto a los tipos de estrés analizados, se observa una amplia diversidad de conceptos. Cinco estudios evalúan el estrés laboral y todos coinciden en que la relación entre las variables es negativa e indirecta. Según Rinfret et al. (2018), el efecto del liderazgo

transformacional se produce a través de variables mediadoras, como la percepción de justicia organizacional, el compromiso con el cambio y la motivación autodeterminada.

Manoppo (2020) señala que un liderazgo transformacional efectivo se asocia a una reducción del estrés laboral, el cual actúa como mediador en la intención de rotación en hospitales.

En la misma línea, Wu et al. (2022) identifican una relación negativa entre el liderazgo transformacional y el estrés laboral, siendo la consideración individualizada la única dimensión con efecto significativo para su reducción. Además, el estrés laboral actúa como mediador entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral (Wu et al., 2022). Del mismo modo, el estudio de Rajesh et al. (2023) coincide en que el comportamiento de un líder transformacional disminuye los niveles de estrés laboral pero siempre que esté mediado por la comunicación. Por otra parte, Arthi y Gita (2024) describen el liderazgo transformacional como un factor protector frente a la tensión laboral.

Dos estudios analizan específicamente el agotamiento emocional y ambos señalan que el liderazgo transformacional se relaciona de manera negativa con esta dimensión del estrés. Por una parte, Molines et al. (2020) identifican una relación no lineal de tipo curvilínea en la que niveles muy bajos o muy elevados de liderazgo transformacional se relacionan con mayor agotamiento emocional, mientras que niveles moderados se vinculan con una reducción del agotamiento. Por otra parte, Syrek et al. (2013) identifican también un efecto moderador en el que la presión temporal suele aumentar el agotamiento cuando este estilo de liderazgo es alto.

Otro conjunto de estudios se centra en la tensión psicológica, la mayoría de las investigaciones coinciden en que se identifica una relación negativa entre el liderazgo transformacional y la tensión psicológica de los empleados, ya que se asocian con menores niveles de malestar psicológico y burnout (Fernet et al., 2015), incluso cuando el estrés está mediado por recursos psicosociales (Schmidt et al., 2014). En el estudio de Franke y Felfe (2011) podemos observar una relación mixta puesto que algunas dimensiones del liderazgo transformacional se asocian con reducir los niveles de estrés como la consideración individualizada y la influencia idealizada (atribuida), mientras que la influencia idealizada (comportamiento) se vincula con un aumento del estrés por lo que esta relación es positiva. Asimismo, algunas dimensiones del liderazgo transformacional no evidencian asociaciones significativas con el estrés, como la motivación inspiracional y la estimulación intelectual (Franke & Felfe, 2011).

Además de la tensión psicológica, dos estudios analizan el estrés percibido, coincidiendo en identificar una relación directa, negativa y significativa entre el liderazgo transformacional y el nivel de estrés percibido. Sefidan et al. (2021) señalan que un liderazgo transformacional elevado se asocia con menores niveles de estrés percibido, mientras que el liderazgo transaccional no presenta relación significativa con esta variable. Por su parte, Alruwaili (2025) respalda esta tendencia mostrando que mayores niveles de liderazgo transformacional se vinculan con menor estrés percibido. No obstante, este trabajo identifica efectos indirectos relevantes ya que la relación entre el liderazgo transformacional y el estrés percibido se intensifica cuando la justicia organizacional y la calidad de vida laboral actúan como variables mediadoras.

Finalmente, un único estudio aborda el tecnoestrés, mostrando que el comportamiento de líderes transformacionales se asocia con menores niveles de este, a diferencia de otros estilos de liderazgo como el transaccional o laissez-faire que se vinculan con mayores niveles de tecnoestrés (Ly & Ly, 2024).

Además de las relaciones directas identificadas entre el liderazgo transformacional, la motivación y el estrés, algunos estudios incorporan un conjunto de variables mediadoras y moderadoras. Ambos tipos de variables se describen a continuación.

3.4 Variables mediadoras

En cuanto a las variables mediadoras, algunos estudios coinciden en que el estrés laboral actúa como un mecanismo explicativo entre el liderazgo transformacional y distintos resultados organizacionales. En este sentido, el liderazgo transformacional se vincula a valores inferiores de estrés laboral y esto, a su vez, está asociado a efectos posteriores como una menor intención de rotación en enfermeros (Manoppo, 2020), una mayor satisfacción de los profesores de universidad con sus roles de trabajo (Wu et al., 2022) y un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional de los empleados en el sector de trabajo remoto (Arthi & Gita, 2024).

Schmidt et al. (2014) agrupan las variables mediadoras en un concepto llamado recursos psicosociales que se divide en recursos organizacionales y personales entre las que se incluyen la latitud de decisión, el apoyo social, la cultura organizacional y la satisfacción laboral entre otras. Estos recursos median totalmente la relación entre el liderazgo transformacional y el estrés laboral, por lo que el liderazgo se relaciona con una menor presencia de estrés a través de la mejora del entorno laboral y de las competencias de los trabajadores, destacando los recursos organizacionales (Schmidt et al., 2014).

