



# Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo: el papel mediador del intercambio líder- colaborador

*Female leadership and happiness at work: the mediating role of the  
leader-member exchange*

Andrés Salas-Vallina 

✉ andres.salas@uv.es

Universidad de Valencia, Departamento de Dirección de Empresas, Valencia, España.

Recibido: 11-09-2018

Aceptado: 03-12-2018

Publicado: 17-12-2018

---

## Resumen

**Objetivo:** el objetivo de este artículo es examinar el papel del liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo de sus colaboradores. Además, se analiza el papel mediador de la relación entre el líder y el colaborador, entendida como el intercambio líder-colaborador (LMX). **Método:** se ha utilizado la encuesta como método de investigación; se analizaron datos cuantitativos a nivel individual a través de modelos de ecuaciones estructurales. La muestra está compuesta por 292 empleados no directivos del sector hotelero español, para los que se analiza su percepción individual acerca de las variables objeto de estudio. **Resultados:** los resultados revelan que el liderazgo femenino ejerce un papel clave para fomentar la felicidad en el trabajo, lo cual se ve potenciado a través de la relación entre el líder y el colaborador. **Conclusiones:** desde el punto de vista teórico, esta investigación aporta un importante avance a la teoría de demandas y recursos, así como a la teoría de los acontecimientos afectivos; las competencias femeninas del líder actuarían como un recurso que genera actitudes positivas, el cual, con base en el modelo de ganancias mutuas tendría efectos en la mejora de la productividad laboral de los colaboradores. Desde un enfoque práctico, la mejora de las relaciones líder-colaborador y de la felicidad en el trabajo, generadas por el liderazgo femenino, permiten conocer que las competencias demostradas por las mujeres deberían de potenciarse también en los hombres con funciones directivas.

**Palabras clave:** Liderazgo, relaciones laborales, bienestar laboral

Como citar (APA)

Salas-Vallina, A. (2018). Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo: el papel mediador del intercambio líder-colaborador. *Búsqueda*, 5(21):146-164. DOI: <https://doi.org/10.21892/01239813.417>



## Abstract

**Objective:** The aim of this paper is to examine the role of female leadership on followers' happiness at work. In addition, it is explored the mediating role of the leader-member exchange (LMX). **Method:** Survey method was used, examining quantitative data at the individual level through structural equation models. A sample of 292 non-managers in the Spanish hotel sector was used, examining their individual perception of the variables in the research model. **Results:** Results reveal that female leadership exerts a direct positive effect on followers' happiness at work, which is also fostered by means of the leader-member exchange. **Conclusions:** From a theoretical perspective, this research provides a fundamental advance for the Job Demands-Resources Mode, as well as Affective Events Theory: leader female competencies might act as a job resource that results in positive attitudes, which under the Mutual Gains Model would improve followers' productivity. From a practical perspective, improving leader-follower relationship and quality of life at work from the female leadership allows to know that female demonstrated competencies should be fostered in male managers.

**Keywords:** Leadership, labor Relations, work well-being

## Introducción

La felicidad en el trabajo es una prioridad para cualquier persona, y en el ámbito académico y empresarial está cada vez más presente a través de conceptos como la satisfacción laboral, el compromiso, la implicación o el bienestar (Kolodinsky, Ritchi y Kuna, 2017; Salas-Vallina, López-Cabrales, Alegre y Fernández, 2017). Fue Seligman (1999) quien subrayó la importancia de redefinir el modelo tradicional de la psicología de reducir o reparar los aspectos negativos del comportamiento humano y centrarse en reforzar las fortalezas de las personas. Este nuevo enfoque ha supuesto una potente herramienta para la gestión de las personas en las organizaciones, a partir del cual han surgido distintos conceptos relacionados con la psicología positiva que se han relacionado con importantes efectos positivos en las personas y organizaciones.

Por ejemplo, la satisfacción laboral mejora el desempeño (Weiss y Cropanzano, 1996; Alessandri, Borgogni y Latham, 2018), la actitud positiva en el trabajo mejora la cooperación (Harrison, Newman y Roth, 2006) y los sentimientos de agradecimiento mejoran el comportamiento organizativo cívico (Spence *et al.*, 2014). La felicidad en el trabajo puede considerarse como una actitud positiva; es decir, un elemento que precede a un comportamiento.

A pesar de la importancia de la felicidad en el trabajo, las investigaciones sobre las actitudes positivas no logran medirse de forma adecuada. En primer lugar, únicamente existen medidas demasiado limitadas para medir un concepto tan amplio como es la felicidad. En segundo lugar, algunas de estas medidas se superponen y crean confusión entre ellas (Warr e Inceoglu, 2011). En tercer lugar, faltaba una medida que ofreciera una herramienta operativa que permitiera medir la felicidad en el trabajo en cualquier contexto.

En respuesta a este problema, Salas-Vallina *et al.* (2017) proponen una medida de la felicidad en el trabajo que ha sido ampliamente aceptada y validada psicométricamente, y que recoge tres dimensiones fundamentales para este concepto: el compromiso individual (*engagement*), la satisfacción laboral y el compromiso organizativo afectivo. La primera dimensión recoge sentimientos de pasión en el trabajo. La segunda dimensión captura evaluaciones de las características del puesto de trabajo. La tercera dimensión se refiere a sentimientos de pertenencia a la organización. Investigaciones previas muestran que el estilo de liderazgo resulta clave para explicar la felicidad en el trabajo (Salas-Vallina *et al.*, 2017). Sin embargo, existe una necesidad no cubierta en la investigación relacionada con el estudio del impacto del género en la felicidad en el trabajo. En particular, es necesario conocer mejor si el liderazgo ejercido por las mujeres podría afectar positivamente a la felicidad de los colaboradores.

Desde un enfoque teórico, tanto la teoría de demandas y recursos (Schaufeli y Bakker, 2004), como la teoría de los acontecimientos afectivos (Cropanzano, Dasborough y Weiss, 2017) no consideran el papel del liderazgo femenino, por lo que su inclusión puede suponer un importante avance académico. Esta investigación se centra en el sector turístico español, el cual presenta tasas de crecimiento positivas en los últimos años (Exceltur, 2017), al igual que en el resto del mundo, donde el turismo es un sector en pleno desarrollo, por lo que el análisis de la gestión de personas en esta industria tiene una doble relevancia académica y empresarial. En particular, el marco de estudio de esta investigación es el de los establecimientos hoteleros en España. A pesar del crecimiento de este sector, este no refleja una mejora en la tasa de ocupación de puestos directivos por parte de las mujeres, aunque ofrece mayores oportunidades laborales a las mujeres. En esta línea, Huete, Brotons y Sigüenza (2016) recuerdan que los puestos directivos en este sector pertenecen en su mayoría a los hombres.

