





A influencia do liderado inclusivo sobre o benestar laboral das persoas traballadoras

The Influence of Inclusive Leadership on the Well-Being of Employees

Ramón Rueda-López^{1,a} , Jaime Aja-Valle^{2,b} , Lucía García-García^{2,c} , María J. Vázquez-García^{3,d} 

¹ Grupo de Investigación en Dirección de Empresas (GIDE), Dpto. de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de León, Campus de Vegazana S/N, 24007, León, España

² Grupo de Investigación de Economía del Turismo, de la Cultura y del Deporte. Universidad de Córdoba., C/ Adarve, 30, 14001, Córdoba, España

³ Grupo para la investigación Empresarial y Estadística. Universidad de Córdoba., C/ Adarve, 30, 14001, Córdoba, España

✉ aramon.rueda@unileon.es

✉ bjaja@uco.es

✉ cz12gagal@uco.es

✉ dr52vagam@uco.es

Resumo

Entre os diferentes estilos directivos de liderado, o liderado inclusivo posúe unha relevancia especial xa que, a través das súas características básicas de apertura, accesibilidade e dispoñibilidade das persoas directivas, as persoas empregadas poden ver mellorada a súa estima e o seu sentimento de pertenza ao grupo. Esta mellora pode, en última instancia, aumentar o grao de benestar laboral. Esta investigación levouse a cabo mediante unha enquisa a 193 persoas traballadoras sobre a súa percepción do estilo de liderado inclusivo e o seu nivel de benestar laboral. Empregouse para o tratamento estatístico dos datos a metodoloxía PLS-SEM. A principal conclusión obtida nesta investigación é que un estilo de liderado inclusivo ten un efecto positivo sobre o benestar laboral das persoas. Particularmente, o liderado inclusivo mellora a satisfacción laboral, o sentimento de ser respectado e a accesibilidade emocional. Estas conclusións e achados sosteñen a idea de que é preciso formar as persoas directivas en habilidades ligadas á inclusión laboral.

Palabras chave: Liderado inclusivo; Benestar laboral; Recursos humanos; PLS-SEM.

Abstract

Among the different managerial styles of leadership, inclusive leadership is particularly relevant because, with its basic characteristics requiring the openness, accessibility and availability of managers, employees can see their self-esteem and feelings of belonging improve. This improvement can ultimately increase the degree of well-being at work. This research has been carried out with a survey of 193 workers who were asked about their perception of the inclusive leadership style and their level of well-being at work. The PLS-SEM methodology has been used for the statistical treatment of the data. The main conclusion obtained in this research is that an inclusive leadership style has a positive effect on employees' well-being. Inclusive leadership improves job satisfaction, the feeling of being respected and emotional accessibility. These conclusions and findings support the idea that it is necessary to train managers in skills linked to labor inclusion.

Keywords: Inclusive leadership; Workplace well-being; Human resources; PLS-SEM.

JEL: M12; M14; M54.

1. INTRODUCCIÓN

A xestión dos recursos humanos configúrase como unha peza fundamental dentro de calquera organización. As persoas e o seu talento constitúen para calquera organización unha inigualable fonte de vantaxes competitivas e innovación (Massingham Tam, 2015; Sels et al., 2006).

A crise sanitaria da COVID-19 puxo de manifesto, aínda máis, a importancia de protexer a saúde e de mellorar o benestar das persoas traballadoras. Neste contexto, o benestar laboral xorde como unha estratexia empresarial que, lonxe de ser novidosa, adquire un elevado interese en canto exerce unha relación simbiótica entre as persoas traballadoras e a empresa. Así, cando as persoas traballadoras atopan que as condicións psicosociais na empresa lles son favorables, aumentan o seu compromiso e o seu desempeño (Castro-González & Bande, 2019; Guest, 2017; Kusumawardani et al., 2022; Lundqvist et al., 2023; Santiago-Torner, 2023; Vila-Vázquez et al., 2018).

E neste sentido, a creación de ambientes laborais centrados nas persoas traballadoras e no seu benestar, como unha vía para lograr un maior rendemento, foi unha cuestión que, nos últimos anos, tivo unha importancia cada vez maior tanto na praxe empresarial como en moitas investigacións académicas (Edgar & Geare, 2014; Edgar et al., 2015).

Xunto ao anterior, nun mundo cambiante e globalizado parece oportuno superar aqueles estilos directivos nos que o liderado estaba caracterizado por intercambios transaccionais, fundamentados en recompensas ou na autoridade, para dirixirse cara a estilos máis inclusivos en que as persoas que integran a organización sintan atendidas as súas necesidades e expectativas laborais (Fang et al., 2019).