Asimismo, la motivación también aparece como variable mediadora en dos estudios (Fernet et al., 2015; Rinfret et al., 2018), ya que actúa como el conector final entre el liderazgo transformacional y los resultados del empleado (Fernet et al., 2015), y como determinante del bienestar psicológico en entornos en los que existe alta presión como en el sector salud (Rinfret et al., 2018).

Por otro lado, dos estudios destacan el papel mediador de la justicia organizacional. Los resultados coinciden en que los líderes transformadores aumentan la sensación de justicia ya sea tanto distributiva como procedimental e interaccional, pues perciben los procesos como más justos, esta percepción en consecuencia facilita el compromiso (Alruwaili, 2025), mejora la satisfacción y presenta una asociación negativa con el estrés (Rinfret et al., 2018).

El estudio de Rinfret et al. (2018) propone un modelo de cadena causal para explicar la relación entre el liderazgo transformacional, la percepción de justicia organizacional, el compromiso con el cambio, la motivación autodeterminada y el estrés. De esta manera, el liderazgo transformacional que también actúa como mediador, aparece vinculado a la percepción de justicia organizacional que, a su vez, se asocia con el compromiso con el cambio lo que posteriormente se relaciona con niveles más altos de motivación autodeterminada, que coincide con mayores niveles de satisfacción laboral y con niveles más bajos de estrés. Por tanto, el impacto del liderazgo no es directo dado que depende de esta secuencia de mediadores para lograr resultados favorables en la organización.

Además de las categorías analizadas previamente, los estudios incluyen otras variables mediadoras que contribuyen a comprender la relación entre el liderazgo transformacional, la motivación y el estrés. Entre ellas se encuentran las características percibidas del trabajo (Fernet et al., 2015), el intercambio líder-miembro (Molines et al., 2020), el comportamiento de ciudadanía organizacional (Manoppo, 2020), la autoeficacia en la investigación (Wu et al., 2022), la satisfacción con la comunicación interpersonal con el líder (Rajesh et al., 2023) y la calidad de vida laboral (Alruwaili, 2025).

3.5 Variables moderadoras

En relación con las variables moderadoras, el compromiso organizacional en el estudio de Franke y Felfe (2011) actúa como amortiguador. Cuando el nivel de compromiso es bajo, el liderazgo transformacional es imprescindible para reducir la tensión psicológica, en cambio, cuando este nivel es alto, el impacto del líder es menor puesto que el compromiso organizacional actúa como recurso interno que protege al trabajador del estrés (Franke & Felfe, 2011).

El liderazgo transformacional aparece como moderador en dos estudios (Arthi & Gita, 2024; Syrek et al., 2013) donde ambos señalan que este estilo de liderazgo actúa como factor protector en el proceso del estrés laboral y además refuerza la satisfacción con el equilibrio trabajo-vida de los empleados (Syrek et al., 2013). Con respecto al género, aunque las mujeres experimentan mayores niveles de estrés, son las que más se benefician del apoyo del líder para alcanzar un mayor bienestar profesional (Arthi & Gita, 2024).



DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de esta revisión bibliográfica era analizar la influencia del liderazgo transformacional en la motivación y el estrés. En términos generales, el liderazgo transformacional se asocia de manera positiva con la motivación, mayormente de forma directa, y negativamente con el estrés siendo en gran parte una relación indirecta mediada por distintas variables.

Teniendo en cuenta el análisis realizado de la literatura científica, se observa que la relación entre el liderazgo transformacional y el estrés es más consistente ya que aparece en un mayor número de estudios, mientras que la relación con la motivación está presente en menos investigaciones. Estos hallazgos pueden indicar que el liderazgo transformacional funciona como un recurso protector respecto al malestar laboral, pero este no ejerce un efecto directo, sino que se manifiesta a través de otros mecanismos organizacionales y psicosociales.

En las investigaciones se observa que el estrés se evalúa desde distintas perspectivas y el liderazgo transformacional no influye igual en todos los tipos de estrés. En el estrés laboral este tipo de liderazgo actúa como amortiguador esto puede deberse a que el líder proporciona claridad de metas y apoyo emocional. No obstante, en el agotamiento emocional el liderazgo adopta una forma curvilínea en la que en niveles excesivos los empleados sienten mayor estrés (Molines et al., 2020), esto podría explicarse por un exceso de liderazgo transformacional que puede generar una intensa presión por la reciprocidad forzando al empleado a realizar sacrificios personales que terminan agotando sus recursos psicológicos. El efecto del liderazgo en la tensión psicológica también es negativo, aunque depende de si se mide el liderazgo como constructo global o se desglosa en sus dimensiones, esto puede suceder porque el líder proporciona apoyo emocional y social, recursos que protegen la salud mental y fortalecen el autoconcepto del empleado. En el estrés percibido, el líder tiene un efecto protector ya que en contextos de alta presión actúa como proveedor de recursos (Sefidan et al., 2021; Alruwaili, 2025). Por último, en cuanto al menor nivel de tecnoestrés, el liderazgo transformacional podría relacionarse con un entorno de aprendizaje que ayuda a la adaptación tecnológica (Ly & Ly, 2024).