Es significativo que las mujeres tengan mayores niveles educativos y mejores calificaciones universitarias que los hombres y, sin embargo, sigan teniendo importantes barreras para alcanzar puestos de responsabilidad en general en cualquier sector de la economía. El acceso de las mujeres a puestos directivos debería de basarse en sus capacidades y competencias, sin tener en cuenta el género al que pertenecen. De hecho, algunos estudios muestran que las mujeres directivas tienen un impacto especialmente positivo en la productividad y la creatividad (Villamil y Alonso, 2013). Sabemos que las mujeres tienen una gran capacidad para promover la cooperación y la creatividad (Bhat y Sisodia, 2016) o la empatía (Mestre, Samper, Frías y Tur, 2009), lo cual resulta especialmente clave en un sector como el turístico (Cardona y Rey, 2010), en el que las estructuras cada vez son más horizontales y las funciones laborales requieren de una mayor capacidad de interactuar con otras personas, tanto internas como externas a la empresa. Estas cualidades de las mujeres directivas, con un carácter más humano, de apoyo y facilitador, podrían tener un efecto positivo sobre la felicidad de sus colaboradores, por lo que el primer objetivo de esta investigación es conocer si el liderazgo femenino tiene un efecto positivo en este sentido.

El segundo objetivo de esta investigación pretende conocer si la calidad de la relación líder-colaborador, también conocida como *leader-member exchange* o LMX, ejerce un papel mediador en la relación entre el liderazgo femenino y la felicidad en el trabajo de los colaboradores. LMX es un potente mecanismo mediador para potenciar actitudes positivas como la satisfacción o el compromiso (Epitropaki y Martin, 2015).

La calidad de las relaciones entre líderes y colaboradores (teoría LMX) fue inicialmente introducida por Dansereau, Graen y Haga (1975) y sostiene que los líderes se diferencian en la forma en que tratan a sus colaboradores, a través de distintos tipos de intercambio. Numerosos artículos revisan la gran variedad de resultados positivos de una elevada calidad del LMX en los colaboradores (Anand *et al.*, 2018).

A pesar de la amplia investigación dedicada a este concepto, algunos autores todavía evidencian la necesidad de aclarar el papel del LMX. La capacidad de ponerse en el lugar del colaborador y de mostrar afectividad, cualidades que las mujeres dominan, podría ser un elemento explicativo del LMX (Sears y Hackett, 2011). Por otra parte, una mayor calidad de la relación líder-colaborador podría desarrollar unas mejores relaciones afectivas entre líder y colaborador, y esta afectividad, con base en la teoría de las emociones afectivas (Cropanzano *et al.*, 2017), podría llevar a actitudes positivas como la satisfacción laboral o la felicidad en el trabajo. Este trabajo de investigación propone, por lo tanto, un nuevo modelo que integra las teorías de demandas y recursos con la teoría LMX.

## **Liderazgo femenino y felicidad en el trabajo**

El estudio del liderazgo en la empresa se encuentra en constante desarrollo y evolución, y es investigado desde diferentes perspectivas. La diferencia clave entre gestionar y dirigir es que los líderes son capaces de aportar una visión, inspirar y motivar, y están más centrados en las personas (Bennis, 2009). Cada vez más investigaciones consideran la importancia de la relación entre líderes y colaboradores y las necesidades de los empleados (Jones y Gosling, 2015). Este nuevo marco de estudio del liderazgo analiza las competencias y habilidades específicas en una sociedad que evoluciona y cambia cada vez a mayor velocidad. Los líderes juegan un papel clave en la toma de decisiones fundamentales en la empresa y las mujeres cada vez tienen una mayor presencia en puestos empresariales clave, sin embargo, la realidad muestra que están infra-representadas.

Existe una prevalencia de estereotipos que sugieren que las mujeres no están preparadas para ocupar puestos directivos (Ryan *et al.*, 2016; Arvate, Galilea y Todescat, 2018), ya que este tipo de posiciones laborales requiere un comportamiento agresivo y una gran resistencia emocional. Las diferencias de género en posiciones directivas reflejan un predominio claro de los hombres frente a las mujeres (Doldor y Vinnicombre, 2015). Desde el enfoque de las diferencias de género en el estilo de liderazgo, investigaciones previas confirman diferencias de comportamiento en función del género, que se traducen en roles diferenciados (Gartzia y Van Engen, 2012).

El estilo de liderazgo del directivo y la percepción que el empleado tiene de este modela la relación entre el primero y sus colaboradores, por lo tanto, los directivos tienen un papel central en las actitudes positivas de sus empleados (Jackson, Alberti y Snipes, 2014), y cada vez más colaboradores prefieren rasgos más asociados con las mujeres que con los hombres (Grisson *et al.*, 2012). A pesar de la extensa cantidad de estudios que analizan los antecedentes de las actitudes positivas en el trabajo, existe una falta de investigación acerca del efecto que tiene el género del líder en las actitudes positivas de sus colaboradores (Jackson *et al.*, 2014), y en particular en medidas más recientemente desarrolladas como la felicidad en el trabajo.

La felicidad en el trabajo es un concepto recientemente desarrollado por Salas-Vallina *et al.* (2017), que está demostrando una gran aceptación en el área de conocimiento de gestión de personas. Son numerosos los artículos que reconocen su amplia capacidad para captar los niveles de calidad de vida en el trabajo. Este concepto permite avanzar en la medición de la felicidad en el trabajo y en la clarificación del abanico de conceptos relacionados con esta, como son el compromiso, el bienestar, la implicación, la pasión o la satisfacción laboral. Este concepto se interpreta como una actitud positiva, la cual da lugar a distintos comportamientos positivos.

Tal como explican Salas-Vallina *et al.* (2017), con base en la teoría de demandas y recursos, la felicidad en el trabajo depende de los recursos de los que se dispone en el trabajo, y en esta investigación consideramos el liderazgo femenino como un recurso laboral. La teoría de demandas y recursos afirma que las exigencias o demandas en el trabajo llevan a actitudes negativas, como el *burnout*, mientras que los recursos laborales (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) implican actitudes positivas como el compromiso (Schaufeli y Bakker, 2004). La amplia capacidad de captar la felicidad en el trabajo de este constructo le permite, además, incorporar el principio de compatibilidad, según el cual sería capaz de predecir comportamientos organizativos positivos. El presente estudio pretende comprobar si el liderazgo femenino es capaz de afectar de forma significativa la felicidad en el trabajo.