Trátase, por tanto, de exercer un estilo de liderado, ou ben unha maneira de influír no comportamento das persoas empregadas (Northouse, 2021), desde o que as empresas poidan trasladar e pór en práctica, nos seus contextos específicos, valores como a inclusión, a diversidade, a cooperación, a equidade, a transparencia, a honestidade e a liberdade (Choi et al., 2017; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; van Knippenberg & van Ginkel, 2021).

Así, o obxectivo desta investigación é identificar de que maneira un estilo de liderado inclusivo pode influír positivamente no benestar laboral. Ou, noutras palabras, como o benestar laboral pode ser explicado como variable dependente do liderado inclusivo. Conseguir isto implica medir tanto a percepción que as persoas empregadas teñen sobre este estilo de liderado dos seus directivos, como o seu nivel de benestar laboral. Para logralo, empregouse o cuestionario sobre liderado inclusivo proposto por (Carmeli et al., 2010) e tamén o cuestionario sobre benestar laboral proposto por (Parker & Hyett, 2011).

Esta investigación, a diferenza da levada a cabo por Choi et al. (2017), pon o foco nas catro dimensións que Parker e Hyett (2011) identifican para medir o benestar laboral: satisfacción laboral, respecto organizacional, accesibilidade emocional e intrusión.

As descubertas e conclusións obtidas nesta investigación poden ter tanto un interese no mundo da empresa como no ámbito académico. En relación co primeiro, pode facer posible que se leve a cabo, a través de prácticas específicas de xestión de recursos humanos, un estilo de liderado inclusivo e eficaz en canto á mellora da satisfacción, do compromiso laboral ou do rendemento individual das persoas traballadoras (Choi et al., 2017; Dorta-Afonso et al., 2021). No tocante ao ámbito académico, esta investigación pretende contribuír ao debate sobre o liderado inclusivo nos termos que demandan investigacións como as de Lundqvist et al. (2023), demostrando, mediante un estudo empírico, o impacto que o liderado inclusivo ten sobre o benestar laboral.

Para alcanzar o seu obxectivo, este estudo organízase, tras esta introdución, da seguinte maneira. Presentarase o marco teórico de referencia en que se definen as variables de estudo e as relacións entre elas, formulando a hipótese da investigación. A continuación, preséntase a metodoloxía da investigación, os resultados e a súa análise. Finalmente, expóñense as conclusións e os achados da investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Benestar laboral

O benestar laboral é un concepto estreitamente relacionado co benestar psicolóxico e asociado a niveis de emocións positivas e de activación, derivadas da interactuación da persoa traballadora co seu ambiente laboral próximo. Desa interacción poden xurdir diferentes emocións de carácter positivo, como o entusiasmo ou a alegría, ou ben negativas, como a tensión, a tristeza ou a apatía (Lucia-Casademunt et al., 2013).

Atender a análise deste concepto ou construción teórica é moi relevante pola implicación que ten na vida da persoa traballadora, o que ten o seu reflexo na organización a través da satisfacción, do desempeño individual ou do compromiso das persoas empregadas (Haider et al., 2018; Salgado et al., 2019) ou da diminución de problemáticas tan habituais no ámbito das organizacións como son o absentismo ou a rotación laboral (Deery & Jago, 2015).

Neste constructo interveñen aspectos de natureza individual e relacionados coa organización. Unha deles é a súa relación coa saúde mental persoal. Na percepción desta variable ten especial relevancia o benestar psicolóxico, no que actúan moderadores como a satisfacción laboral, o grao de confort e o entusiasmo. Neste sentido, o benestar psicolóxico asóciase a ambientes nos que se poden establecer relacións interpersoais no traballo, existe autonomía e flexibilidade sobre o control do traballo e do tempo nel e favorece a realización persoal (Haider et al., 2018; Lucia-Casademunt et al., 2013).

Outro dos factores que interveñen, neste caso de maneira negativa, no benestar laboral é o estrés. Numerosos estudos intentaron considerar as cuestións que principalmente se asocian ao estrés laboral e que actúan como variables para a súa avaliación e intervención. Entre elas atópanse as relacionadas cos roles persoais e laborais (Kim et al., 2009; Liu et al., 2021), a inseguridade laboral, a precariedade laboral, as restricións situacionais ou o conflito traballo e familia (Gilboa et al., 2008; Haider et al., 2018; Gutiérrez-Vargas et al., 2020). Para Babin e Boles (1996), ambientes laborais nos que se mostra interese polo seu persoal melloran o seu nivel de estrés e predispoñen a unha maior dedicación ao seu traballo.