En el caso de la motivación, la relación con el liderazgo aparece más limitada, aunque tiende a mostrar efectos positivos. La relación observada podría deberse a que el líder no se limita a un intercambio de recompensas, sino que se relaciona con un aumento de la confianza de los empleados y se vincula con un ambiente basado en la comunicación.

Respecto a los distintos contextos organizacionales, el liderazgo transformacional actúa como un recurso positivo para la motivación y el bienestar de los empleados. En contextos donde hay una estructura jerárquica más rígida como en el sector policial, un exceso de liderazgo transformacional puede ser desfavorable (Molines et al., 2020). Esto puede ocurrir debido a que el efecto del tipo de liderazgo no solo depende de las conductas del líder sino también de las características del entorno en el que se encuentren los trabajadores.

La evidencia revisada muestra que las distintas dimensiones del liderazgo transformacional ejercen efectos relevantes en el estrés ya que la consideración individualizada y la influencia idealizada (atribuida) se vinculan con menores niveles de estrés mientras que la estimulación intelectual, la motivación inspiracional y la influencia idealizada (conducta) pueden asociarse con mayor estrés (Franke & Felfe, 2011). Estos resultados sugieren que unas dimensiones actúan como recursos de apoyo emocional y otras como demandas de rendimiento que pueden sobrecargar a los empleados.

Además de las relaciones directas identificadas entre el liderazgo transformacional, la motivación y el estrés, algunos autores señalan que estas relaciones pueden verse explicadas o condicionadas por diferentes variables mediadoras y moderadoras.

Algunas de las variables mediadoras que explican los efectos del liderazgo transformacional sobre la motivación y el estrés, son; variables relacionales como satisfacción con la comunicación y calidad del intercambio líder-miembro, estructurales como justicia organizacional y características del puesto, y personales como la calidad de la motivación, la autoeficacia y la calidad de vida laboral. Las variables mediadoras demuestran que el liderazgo transformacional es efectivo debido a que actúa como un determinante de la salud que tiene capacidad para fortalecer los recursos organizacionales y personales que el empleado utiliza para prevenir los efectos del estrés y fortalecer su motivación.

Del mismo modo, las variables moderadoras indican que la influencia del liderazgo transformacional está condicionada por factores específicos. Esto pone de manifiesto que la eficacia del liderazgo no es uniforme y que su impacto se potencia en entornos de alta demanda donde el liderazgo actúa como amortiguador frente a la presión temporal, por lo que también muestra mayores niveles cuando el compromiso organizacional afectivo es bajo y produce mayor impacto en mujeres en contextos de teletrabajo.

En conjunto, la literatura revisada sugiere que el liderazgo transformacional constituye un factor relevante para el bienestar organizacional, ya que influye a través de otros mediadores en los dos procesos, reduciendo el estrés y aumentando la motivación.

4.1 Limitaciones

Este trabajo presenta ciertas limitaciones que deben tenerse en cuenta en la interpretación de los resultados. La fase de búsqueda sistemática inicialmente se realizó mediante dos bases de datos únicamente, pero para ampliar el alcance de la revisión se tomó la decisión de añadir una nueva base de datos dado que el uso de un número limitado de bases de datos podría haber reducido la identificación de estudios potencialmente relevantes. Otra limitación del proceso fue la imposibilidad de acceder al contenido íntegro de algunos de los artículos seleccionados para revisar a texto completo, lo que pudo limitar su inclusión. Asimismo, es importante señalar la reducida literatura existente que aborda de manera conjunta la relación del liderazgo transformacional, la motivación y el estrés, que ha dificultado la comparación de resultados y la obtención de conclusiones integradas sobre el conjunto de estas variables.

En este sentido, la heterogeneidad de las variables mediadoras de las investigaciones dificulta la comparación entre estudios, pues hay bastante diversidad y complica la extracción de conclusiones. Del mismo modo, la prevalencia de diseños transversales que no contemplan la evolución temporal imposibilita la identificación de relaciones causales entre las variables analizadas.

4.2 Implicaciones prácticas

Los hallazgos del presente trabajo permiten identificar una serie de implicaciones prácticas relevantes para el ámbito organizacional.