El liderazgo masculino suele asociarse a ideas como el individualismo, el poder, o la ambición. Por otra parte, las mujeres suelen relacionarse con características como la cooperación, la creatividad (Bhat y Sisodia, 2016), la empatía (Mestre *et al.*, 2009; Brescoll, 2016) y la capacidad de escuchar, ayudar y permitir la participación de los empleados (Glass y Cook, 2016). Según la perspectiva del liderazgo de Bennis (2009), las mujeres podrían presentar mejores cualidades de liderazgo que los hombres en estructuras organizativas más planas, en las que la colaboración es fundamental (Kaiser y Wallace, 2016). De acuerdo con los estudios realizados por Chinchilla y León (2005), las empresas buscan perfiles de líderes que demuestran capacidad de comunicación, motivación, delegación, trabajo en equipo, creatividad, optimismo o equilibrio emocional, entre otras. Con base en las investigaciones revisada, parece que las mujeres tendrían un perfil más afín a lo que demanda el mercado, y ello podría reforzar la percepción positiva, la confianza o la seguridad de los colaboradores sobre las mujeres directivas. En el sector turístico, el estudio del papel del liderazgo resulta clave. En España, los hombres dominan la industria turística, lo cual reduce las aspiraciones de las mujeres para alcanzar puestos directivos. En este sector, el perfil que aporta el liderazgo femenino resulta fundamental (Cardona y Rey, 2010), por lo que, con base en los argumentos anteriores, este estudio propone como primera hipótesis que el liderazgo femenino tiene un efecto directo y positivo en la felicidad en el trabajo de los colaboradores.

## **El papel mediador del intercambio líder-colaborador**

El concepto de intercambio entre el líder y el colaborador o LMX se ha estudiado durante décadas en el área de investigación de dirección de empresas, y ha demostrado su importancia con un gran número de variables relacionadas con el liderazgo (Sin, Nahrgang, y Morgeson, 2009). LMX es el tercer modelo de liderazgo más estudiado en los últimos años (Dinh *et al.*, 2014), sin embargo, el estudio de LMX necesita un nuevo

impulso tanto teórico como empírico (Anand *et al*, 2018). La teoría del LMX se centra en la calidad de la relación mutua entre un directivo y su colaborador (Dansereau, Graen y Haga, 1975). Se considera una elevada calidad en la relación líder-colaborador aquella que incluye confianza mutua, respeto, influencia recíproca, lealtad, agrado mutuo y un sentido de obligación hacia el otro (Graen y Uhl-Bien, 1995). El liderazgo femenino fomenta la colaboración, las estructuras horizontales de comunicación, fundamentales en nuestro tiempo (Kaiser y Wallace, 2016), y gestiona con especial habilidad las relaciones personales. Recientes investigaciones revelan que conceptos como el agrado mutuo, resultado de una conexión estimulada por la confianza y la buena comunicación, fomentan el intercambio líder-colaborador (Dulebohn, Wu y Liao, 2017). La confianza en el líder y la identificación de este como competente han demostrado ser también antecedentes del intercambio líder-colaborador (Byun *et al.*, 2017). Aquellos líderes que prestan apoyo, delegan (O'Donnell *et al.*, 2012) y son capaces de gestionar las emociones (Ordun y Beyhan Acar, 2014), aspectos identificables en el liderazgo femenino, promueven mayores niveles de calidad en el LMX. A partir de las características que ofrece el liderazgo femenino, revisadas en el apartado anterior, sugerimos que este podría mejorar el intercambio líder-colaborador. En consecuencia, proponemos como segunda hipótesis la siguiente: el liderazgo femenino tiene un efecto directo y positivo en el intercambio líder-colaborador.

Existen numerosas razones por las que el LMX podría afectar positivamente a la felicidad en el trabajo. Un mayor LMX se ha relacionado con actitudes positivas, menores conflictos y una mayor frecuencia en comportamientos organizativos cívicos. En primer lugar, los colaboradores con una alta calidad en las relaciones LMX tienen una gran confianza en sus líderes y obtienen un importante apoyo de estos. Esto favorece la percepción por parte de los colaboradores de que pueden opinar libremente y se sienten más comprendidos por su líder (Hsiung, 2012). En segundo lugar, los empleados que tienen unas relaciones de alta calidad con sus líderes perciben una mayor responsabilidad a su cargo y presentan una mayor motivación intrínseca (Hsiung, 2012). A su vez, la calidad de la relación líder-colaborador promueve que los colaboradores aporten sugerencias a la organización y que estos estén más motivados para lograr objetivos que benefician a la vez a los mismos colaboradores y también a los líderes (Hsiung, 2012). Una elevada calidad de la relación líder-colaborador implica un mejor acceso a la información, la asignación de tareas retadoras y motivadoras, un mayor sentido en las tareas que realizan y mayores sentimientos de competencia y autonomía, lo que genera una sensación de mayor capacidad de influir en la organización en los colaboradores (Wang, Gan y Wu, 2016). Con base en lo anterior, proponemos la tercera hipótesis: el intercambio líder-colaborador tiene un efecto directo y positivo en la felicidad en el trabajo.

El líder es la persona que en primer lugar toma la iniciativa para el desarrollo de la relación con sus colaboradores y les ofrece la oportunidad de compartir una relación de mayor calidad (Nahrgang, Morgeson e Ilies, 2009). Al menos existirían dos estadios en los que la relación líder-colaborador ejercería un papel intermedio que llevaría a una mayor felicidad en el trabajo. En primer lugar, un estadio de desarrollo de rol, en el que una serie de transacciones líder-colaborador se sincronizarían mejor y generarían experiencias afectivas positivas. En un siguiente estadio, la relación líder-colaborado se estabilizaría, consolidando un cambio en la naturaleza de la misma. Por lo tanto, podemos identificar que el concepto de LMX podría jugar un papel fundamental como mediador en la relación entre el liderazgo femenino y la felicidad en el trabajo. En primer

lugar, tal como se ha explicado, el liderazgo femenino podría mejorar la calidad de la relación entre el líder y el colaborador (LMX). En segundo lugar, una mejor relación entre líder y colaborador fomentaría unos mayores niveles de calidad de vida en el trabajo de los colaboradores, entendida esta como felicidad en el trabajo. Por ello, proponemos la hipótesis 4: el intercambio líder-colaborador tiene un efecto mediador en la relación entre liderazgo femenino y felicidad en el trabajo.

## Metodología

**Diseño.** Esta investigación utiliza un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal, correlacional. La transversalidad del diseño de la investigación ha permitido obtener los datos en un momento temporal específico y con circunstancias similares para los empleados en cuanto a factores del entorno.

**Instrumentos de recogida de información.** Los datos se han recogido a través de encuestas, instrumentadas a través de cuestionarios electrónicos. Los cuestionarios se han dirigido a los empleados de empresas hoteleras. El apoyo de los directivos de cada cadena hotelera ha sido fundamental para poder distribuir los cuestionarios. La información relativa a la presencia de mujeres directivas la ha completado el responsable de recursos humanos de cada empresa. La información sobre el grado de presencia de mujeres, la relación líder-colaborador y a la felicidad en el trabajo la han proporcionado los propios empleados. Al principio del cuestionario, los participantes han encontrado información sobre la finalidad de la encuesta y su carácter voluntario y anónimo.