En calquera caso, o benestar laboral é un termo amplo que involucra multitude de aspectos, polo que a súa definición é imprecisa e aínda non existe consenso a este respecto (Pradhan & Hati, 2019). A presenza de diversas definicións de benestar laboral dificulta a comprensión do termo. Así, mentres algunhas investigacións definen o benestar laboral como calidade de vida laboral ou calidade de vida relacionada co traballo (Sirgy et al., 2001; Van Laar et al., 2007), outras consideran que o benestar no traballo é o mesmo que a saúde mental dos traballadores (Kristensen et al., 2005; Moncada Lluís et al., 2008; Page & Vella-Brodrick, 2008; Pejtersen et al., 2010; Thorsen & Bjorner, 2010).

Nun intento de captar as cuestións comúns a todas as definicións de benestar laboral, a Organización Mundial da Saúde (WHO, pola súa sigla en inglés) proporciona unha definición exhaustiva do termo. Así, para a WHO (2021), o benestar laboral representa o estado que cada persoa experimenta no seu traballo e que lle permite ver a súa propia capacidade para

xestionar as tensións normais da vida, traballar de forma produtiva e facer unha contribución á súa comunidade.

Xa que logo, para os traballadores o benestar laboral significa a súa saúde física, psicolóxica e emocional, a súa comodidade e a súa felicidade. O concepto refírese en sentido amplo á experiencia global dun individuo na súa organización e pódese definir como "a calidade xeral da experiencia e o funcionamento dun empregado no traballo" (Grant et al., 2007, p. 52).

Sexa cal sexa a perspectiva, os aspectos considerados teñen moito en común e todos implican varias dimensións que subxacen ao benestar no traballo. Nunha aproximación integradora, Parker e Hyett (2011) identifican catro dimensións a partir das cales se pode medir e definir o benestar laboral: 1) a satisfacción laboral, ou o nivel de satisfacción que unha persoa alcanza a través do seu desempeño laboral e se este aumenta a súa autoestima, proporcionándolle algún sentido e significado persoal e profesional; 2) a percepción que o persoal ten en canto á maneira en que as empresas o respectan en relación cos principios e valores desta; 3) a relación entre as persoas empregadas e os seus directivos, ou ben o grao en que os superiores son accesibles para escoitar e comprender, de maneira amable, as preocupacións laborais das persoas subordinadas; 4) a intrusión da vida laboral na vida persoal e familiar, onde se expresa o nivel de estrés e a presión no traballo en canto ao logro de obxectivos, identificando ao mesmo tempo ata que punto é difícil para as persoas empregadas separar a vida laboral da persoal, afectando isto á súa autoestima.

2.2. Liderado inclusivo

É posible definir o liderado inclusivo como o estilo de dirección a partir do cal as persoas directivas interactúan, ou exercen a súa función, dunha forma aberta, accesible e dispoñible para que as persoas que teñen ao seu cargo se sintan estimadas dentro do grupo de traballo, ao experimentar un trato que satisfaga as súas necesidades de pertenza e singularidade (Carmeli et al., 2010; Shore et al., 2011).

Esta apertura, accesibilidade e dispoñibilidade, sinaladas por Carmeli et al. (2010) como as tres características fundamentais do liderado inclusivo, foron estudadas en diversas investigacións para pór de manifesto a maneira en que este estilo de liderado inflúe en determinados aspectos das persoas traballadoras e no seu ambiente laboral.

De maneira xeral, moitas investigacións sinalan como a apertura, a accesibilidade e a dispoñibilidade, que caracterizan o estilo de liderado inclusivo, favorecen os ambientes laborais flexibles e descentralizados, o que en última instancia incide na proactividade das persoas traballadoras, no seu esforzo, na súa dedicación, no cumprimento coa organización e no seu desempeño laboral (Bakker, Demerouti et al., 2012; Bakker, Tims et al., 2012; Carmeli et al., 2009; Carmeli & Colakoglu, 2005; Choi et al., 2015; Sun et al., 2021; Yousef, 2000).