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos respaldan la conveniencia de promover el desarrollo de competencias asociadas al liderazgo transformacional en distintos sectores profesionales, especialmente en aquellos caracterizados por elevadas demandas laborales y una mayor exposición al estrés. Este estilo de liderazgo favorece la motivación del trabajador lo que puede mejorar el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. También generan ambientes de confianza y apoyo que se asocia con menores niveles de estrés percibido.

En segundo lugar, la mejora del clima laboral y la prevención del estrés laboral. El liderazgo transformacional genera ambientes más positivos donde mejora la comunicación, las relaciones interpersonales y la unión de equipo. Todo ello, se asocia con menores niveles de estrés en los empleados.

Finalmente, es necesario el desarrollo de programas de formación en competencias transformacionales para que los líderes integren estas conductas y beneficien el progreso y el bienestar de las organizaciones.

4.3 Futuras líneas de investigación

A partir de los resultados y las limitaciones identificadas, se plantea la necesidad de que futuras investigaciones analicen los siguientes aspectos.

Para comenzar, sería conveniente realizar investigaciones mediante diseños longitudinales que permitan analizar las variaciones de la motivación y el estrés a lo largo del tiempo y poder establecer relaciones causales.

En este sentido, sería útil que investigaciones posteriores contaran con una muestra más amplia y más diversa para evitar sesgos y mejorar la precisión estadística. Esto se debe a que muchos estudios fueron realizados mayormente con hombres como en el ámbito militar o con mujeres en el ámbito sanitario.

En los próximos estudios, se propone también analizar el liderazgo transformacional a través de sus componentes individuales puesto que las diferentes dimensiones pueden tener efectos contradictorios.

Por último, se sugiere el estudio del liderazgo transformacional, la motivación y el estrés en conjunto. Esto permitiría diseñar intervenciones más precisas en gestión de equipos.

REFERENCIAS

- Abdala Tolay, K. G., Bejarano Alarcón, B. A., Espinoza Tacuri de Botetano, A. N., & Silva Ferradas, F. G. (2024). *Liderazgo transformacional como moderador entre los factores de riesgo psicosocial y el estrés laboral* [Tesis de maestría, ESAN Graduate School of Business]. Repositorio Institucional ESAN. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4439>
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. *Journal of management policies and practices*, 2(2), 11-25.
- Alruwaili, A. N. (2025). Transformational nurse leaders and nurse well-being: Examining mediating influences of organizational justice and quality of work life mixed methods study. *Journal of Nursing Management*, 2025, Artículo 4577350. <https://doi.org/10.1155/jonm/4577350>
- Arthi, R., & Gita, P. C. (2024). Remote work demands and work-life balance: Moderating effect of perceived leadership behavior. *Journal of Asian Scientific Research*, 14(1), 1–9. <https://doi.org/10.55493/5003.v14i1.4961>
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial data*, 4(2), 25-36
- Carrillo-García, C., Ríos-Rísquez, M. I., Escudero-Fernández, L., & Martínez-Roche, M. E. (2018). Factores de estrés laboral en el personal de enfermería hospitalario del equipo volante según el modelo de demanda-control-apoyo. *Enfermería global*, 17(50), 304-324.
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K. y Turner, N. (2023). Eficacia del liderazgo transformacional: una introducción basada en la evidencia. *Desarrollo de Recursos Humanos Internacional* , 26 (5), 627-641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the

- moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715011407387>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18)
- López, C. (1987). *Teoría de la motivación. Autoestima*. Universidad de Oriente Puebla.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35084447/Teoria_de_la_motivacion_Autoestima-libre.pdf
- Ly, B., & Ly, R. (2024). Technostress in times of change: unveiling the impact of leadership styles in Cambodia's public organizations in the wake of COVID-19. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331645. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331645>
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.010>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2020). Beyond the tipping point: The curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1795231>
- Organización Mundial de la Salud. (2026, 30 de marzo). *Estrés*. <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/stress>
- Osorio, J. E., & Cárdenas Niño, L. (2017). Estrés laboral: estudio de revisión. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 13(1), 81-90.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Priyono, Daud, N., & Hasyim, A. W. (2016). The influence of transformational leadership, stress, organizational commitment and motivation of employees (Study on the company PT. Satriagraha Perfect, Sidoarjo-Krian areas). *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(3), 2093-2106.
- Rajesh, J. I., Prikshat, V., Kirk, S., Saeed, M. M., Patel, P., & Khan, M. M. S. (2023). Public service leadership: follower interpersonal communication satisfaction in transformational leadership and growth satisfaction, job stress and burnout. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1183-1204. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2022-0310>
- Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M. C., Deschamps, C., & Privé, C. (2018). Impacts of leadership styles in health and social services: A case from Quebec exploring relationships between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153>
- Santander-Salmon, E. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R., Litaker, D., Wilson, M., Kastner, M., & Fischer, J. (2014). Psychosocial resources and the relationship between transformational leadership and employees' psychological strain. *Work*, 49, 315–324. <https://doi.org/10.3233/WOR-13171>
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., y Brand, S. (2021). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of Swiss Armed Forces. *Sustainability*, 13(24), 13949. <https://doi.org/10.3390/su132413949>
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on