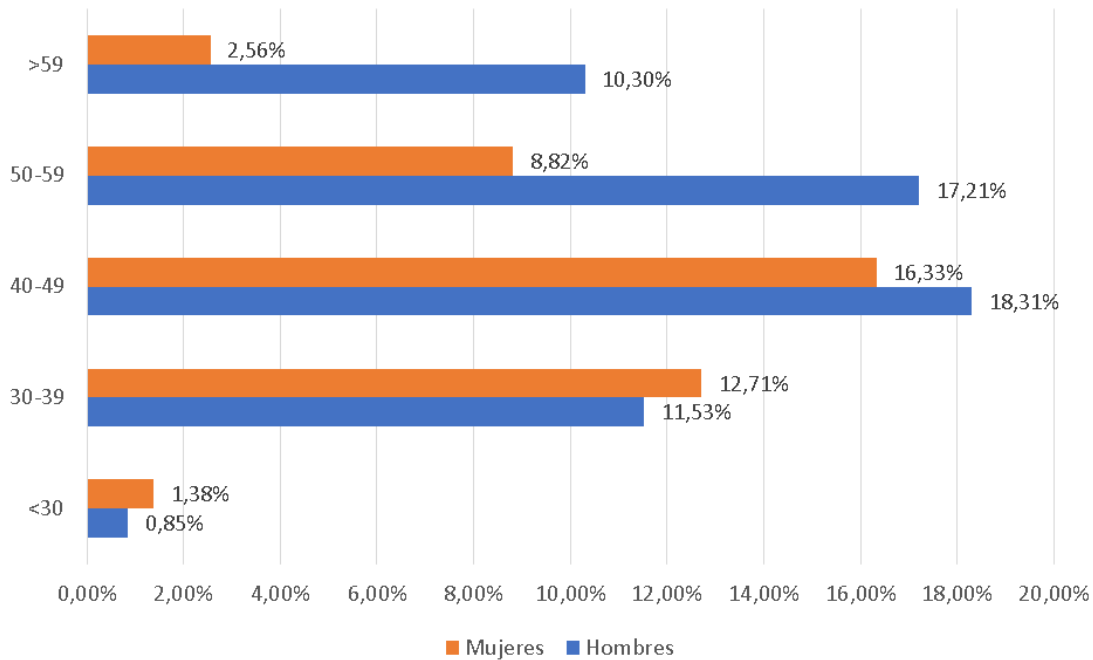
**Participantes.** La población objetivo ha sido el conjunto de empleados de las tres de las mayores cadenas hoteleras de la Comunidad Valenciana, una región española para la que el sector turístico representa una destacada proporción de su producto interior bruto. Previo consentimiento informado, un total de 292 empleados han completado la encuesta, lo cual representa una tasa de respuesta del 21% sobre la población objetivo. La Tabla 1 muestra las estadísticas descriptivas en cuanto a la media, desviación estándar, correlaciones y Alfa de Cronbach. Puede observarse que tanto los valores medios de liderazgo femenino, como de intercambio líder-colaborador y felicidad en el trabajo son relativamente bajos. Asimismo, las correlaciones entre los tres constructos son significativas.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos, correlaciones y fiabilidades. LMX = Intercambio líder-colaborador, FT = Felicidad en el trabajo.

Variable	M	SD	1	2	3
1. Liderazgo femenino	2,223	0,854	0,896*		
2. LMX	2,835	1,114	0,341	0,877*	
3. FT	3,202	1,321	0,228	0,318	0,898

Nota: el Alfa de Cronbach figura en la diagonal. \*Correlación significativa ( $p < 0,05$ ). Las correlaciones no marcadas con asterisco presentan una correlación significativa de  $p < 0,01$ .

Tanto el número de cuestionarios como la tasa de respuesta pueden considerarse correctas (Williams, Gavin y Hartman, 2004). El Gráfico 1 muestra los detalles de edad y género de la muestra. En general, las mujeres tienen una mayor presencia (nos referimos a puestos de todas las categorías). Recordamos que los datos se obtienen a partir de la percepción de los empleados acerca del nivel de presencia de liderazgo directivo, intercambio líder-colaborador y felicidad en el trabajo.



**Gráfico 1.** Género y edad de la muestra

Fuente: elaboración propia.

El sector turístico hotelero es particularmente atractivo para analizar el efecto del liderazgo por distintas razones. En primer lugar, la presencia de mujeres directivas es escasa. En segundo lugar, en este sector se han encontrado evidencias de la gran efectividad del liderazgo ejercido por mujeres. En tercer lugar, se trata de un sector en pleno auge, no únicamente en España, sino también en gran cantidad de países iberoamericanos.

**Análisis de la información.** La investigación se ha basado en modelos de ecuaciones estructurales utilizando el *software* EQS versión 6.1, el cual permite establecer relaciones de dependencia múltiples y cruzadas, así como estimar el error de medida. Este método permite confirmar el modelo de relaciones propuestas, en el que el liderazgo femenino ejerce un efecto sobre la felicidad en el trabajo de los empleados, mediado por el intercambio líder colaborador (Kloutsiniotis y Mihail, 2018). A continuación, se presentan las escalas de medida utilizadas.

**Liderazgo femenino.** Para medir el liderazgo femenino, se adaptó la escala Likert de liderazgo femenino de Parks *et al.* (1979). Esta escala incluye cuatro ítems, con valores entre 1 y 7: 1 representa "Estoy totalmente de acuerdo" y 7 "estoy totalmente en desacuerdo, para afirmaciones como, por ejemplo, "En mi organización la mayoría



de puestos de trabajo con responsabilidad sobre otras personas están ocupados por mujeres". Las preguntas permiten recoger información acerca de la presencia de mujeres en puestos directivos a distintos niveles, y con una mínima estabilidad, con el objetivo de garantizar que los efectos producidos tienen lugar debido a la presencia de mujeres en cargos directivos. El análisis de componentes principales mostró que los cuatro ítems cargaban satisfactoriamente sobre un único factor. El valor  $\alpha$  de la escala fue de 0,893.

**Intercambio líder-colaborador.** Para medir el intercambio líder-colaborador, se utilizó la escala Likert de Liden y Maslyn (1998), validada por Liao, Wayne, Liden y Meuser (2017), compuesta por doce ítems y cuatro dimensiones (afecto, lealtad, respeto profesional y contribución). La escala contiene valores entre 1 y 7, en los que 1 representa "Estoy totalmente de acuerdo" y 7 "estoy totalmente en desacuerdo", para afirmaciones como, por ejemplo, "Mi responsable directo es el tipo de persona que me gustaría tener como amigo". La fiabilidad de la escala presentaba un valor  $\alpha$  de 0,889.

**Felicidad en el trabajo.** La felicidad en el trabajo se midió a través de la escala Likert reducida S-HAW (Salas-Vallina y Fernández-Guerrero, 2017; Salas Vallina *et al.*, 2017). La escala contiene valores entre 1 y 7, en los que 1 representa "Estoy totalmente de acuerdo" y 7 "estoy totalmente en desacuerdo", para afirmaciones como, por ejemplo, "Me siento emocionalmente unido a esta organización". La fiabilidad de la escala presentaba un valor  $\alpha$  de 0,898.

**Análisis del sesgo.** Para asegurar la correcta respuesta del cuestionario, en el proceso de traducción al castellano se aportaron ejemplos para clarificar las preguntas y hacerlas más sencillas y específica (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 2003). Aunque las preguntas no se modificaron respecto a la escala original, la traducción se realizó de forma que se aseguró que fuera adecuadamente comprendida. Para ello, en primer lugar, se hizo un cuestionario piloto en una muestra de veinte empleados, para comprobar que entendían perfectamente el significado de cada cuestión. Se utilizó el test de factor único de Harman para identificar la posibilidad de que surgiera algún sesgo en los resultados del cuestionario. Los resultados revelaron un porcentaje de la varianza explicada por el factor único de 0,188, por lo que no existe un porcentaje significativo de varianza explicada por el factor único. También se realizó un análisis confirmatorio (CFA) para comparar la estimación del modelo completo con otro modelo alternativo en el que todos los indicadores cargan sobre un único factor. Los resultados mostraron un ajuste muy pobre en el modelo con un único factor ( $\chi^2=2835,62$ ; BBNFI=0,501; BBNNFI=0,490; CFI=0,539; RMSEA=0,197).

**Propiedades psicométricas de las escalas de medida.** Para comprobar las propiedades psicométricas de las escalas de medida, se comprobó la dimensionalidad, validez de contenido, convergente y discriminante, la fiabilidad compuesta y la varianza media extraída (Chiva, Alegre y Lapiedra, 2007; Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

La dimensionalidad evalúa si la estructura factorial del constructo es adecuada. El análisis factorial confirmatorio permite comprobarlo. Los parámetros estimados de las tres escalas han resultado suficientemente elevados y significativos, y el modelo presenta un muy buen ajuste (Hair *et al.*, 2006) (ver Tabla 2).

La escala de liderazgo femenino presenta cuatro ítems significativos, cargando sobre su única dimensión, es decir, que se trata de un constructo unidimensional. La escala que mide el intercambio líder-colaborador, revela que los doce ítems tienen una carga significativa y cuatro subfactores. La escala de felicidad en el trabajo muestra nueve ítems con cargas significativas, sobre una única dimensión. El valor  $p$  del estadístico Chi-Cuadrado tiene un valor inferior de significatividad inferior a 0,05 para todas las escalas. Por lo tanto, la dimensionalidad de las tres escalas es correcta.

**Tabla 2.** Valores de ajuste del modelo.

Mod.	S-B $\chi^2$	d. f.	p-value	BBNFI	CFI	RMSEA	NC ( $=\chi^2 / d.f.$ )
Liderazgo femenino	6,838	3	0,013	0,977	0,994	0,033	2,279
Intercambio líder colaborador	149,701	45	0,029	0,989	0,928	0,019	3,326
Felicidad en el trabajo	38,34	22	0,014	0,929	0,976	0,021	1,742

Nota: Todas las cargas del modelo factorial de segundo orden son significativas con  $p < 0,001$

La validez permite comprobar que las escalas miden aquello que pretendemos medir. Se ha evaluado la validez de contenido, convergente y discriminante. Si los ítems reproducen adecuadamente el constructo y son fáciles de responder, hablamos de validez de contenido. Si consideramos que las escalas utilizadas proceden de investigaciones de reconocido prestigio, que ya han sido evaluadas previamente en otros sectores, podemos afirmar que el contenido de la escala es válido.

La validez convergente se refiere a la correlación de la escala con otras que miden conceptos similares. El indicador BBNFI nos permite comprobarla. Este indicador presenta un valor superior a 0,90 y, además, las cargas factoriales de cada constructo son superiores a 0,4 (Hair *et al.*, 2006), por lo que podemos confirmar la validez convergente de las escalas de medida.

La validez discriminante se comprobó comparando dos modelos, de forma que en uno de ellos la correlación se restringió a 1. El modelo no restringido presentó un mejor ajuste. Finalmente, la varianza media extraída (AVE) para cada variable latente resultó ser mayor al cuadrado de la correlación entre los constructos, lo cual confirma también la prueba de validez discriminante (Henseler *et al.*, 2009).

Para comprobar la fiabilidad, se utilizó el valor de  $R^2$ , el cual se encuentra dentro del rango recomendado (superior a 0,50) (Nunnally, 1978). Por lo tanto, podemos confirmar la fiabilidad de las escalas del modelo.

## Resultados

**Análisis estadístico.** Siguiendo la metodología utilizada por Zhao, Lynch y Chen (2010), se realizó una estimación a través de la técnica *bootstrapping* basada en quinientas submuestras. Las Figuras 1 y 2 muestran los resultados obtenidos al evaluar los modelos de efecto directo y de mediación. El modelo de mediación presenta un valor  $R^2 = 0,546$ , lo que significa que el modelo teórico de mediación explica el 54,6% de la varianza del

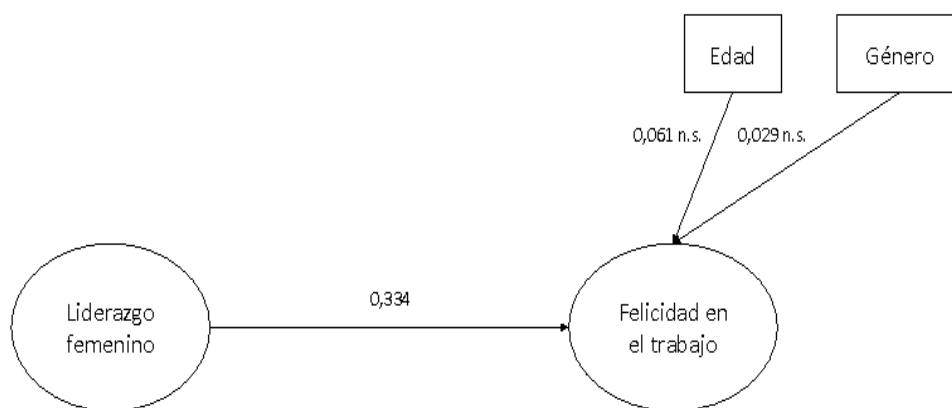
constructo. Este resultado es superior al 26,8% de la varianza explicada por el modelo de efecto directo. En consecuencia, podemos afirmar que el modelo propuesto tiene una buena capacidad predictiva de la felicidad en el trabajo.

La Tabla 3 muestra los resultados de la estimación del modelo. Tal como se muestra en la Figura 1, el liderazgo femenino tiene un efecto directo y positivo en la felicidad en el trabajo, por lo que la primera hipótesis puede confirmarse.

En segundo lugar, encontramos un efecto directo y positivo del liderazgo femenino en el intercambio líder-colaborador y, a su vez, un efecto directo y positivo entre el intercambio líder-colaborador y la felicidad en el trabajo. Por lo tanto, la segunda y tercera hipótesis quedarían confirmadas (Figura 2).