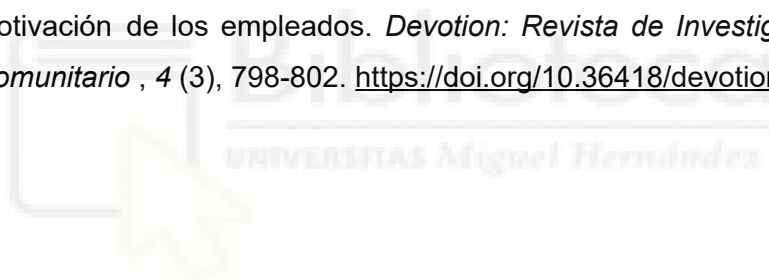
exhaustion and work–life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://ejmss.tiu.edu.iq/index.php/ejmss/article/view/77/76>

Torres, F. C., & Ramírez, D. B. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, (39), 152-164.

Wu, J., Huang, Y., & Zhou, X. (2022). Leading to enhance university faculty members' positive working attitudes: The mediating roles of research self-efficacy and job stress. *Asia Pacific Journal of Education*, 42(3). <https://doi.org/10.1080/02188791.2022.2113762>

Yusup, A. y Maulani, IE (2023). La influencia del liderazgo transformacional en la motivación de los empleados. *Devotion: Revista de Investigación y Servicio Comunitario* , 4 (3), 798-802. <https://doi.org/10.36418/devotion.v4i3.441>



ANEXOS

Tabla A1. Resumen de las características y principales hallazgos de los estudios incluidos en la revisión

Autor(es), año y país	Objetivo	Tipo de estudio	Participantes	Variables e instrumentos	Resultados principales
Franke y Felfe (2011) Alemania	Examinar el efecto del liderazgo transformacional sobre la tensión psicológica percibida por los empleados.	Cuantitativo, transversal	Muestra 1: 201 empleados de compañía de la industria del papel (privada) (73 mujeres; 128 hombres) Muestra 2: 509 empleados de una administración pública (336 mujeres; 173 hombres)	<i>Liderazgo transformacional:</i> Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio et al., 1995; Felfe, 2006) <i>Tensión percibida:</i> Escala de Irritación (Felfe y Liepmann, 2006; basada en Mohr et al., 2006) <i>Compromiso organizacional afectivo:</i> Escala de compromiso (Felfe et al., 2008)	Las distintas dimensiones del líder transformacional mantienen relaciones diferenciadas con el estrés laboral. La consideración individualizada y la influencia idealizada (atribuida) se asocian con niveles más bajos de estrés, mientras que la influencia idealizada (conducta) se vincula con niveles más altos. La motivación inspiradora y la estimulación intelectual no evidencian una relación significativa con el estrés. El liderazgo positivo muestra una asociación más fuerte de la salud de los empleados cuando estos presentan un bajo compromiso con la organización.

Syrek et al. (2013) Alemania	Examinar el papel moderador del liderazgo transformacional en la relación entre la presión temporal y el bienestar de los empleados.	Cuantitativo, transversal	262 empleados de siete organizaciones del sector de la tecnología de la información en Alemania (152 hombres; 110 mujeres)	<i>Liderazgo transformacional:</i> Escala de Liderazgo Transformacional (Rafferty y Griffin, 2004, 2006) <i>Presión temporal:</i> Escala del Instrument for Stress Oriented Task Analysis (ISTA; Semmer et al., 1999) <i>Agotamiento:</i> Escala de Agotamiento (Demerouti y Nachreiner, 1998) <i>Equilibrio entre el trabajo y la vida:</i> Trier Scale to Measure Work-Life Balance (TKS-WLB; Syrek et al., 2011)	Una mayor presión temporal se asocia con niveles más altos de agotamiento de los empleados y con menor satisfacción con el equilibrio trabajo-vida. El liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el agotamiento y positivamente con la percepción del equilibrio entre la vida laboral y privada. El liderazgo transformacional se asocia con una atenuación de la relación entre la presión de tiempo y el agotamiento, así como con una relación menos negativa con el equilibrio vida laboral-personal cuando su nivel es alto.
Schmidt et al. (2014) Alemania	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el estrés percibido por los empleados (tensión psicológica).	Cuantitativo, transversal	285 empleados de una gran empresa proveedora de servicios profesionales en Alemania	<i>Liderazgo transformacional:</i> Transformational Leadership Inventory (TLI; Podsakoff et al., 1990) <i>Tensión psicológica:</i> Symptom Check List-90-Revised (SCL-90R; Derogatis y Unger, 2010)	El liderazgo transformacional se asoció negativamente con la tensión psicológica, relación mediada por los recursos psicosociales. El liderazgo transformacional se relacionó de manera más positiva en los recursos organizacionales (como la