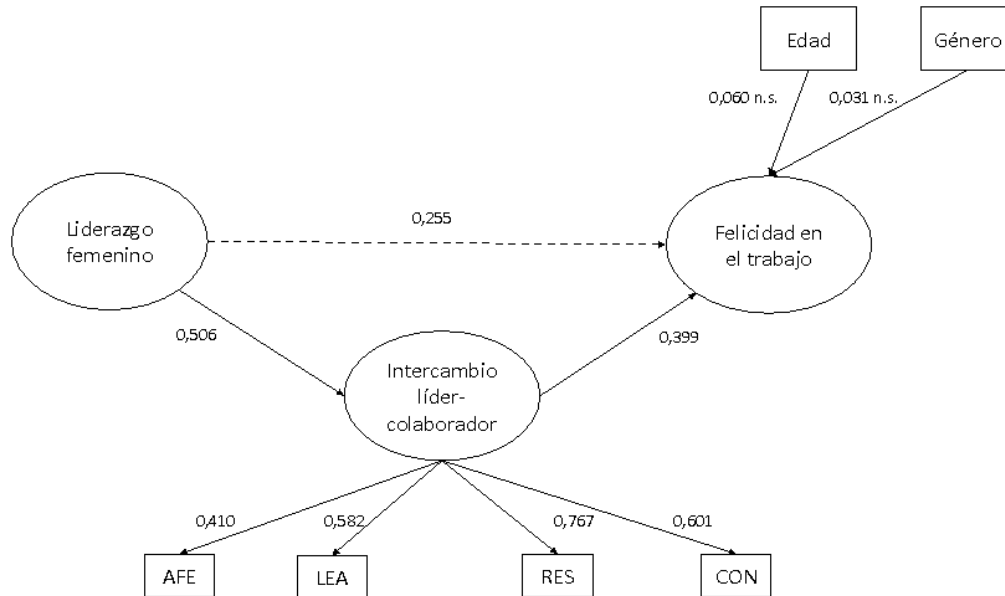
En tercer lugar, se ha comprobado el efecto mediador del intercambio líder-colaborador al comparar el efecto total del liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo y el efecto indirecto entre ellos (Preacher y Hayes, 2004). Los resultados muestran que el efecto del liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo es significativo y diferente de cero, lo que sugiere una conexión directa entre ellos.. Es decir, que el intercambio líder-colaborador contribuye de forma significativa a explicar el efecto positivo del liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo, lo cual apoya a la cuarta hipótesis.

Por último, como puede observarse en las Figuras 1 y 2, las variables de control de edad y experiencia laboral muestran que no son significativas en el modelo propuesto (estas variables de control se analizan respecto a la muestra de empleados que contestan el cuestionario).



**Figura 1.** Modelo de efecto directo

La Tabla 3 muestra que los coeficientes de las relaciones del modelo propuesto son significativos, así como las relaciones entre los constructos. Indica que el efecto mediador del intercambio líder colaborador (LMX) es significativo y, por tanto, refuerza la relación entre el liderazgo femenino y la felicidad en el trabajo.



**Figura 2.** Modelo de mediación.

(AFE = Afecto; LEA = Lealtad; RES = Respeto profesional; CON = Contribución).

**Tabla 3.** Resultados del test de mediación parcial: el papel mediador del intercambio líder-colaborador en la relación entre liderazgo femenino y felicidad en el trabajo.

	Coeficiente	S.E.	Valor T	Percentil	
				Inferior	Superior
<b>Total effect</b>					
LF -> FT	0,334***	0,02	83,34		
<b>Direct effect</b>					
LF -> IA	0,255**	0,01	49,60		
LF -> LMX	0,506***	0,01	79,69		
LMX -> FT	0,399**	0,01	134,23		
AGE -> FT	0,060 n.s.	0,04	0,78		
GENDER -> FT	0,031 n.s.	0,03	0,02		
<b>Indirect effect</b>					
LF -> FT	0,211*	0,01	6,02	0,14	0,29
LF -> LMX -> FT	0,117*	0,01	12,62	0,07	0,23

(LF = Liderazgo femenino; FT = Felicidad en el trabajo; LMX = Intercambio líder-colaborador; E. S. = Error estándar; ).  
 \*\*\*p ≤ 0,001, \*\*p ≤ 0,01, \*p ≤ 0,05

## Discusión

La felicidad en el trabajo es un concepto con cada vez más presencia académica, y sin duda será un elemento fundamental a considerar en la gestión de personas en el futuro. Este constructo representa la calidad de vida en el trabajo, la cual tiene beneficios tanto para la empresa como para la persona, por lo que su valor como contribución a la sociedad es enorme. En esta investigación partimos de una medida recientemente presentada en la investigación académica y con una solidez psicométrica demostrada (Salas-Vallina *et al.*, 2017). Sabemos que el liderazgo afecta de forma significativa a las actitudes positivas (Breevaart *et al.*, 2014; Muchiri *et al.*, 2012), así por ejemplo a la satisfacción laboral Demy *et al.* (2002).

Esta investigación analiza los efectos de un estilo de liderazgo en particular, el liderazgo femenino, enmarcado en la teoría de los acontecimientos afectivos (Cropanzano *et al.*, 2017) y la teoría de demandas y recursos (Schaufeli y Bakker, 2004). Este estudio permite avanzar en ambas teorías, al incorporar el estilo de liderazgo femenino como un elemento fundamental para mejorar la calidad de vida en el trabajo. En concreto, esta investigación ha comprobado, en primer lugar, el efecto del estilo de liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo de los colaboradores. En segundo lugar, se ha examinado el papel mediador del intercambio líder-colaborador, como medio para potenciar el efecto del liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo de los colaboradores. Esta investigación aporta dos importantes contribuciones teóricas. En primer lugar, se desarrolla un modelo teórico que destaca el rol fundamental del liderazgo femenino en la felicidad de los colaboradores. Esto supone un avance para la teoría de los acontecimientos afectivos (Cropanzano *et al.*, 2017) y para la teoría de demandas y recursos (Schaufeli y Bakker, 2004). El liderazgo femenino es capaz de promover actitudes positivas y actúa como un recurso para ello, con todas las consecuencias positivas que pueden derivarse. Los resultados de la primera hipótesis revelan que hay una clara conexión entre el liderazgo ejercido por las mujeres y la felicidad en el trabajo. Este resultado está en línea con investigaciones previas en las que se analiza el efecto de estilos de liderazgo como el transformacional (Salas-Vallina *et al.*, 2017) o inspirador (Salas-Vallina y Fernández-Guerrero, 2017). A pesar de que algunas investigaciones identifican el liderazgo ejercido por las mujeres con el liderazgo transformacional (Bass, 1990), estos estilos no tienen por qué coincidir. La diferencia del estilo de liderazgo femenino medido en esta investigación, respecto al estilo de liderazgo transformacional, radica en que hemos ampliado la posibilidad de que las mujeres lideren sin restringir el tipo de liderazgo, ya que podría tener ciertas variaciones respecto al transformacional, sin perder un patrón femenino.

En segundo lugar, este estudio revela que el intercambio líder-colaborador es un canal potencial para mejorar la felicidad de los empleados; es decir que la mejora de la calidad de la relación líder-colaborador es clave para potenciar la calidad de vida en el trabajo de los empleados, entendida como felicidad en el trabajo. Existe una carencia en las investigaciones que analizan la relación entre el liderazgo femenino y el intercambio líder-colaborador, por un lado, y el intercambio líder-colaborador y las actitudes positivas, por otro. En particular, el estilo de liderazgo femenino no está suficientemente analizado por la literatura de la relación LMX, la cual además solo considera actitudes positivas limitadas (satisfacción laboral, compromiso, etc.). Esta investigación pretende responder a este *gap*, mediante el análisis del papel mediador del LMX entre el estilo de liderazgo femenino y una medida suficientemente amplia de las actitudes positivas, como es la

felicidad en el trabajo. De nuevo, la teoría de los acontecimientos afectivos y la teoría de demandas y recursos reciben una importante aportación desde el punto de vista del género, al demostrarse que una nueva variable, el intercambio líder-colaborador o LMX, actúa como un recurso clave que incrementa el impacto del liderazgo femenino en la felicidad en el trabajo. Por un lado, el liderazgo femenino mejora la relación LMX, lo que comprueba la segunda hipótesis y, por otra parte, la relación LMX afecta positivamente a la felicidad en el trabajo, lo cual apoya la tercera hipótesis. Como consecuencia, se encuentra un efecto de mediación que corrobora la hipótesis número cuatro. La relación LMX ha sido analizada en multitud de estudios como variable mediadora, pero no se ha examinado su papel mediador en un modelo como el propuesto en este estudio.

Respecto a las implicaciones prácticas, en primer lugar, se propone la promoción de la incorporación de la mujer a cargos directivos, tanto institucionales como de la empresa privada, para lograr una mejor visualización de las capacidades de las mujeres, lo que ayudaría a revertir los estereotipos antes mencionados. La observación de las mujeres líderes, con la demostración de la eficacia y eficiencia en su trabajo, puede llevar a otras mujeres a buscar posiciones de liderazgo (Beaman *et al.*, 2009). Este incremento en las posiciones directivas ayudaría a mejorar la gestión de personas necesaria en organizaciones que requieren de estructuras organizativas más horizontales, como sucede en la actualidad en la industria turística. Este estudio ha revelado un mecanismo fundamental para mejorar la felicidad en el trabajo, la cual tiene consecuencias sobradamente conocidas sobre la productividad, la retención de empleados, el civismo y el aprendizaje.

## **Conclusiones y futuras líneas de investigación**

Este estudio demuestra que el liderazgo femenino mejora la felicidad en el trabajo de los empleados, a través de la mejora de la relación entre el líder y el colaborador (intercambio líder-colaborador). El concepto de liderazgo se ha estudiado desde los primeros trabajos de Machiavello en *El Príncipe* (1531), y ha abarcado distintas disciplinas científicas. Como consecuencia, pueden encontrarse diferentes enfoques del concepto de liderazgo. Las primeras teorías se centraban en los rasgos, comportamientos, situaciones y relaciones del líder con sus colaboradores. Sin embargo, los estilos de liderazgo emergentes son los estilos conocidos como liderazgo auténtico, liderazgo servicio, liderazgo compasivo o liderazgo inspirador.

La literatura, no obstante, no presta suficiente atención al estilo de liderazgo femenino. La cooperación, la creatividad o la empatía son rasgos diferenciadores del estilo de liderazgo ejercido por las mujeres (Bhat y Sisodia, 2016; Mestre *et al.*, 2009), a pesar de ser un estilo con un efecto fundamental en la productividad y la creatividad (Villamil y Alonso, 2013). Estos rasgos no se encuentran recogidos en las conceptualizaciones previas en los estilos de liderazgo emergentes, ni anteriores, lo cual supone la primera y esencial aportación de este estilo de liderazgo. Destaca la capacidad de innovación como elemento ignorado por los distintos estilos de liderazgo existentes. La creatividad, rasgo fundamental del estilo de liderazgo femenino, es el motor de la innovación y del cambio, el cual resulta clave para la gestión empresarial actual. Las organizaciones que no se adaptan a los cambios del entorno y a los cambios internos empresariales, no podrán nunca sobrevivir con éxito.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo femenino tiene un doble enfoque: humano y orientado a resultados. Esta investigación demuestra que esa vertiente humana del liderazgo femenino es especialmente efectiva en mejorar la relación entre líder y colaborador (intercambio líder-colaborador), que a su vez muestra un impacto positivo en la felicidad en el trabajo de los empleados.

Definir el nuevo liderazgo, destacando las características del modelo femenino, tal vez sea una forma eficaz de avanzar en el debate de este concepto. Resulta necesario desarrollar un nuevo paradigma de liderazgo que, sin omitir las virtudes del clásico liderazgo masculino, tenga un enfoque especial hacia las cualidades de flexibilidad y capacidad de negociación típicas del liderazgo femenino. El estilo de liderazgo femenino es más persuasivo y revela una asertividad y creatividad mayores que el estilo masculino, y tiene por objetivo la creación de un consenso abierto, inclusivo y colaborativo, que repercuta positivamente en la felicidad de los empleados. El liderazgo femenino presta atención a todos los puntos de vista, lo que le permite tomar las mejores y más informadas decisiones. El deseo de aprender y reflexionar, junto con la capacidad de adaptación, exigen la reducción del ego que el liderazgo femenino es capaz de llevar a cabo. El liderazgo femenino permite redefinir el liderazgo hacia una visión más integradora y humana de las relaciones laborales.

Los futuros estudios de liderazgo podrían avanzar hacia visiones más integradoras y clarificadoras del concepto de liderazgo, al considerar las cualidades del liderazgo femenino. La amplitud de estilos de liderazgo y las contradicciones en cuanto a sus resultados, requieren de nuevos enfoques que podrían servirse del estudio aquí presentado para reordenar, desde un punto de vista teórico, el estado actual de la investigación, así como los modelos que proponen distintos efectos del liderazgo en el desempeño laboral. Asimismo, se recomienda que futuros estudios que también consideren la perspectiva longitudinal en su diseño.