				<i>Recursos psicosociales:</i> Cuestionario (Schmidt et al., 2014)	cultura o el apoyo social) que en los recursos personales (como la autoeficacia). La falta de recursos se vinculó con una mayor tensión psicológica.
Fernet et al. (2015) Canadá	Analizar los mecanismos motivacionales implicados en la relación entre el liderazgo transformacional y el funcionamiento de los empleados.	Cuantitativo, transversal	847 profesionales Estudio 1: 637 enfermeros novatos del sistema de salud pública de Quebec (573 mujeres; 74 hombres) Estudio 2: 210 directores y vicedirectores de escuelas secundarias francocanadienses (103 mujeres; 107 hombres)	<i>Liderazgo transformacional:</i> Global Transformational Leadership scale (GTL; Carless et al., 2000) <i>Motivación laboral</i> (Estudio 1): Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS; Gagné et al., 2015) <i>Motivación laboral</i> (Estudio 2): Work Role Motivation Scale for School Principals (WRMS-SP; Fernet, 2011) <i>Demandas y recursos laborales</i> (Estudio 1): Cuestionario DISC 2.0 (van de Ven et al., 2008) <i>Tensión psicológica</i> (Estudio 1): Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS; Schaufeli et al., 1996) <i>Actitudes laborales</i> (Estudio 1): Occupational Commitment	En ambos estudios, el liderazgo transformacional se asoció con una mayor percepción de recursos laborales y una menor percepción de demandas laborales El estudio mostró que el liderazgo transformacional se asocia con una mayor motivación autónoma, relación que se observa en presencia de mayores recursos laborales. La motivación autónoma mantuvo la relación más fuerte con los resultados positivos. La motivación controlada (actuar por presión o culpa) se vinculó generalmente con resultados negativos.

				Questionnaire (Meyer et al., 1993) <i>Desempeño laboral</i> (Estudio 1): Escala desempeño en el rol (Williams y Anderson, 1991) <i>Demanda laboral y recursos laborales</i> (Estudio 2): Areas of Work Life Scale (AWS; Leiter y Maslach, 2004) <i>Tensión psicológica</i> (Estudio2): Psychiatric Symptom Index (Ilfeld, 1976) <i>Actitudes laborales</i> (Estudio 2): Escala actitudes laborales (O'Driscoll y Beehr, 1994) <i>Desempeño laboral</i> (Estudio 2): Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS; Schaufeli et al., 1996; Maslach et al., 2001)	Las demandas laborales mostraron una relación directa con el malestar psicológico de los empleados en ambos estudios.
Priyono et al. (2016) Indonesia	Examinar la influencia del liderazgo transformacional, el estrés, el compromiso organizacional y la motivación en los empleados de la empresa PT. Satriagraha Perfect (Krian-Sidoarjo).	Cuantitativo, transversal	105 empleados de la empresa PT. Satriagraha Perfect (Krian-Sidoarjo)	<i>Liderazgo transformacional, estrés laboral, compromiso organizacional y motivación:</i> Cuestionario ad hoc (Priyono et al., 2016)	El liderazgo transformacional, el estrés laboral y el compromiso organizacional muestran asociaciones simultáneas y significativas en la motivación de los empleados.

					El liderazgo transformacional se vincula con un impacto positivo y significativo en la motivación laboral. El estrés laboral se relaciona con una influencia negativa y significativa en la motivación. El compromiso organizacional presenta una asociación positiva y significativa, siendo la variable que presenta la relación más fuerte.
Rinfret et al. (2018) Canadá	Determinar la influencia positiva de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional de los directores ejecutivos en la implementación de reformas en los centros de salud y servicios sociales de Quebec.	Cuantitativo, transversal	171 empleados que trabajan con directores ejecutivos (93 hombres; 78 mujeres)	<i>Liderazgo transformacional:</i> Leadership Styles Inventory (Bass y Avolio, 1995) <i>Motivación autodeterminada:</i> L'inventaire des motivations au travail de Blais (IMTB; Blais et al., 1993) <i>Estrés:</i> Inventaire de burnout de Maslach (Blais et al., 1991) <i>Inteligencia emocional:</i> Emotional Intelligence Inventory (EQ-i; Bar-On, 1997) <i>Percepción de justicia:</i> Escala de percepción de justicia (Daly y Geyer, 1994)	La inteligencia emocional se relacionó directamente con el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional está asociado positivamente con dos aspectos fundamentales: percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral. La percepción de un entorno justo fomenta un mayor compromiso afectivo con el cambio organizacional que a su vez, se relaciona positivamente con la motivación autodeterminada de los trabajadores.

				<i>Compromiso con el cambio:</i> Escala de compromiso con el cambio (Herscovitch y Meyer, 2002) <i>Satisfacción laboral:</i> L'Échelle de satisfaction globale au travail (ESGT; Blais et al., 1991) <i>Agotamiento emocional:</i> Inventaire de burnout de Maslach (Blais et al., 1991)	La motivación autodeterminada se vincula con una disminución del estrés laboral y del agotamiento emocional (burnout).
Molines et al. (2020) Francia	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el agotamiento emocional en los agentes de la policía francesa.	Cuantitativo, longitudinal	806 oficiales de la policía francesa (743 hombres; 63 mujeres)	<i>Liderazgo transformacional:</i> Multifactor Leadership Questionnaire 5X (MLQ 5X; Avolio et al., 1999) <i>Agotamiento emocional:</i> Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach y Jackson, 1981) <i>Intercambio líder-miembro:</i> Escala LMX-MDM (Liden y Maslyn, 1998)	El liderazgo transformacional redujo el agotamiento emocional de los policías, pero sólo hasta cierto punto de inflexión. Un mayor liderazgo transformacional se asocia directamente con una mejor calidad en la relación entre el jefe y el subordinado. La relación líder-miembro disminuyó el agotamiento de niveles bajos a moderados, pero en niveles muy altos, las fuertes obligaciones de reciprocidad y las presiones terminaron drenando los recursos emocionales del agente.

					El liderazgo transformacional y la relación líder-miembro funcionan como recursos que protegen la salud mental; sin embargo, en niveles excesivos, se convierten en demandas o estresores adicionales que agotan al personal.
Manoppo (2020) Indonesia	Analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la intención de rotación, considerando el estrés laboral y el comportamiento de ciudadanía organizacional como variables mediadoras.	Cuantitativo, transversal	277 enfermeros de distintos hospitales	<i>Liderazgo transformacional, estrés laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional, intención de rotación:</i> cuestionario ad hoc (Manoppo, 2020).	El liderazgo transformacional se relaciona negativamente con el estrés laboral. El liderazgo transformacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional se asocian con una relación positiva. El estrés se vincula positivamente con la intención de rotación. El comportamiento de ciudadanía organizacional se relaciona con un efecto negativo significativo sobre la intención de rotación. El liderazgo transformacional no muestra una relación directa con la intención de rotación, sino que se vincula con ella a través de los

					mediadores estrés y comportamiento de ciudadanía organizacional.
Sefidan et al. (2021) Suiza	Analizar el impacto de los estilos de liderazgo de los superiores sobre la motivación de logro, el comportamiento de ciudadanía organizacional y el estrés percibido de los reclutas durante su Entrenamiento Militar Básico en las Fuerzas Armadas Suizas.	Cuantitativo, longitudinal	525 reclutas masculinos de las Fuerzas Armadas Suizas	<i>Estilos de liderazgo:</i> Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short; Bass y Avolio, 1995) <i>Motivación de logro:</i> Achievement Motivation Inventory (LMI-K; Schuler y Prochaska, 2001) <i>Estrés percibido:</i> Perceived Stress Questionnaire (PSQ; Levenstein et al., 1993) <i>Comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB):</i> Organizational Citizenship Behavior Questionnaire (Podsakoff et al., 1990)	Los niveles de motivación de logro y de comportamiento de ciudadanía organizacional se mantuvieron constantes, sin cambios significativos Los reclutas que percibieron un aumento en el liderazgo transformacional de sus superiores entre la semana 7 y la 11 obtuvieron los mejores resultados al final del periodo (semana 11): presentaron los niveles más altos de motivación de logro y OCB, y los niveles más bajos de estrés percibido. Se demostró que el liderazgo transformacional aporta un valor añadido más allá del liderazgo transaccional. El estrés no mostró relación con el liderazgo transaccional.
Wu et al. (2022)	Analizar el efecto del liderazgo transformacional de los líderes académicos sobre las actitudes	Cuantitativo, transversal	1498 miembros del profesorado de 26 universidades	<i>Liderazgo transformacional:</i> Multifactor Leadership	El liderazgo transformacional se asoció positivamente con