## Referencias

- Alessandri, G.; Borgogni, L. y Latham, G.P. (2017). A dynamic model of the longitudinal relationship between job satisfaction and supervisor-rated job performance. *Applied Psychology*, 66(2), 207-232.
- Anand, S.; Dulebohn, J.; Epitropaki, O.; Goldberg, C.; Hoch, J.E.; Martin, R. y Wu, D. (2018). Current Developments in Leader Member Exchange (LMX): A Research Incubator. *Academy of Management Proceedings*, 1, 14.441.
- Arvate, P.R.; Galilea, G.W. y Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bhat, N. Y Sisodia, R. (2015). Leading with Shakti. *Reflections*, 14(4), 40-47.
- Bhat, N. y Sisodia, R. (2016). *Shakti leadership: Embracing feminine and masculine power in business*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

- Beaman, L.; Chattopadhyay, R.; Duflo, E.; Pande, R. y Topalova, P. (2009). Powerful women: does exposure reduce bias? *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1497-1540.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Nueva York: Basic Books.
- Brescoll, V. (2016). Leading with their hearts? how gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415-428.
- Breevaart, K.; Bakker, A.; Hetland, J.; Demerouti, E.; Olsen, O. K. y Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.
- Byun, G.; Dai, Y.; Lee, S. y Kang, S. (2017). Leader Trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological reports*, 120(6), 1137-1159.
- Cardona, P. y Rey, C. (2010). Ventaja competitiva empresarial. La organización del liderazgo. *Ideas, Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 18, 1-3.
- Chiva, R.; Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Chinchilla, N., & León, C. (2005). *Female Ambition: How to reconcile work and family*. Springer.
- Cropanzano, R.; Dasborough, M.T. y Weiss, H.M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Dansereau, F.; Graen, G. y Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 13(1), 46-78.
- Demy, T. J. y Stewart, G. P. (2002). *In the Name of God*. Harvest House Publishers. Eugene, OR: Harvest House Publishers
- Dinh, J.E.; Lord, R.G.; Gardner, W.L.; Meuser, J.D.; Liden, R.C. y Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
- Doldor, E. y Vinnicombe, S. (2015). Women's pathways to the boardroom. *Gender in Management: An International Journal*, 30(7), 1.
- Dulebohn, J.H.; Wu, D. y Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166.
- Epitropaki, O. y Martin, R. (2015). LMX and work attitudes: is there anything left unsaid or unexamined?. En: T. Bauer y B. Erdogan (eds.). *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 139-156). Nueva York: Oxford University Press.
- Weiss, H.M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. En: R.G. Lord, R.J. Klimoski, y R. Kanfer (eds.). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco: Jossey-Bass.
- Exceltur. (2017). Recuperado de: <https://www.exceltur.org/2017/>



- Fröhlich, H. (2016). Nach Dem Spiel Ist Vor Dem Spiel. *Brandeins Magazine*, 82-87.
- Gartzia, L. y Van Engen, M. (2012). Are (male) leaders "feminine" enough? Gender traits of identity as mediators of sex differences in leadership styles. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 296-314.
- Glass, C. y Cook, A. (2016). Leading at the top: understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Graen, G. B. Y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grisson, R. y Kim, J. (2012). Effect size measures that go beyond comparing two averages. *Effect size for research. Univariate and multivariate application*. Nueva York: Routledge.
- Hair, J.F. Jr.; Black, W.C.; Babin, B.J.; Anderson, R.E. y Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Nueva Jersey: Prentice Hall.
- Harrison, D.A.; Newman, D.A. y Roth, P.L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Henseler, J.C.; Ringle, M. y Sinkovics, R.R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-320.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Huete, R.; Brotons, M. y Sigüenza, M. (2016). La desigualdad entre mujeres y hombres en el sector hostelero español. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(1), 73-87.
- Jackson, A.R.; Alberti, J.L. y Snipes, R.L. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2).
- Jones, S. y Gosling, J. (2015). *Napoleonic Leadership*. California: SAGE Publications.
- Kaiser, R.B. y Wallace, W.T. (2016). Gender bias and substantive differences in ratings of leadership behavior: toward a new narrative. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(1), 72-89.
- Kloutsiniotis, P.V. y Mihail, D.M. (2018). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, 39(1), 34-53.
- Kolodinsky, R.W.; Ritchie, W.J. y Kuna, W.A. (2017). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, 1-18. Doi: 10.1017/jmo.2017.19
- Liao, C.; Wayne, S.J.; Liden, R.C. y Meuser, J.D. (2017). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 438-450.

- Liden, R.C. y Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Mestre, M.V.; Samper, P.; Frías, M.D. y Tur, A.M. (2009). Are women more empathetic than men? A longitudinal study in adolescence. *The Spanish journal of psychology*, 12(1), 76-83.
- Muchiri, M. K.; Cooksey, R. W. y Walumbwa, F. O. (2012). Transformational and social processes of leadership as predictors of organisational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(7), 662-683.
- Nahrgang, J.D.; Morgeson, F.P. y Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256-266.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric*. Nueva York: McGraw Hill.
- O'Callaghan R.; Kaufmann P. y Konsynski (1992). Adoption correlates and share effects of electronic data interchange systems in marketing channels. *Journal of Marketing*, 56(2), 45-56.
- O'Donnell, M.; Yukl, G. y Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: a constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.
- Ordun, G. y Beyhan Acar, A. (2014). Impact of emotional intelligence on the establishment and development of high-quality leader member exchange (LMX). *Advances in Management and Applied Economics*, 4(2), 111-129.
- Parks, B.J.; Bogart, K.; Reynolds, D.F.; Hamilton, M. y Finley, C.J. (1979). *Sourcebook of measures of women's educational equity*. Palo Alto, Estados Unidos: American Institutes for Research.
- Pfeffer, J. (2015). *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*. Nueva York: Harper Collins Publishers.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Ryan, M.K.; Haslam, S.A.; Morgenroth, T.; Rink, F.; Stoker, J. y Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- Salas-Vallina, A.; López-Cabrales, Á.; Alegre, J. y Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.

- Salas-Vallina, A. y Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations*, 39(5), 626-642.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sears, G.J.; y Hackett, R.D. (2011). The influence of role definition and affect in LMX: A process perspective on the personality-LMX relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 544-564.
- Seligman, M.E.P. (1999). The President's Address. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Sin, H.P.; Nahrgang, J.D. y Morgeson, F.P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048.
- Spence, J. R.; Brown, D. J.; Keeping, L. M. y Lian, H. (2014). Helpful today, but not tomorrow? Feeling grateful as a predictor of daily organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 67(3), 705-738.
- Villamil, M. y Alonso, M.D.M. (2013). Posición de las mujeres en los equipos de dirección y el crecimiento de las cadenas hoteleras a nivel mundial. *Estudios Turísticos*, 198, 35-60.
- Wang, D.; Gan, C. y Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Warr, P. e Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129-238
- Weiss, H.M. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. En: R.G. Lord, R.J. Klimoski, y R. Kanfer (eds.). *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (pp. 20-63). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weiss, H.M. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Williams, L.J.; Gavin, M.B. y Hartman, N.S. (2004). Structural Equation Modeling Methods in Strategy Research: Applications and Issues. En: *Research Methodology in Strategy and Management*. Editores: Ketchen Jr.; D.J. y Bergh, D.D. Oxford: Elsevier. 303-346.
- Zhao, X.; Lynch, J.G. Jr. y Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.