China	laborales positivas (compromiso organizacional y satisfacción laboral) de los profesores en universidades y examinar si la autoeficacia en investigación y el estrés laboral percibido median esta relación.		de investigación en China (1162 hombres; 336 mujeres)	Questionnaire (MLQ; Avolio et al., 1995) <i>Estrés laboral percibido</i>: Escala de Estrés Laboral percibido (Gmelch et al., 1984) <i>Autoeficacia en la investigación</i>: Escala de Autoeficacia General (Schwarzer y Jerusalem, 1995) <i>Compromiso organizacional</i>: Escala de Compromiso Organizacional (Cook y Wall, 1980) <i>Satisfacción laboral</i>: Escala de Satisfacción Laboral (Smith, 1969; algunos ítems)	el compromiso y la satisfacción laboral. También se relacionó con mayor autoeficacia investigadora y con menor estrés laboral. El estrés laboral no se relacionó significativamente con el compromiso organizacional, pero sí negativamente con la satisfacción laboral.
Rajesh et al. (2023) India	Analizar la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción del crecimiento laboral y en la reducción del estrés y el burnout en empleados del servicio público.	Cuantitativo, transversal	157 empleados de servicios públicos de la India (88 hombres; 69 mujeres)	<i>Liderazgo transformacional</i>: Escala indígena (Singh y Krishnan, 2007) <i>Estrés laboral</i>: Escala estrés laboral (Dubinsky et al., 1995) <i>Satisfacción de crecimiento en el trabajo</i>: Job Diagnostic Survey (Hackman y Oldham, 1980; 4 ítems) <i>Satisfacción comunicación interpersonal</i>: Escala satisfacción comunicación	El liderazgo transformacional se asocia positivamente con la satisfacción de crecimiento de los empleados tanto de forma directa como indirecta. El liderazgo transformacional no se relaciona con el estrés ni con el agotamiento de forma directa. La satisfacción en la comunicación interpersonal se identifica como el mediador fundamental al

				interpersonal (IPCSL; Hecht, 1978) <i>Burnout</i> : Escala de burnout (Dubinsky et al., 1995)	vincular el liderazgo transformacional con el bienestar de su equipo.
Ly y Ly (2024) Camboya	Examinar y evaluar el impacto de tres estilos de liderazgo distintos (transformacional, transaccional y laissez-faire) sobre los niveles de tecnoestrés experimentados por los empleados en las organizaciones del sector público en Camboya durante la pandemia de COVID-19.	Cuantitativo, transversal	351 empleados de organizaciones del sector público en Camboya (270 hombres; 81 mujeres)	<i>Liderazgo transformacional</i> : Cuestionario liderazgo transformacional (Ly y Ly, 2024) <i>Tecnoestrés</i> : Escala tecnoestrés (Ly y Ly, 2024) <i>Liderazgo transaccional</i> : Cuestionario liderazgo transaccional (Ly y Ly, 2024) <i>Liderazgo Laissez-faire</i> : Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X; Avolio y Bass, 2004; Bass y Avolio, 1991, algunos ítems)	El liderazgo transformacional se relacionó negativamente con el tecnoestrés. El liderazgo transaccional y el laissez-faire se asoció positivamente con un aumento del tecnoestrés
Arthi y Gita (2024) India	Examinar la relación entre las exigencias del trabajo remoto, el estrés laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.	Cuantitativo, transversal	242 empleados del sector servicios en empresas de Tecnología de la Información (122 mujeres; 121 hombres)	<i>Liderazgo transformacional</i> : Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ; Avolio et al., 1995) <i>Estrés laboral</i> : Occupational stress scale (Motowidlo et al., 1986) <i>Equilibrio trabajo-vida</i> : Work-life balance scale (Hill et al., 2001)	Las exigencias del trabajo remoto se relacionan con mayor estrés laboral, relación que se vincula con menor equilibrio entre la vida personal y profesional. El liderazgo transformacional modera la relación entre la presión temporal y el equilibrio trabajo-vida, esta relación es menos intensa

				<i>Demandas de trabajo remoto:</i> Quantitative workload inventory scale	cuando los empleados perciben altos niveles de motivación y apoyo individualizado.
Alruwaili (2025) Arabia Saudita	Investigar los efectos del liderazgo transformacional en el bienestar de los enfermeros considerando la justicia organizacional y la calidad de vida laboral como variables mediadoras.	Mixto, transversal	Fase cuantitativa: 580 enfermeros de cinco hospitales de la región de Jouf, en Arabia Saudita (460 mujeres; 120 hombres) Fase cualitativa: 25 enfermeros seleccionados de la fase cuantitativa	<i>Liderazgo transformacional:</i> Global Transformational Leadership Scale (GTL; Carless et al., 2000) <i>Estrés percibido:</i> Perceived Stress Scale (PSS-10; Cohen, 1994) <i>Justicia organizacional:</i> Organizational Justice Scale (OJS; Colquitt, 2001) <i>Calidad de vida laboral en enfermería:</i> Quality of Nursing Work Life Scale (QNWL; Brooks et al., 2007) <i>Agotamiento emocional:</i> Emotional Exhaustion Subscale del Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach et al., 1996) <i>Satisfacción laboral:</i> Job Satisfaction Survey (JSS; Spector, 2010)	El liderazgo transformacional se relaciona de manera negativa con el agotamiento emocional y el estrés, y positivamente con la satisfacción laboral. Los efectos positivos del líder se relacionan principalmente con mayor percepción de justicia (equidad y respeto) y una mejor calidad de vida en el trabajo. Los enfermeros señalan que la motivación inspiradora y la consideración individualizada muestran una asociación con su bienestar.