De igual forma, estes estudos puxeron de manifesto que determinados comportamentos asociados a un liderado inclusivo, como a atención ás necesidades do persoal ou a valoración das súas contribucións no ámbito laboral, inciden positivamente en variables como a responsabilidade adquirida pola persoa traballadora e a percepción dunha adecuada relación da persoa co seu posto de traballo (Bao et al., 2022).

En canto ao benestar laboral, non foron poucas as investigacións que puxeron de relevo a dependencia que esta variable ten respecto ao liderado inclusivo. Algunhas destas investigacións mostraron a súa relación positiva coa seguridade psicolóxica, co benestar psicolóxico e coa satisfacción laboral (Fang et al., 2019; Gotsis & Grimani, 2017; Nguyen et

al., 2019; van Dierendonck et al., 2004) ou co benestar laboral en xeral (Cao et al., 2023; Choi et al., 2017; Lundqvist et al., 2023; Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022). Estes traballos, por outro lado, empregaron diversas metodoloxías, incluído o modelado de ecuacións estruturais e os estudos de mediación lonxitudinal, para establecer a influencia positiva do liderado inclusivo no benestar das persoas traballadoras. Polo tanto, as probas destes estudos apoian a afirmación de que o liderado integrador inflúe de maneira positiva no benestar laboral.

O común denominador destas investigacións sinala a relevancia e importancia que o liderado inclusivo ten no tocante a mellorar non só o benestar laboral, senón tamén o desempeño individual e organizativo.

A partir do marco teórico e, de acordo coa revisión da literatura científica realizada, a hipótese desta investigación é a seguinte.

H1: O estilo de liderado inclusivo ten unha influencia positiva sobre o benestar laboral das persoas traballadoras.

3. METODOLOXÍA

3.1. Deseño da enquisa

Esta investigación seguiu unha metodoloxía cuantitativa que emprega a técnica PLS-SEM a partir dun cuestionario deseñado tomando en conta as investigacións de Allen e Meyer (1990), Carmeli et al. (2010), Mor-Barak (2005), Parker e Hyett (2011) e Ramos-Villagrasa et al. (2019).

Tomando como punto de partida unha enquisa inicial, e tras varias adaptacións que incluíron a realización dunha proba previa do cuestionario cunha mostra reducida de persoas, definiuse o formato final do cuestionario. Nesta versión final alcanzouse unha maior claridade das preguntas e un maior axuste das respostas, facilitando así a comprensión das persoas enquisadas.

En total, o cuestionario contaba con seis bloques nos que se lles preguntou aos enquisados pola súa percepción sobre o liderado inclusivo (bloque primeiro), sobre o sentimento de inclusión laboral (bloque segundo), sobre o benestar laboral (bloque terceiro), sobre o compromiso laboral (bloque cuarto), sobre desempeño individual (bloque quinto) e, finalmente, sobre cuestións relacionadas co perfil demográfico laboral (bloque seis).

As preguntas incluídas nos bloques primeiro ao cinco foron formuladas mediante unha escala Likert de sete puntos, onde 1 representaba o desacordo máximo e 7 o acordo máximo. A duración estimada para completar a enquisa foi de 20 minutos.

Como xa se sinalou anteriormente, esta investigación ten a finalidade de determinar ata que punto o liderado inflúe no benestar das persoas, polo que, para este propósito, tan só se tiveron en conta as respostas obtidas no bloque primeiro sobre o liderado inclusivo e no bloque terceiro sobre o benestar laboral.

Así, co propósito de avaliar a percepción que as persoas traballadoras teñen sobre os estilos de liderado inclusivo (LI), Carmeli et al. (2010) propoñen o seguinte conxunto de indicadores: o meu superior está aberto a escoitar novas ideas (LI1); o meu superior está atento a novas oportunidades para mellorar os procesos de traballo (LI2); o meu superior está disposto a discutir os obxectivos propostos e novas formas de acadalos (LI3); o meu superior está dispoñible para consultarlle sobre problemas laborais (LI4); o meu superior está permanentemente dispoñible para atender as necesidades do equipo de traballo (LI5); o

meu superior está dispoñible para preguntas profesionais que me gustaría consultarlle (LI6); o meu superior está disposto a escoitar as miñas peticións (LI7); o meu superior anímame sempre a consultarlle cuestións novidasas e innovadoras (LI8); o meu superior é accesible para discutir os problemas que xorden no traballo (LI9).

Por outra banda, en relación co benestar laboral e de acordo coas catro dimensións definidas por Parker e Hyett (2011), sinálanse a continuación os indicadores utilizados para medir a satisfacción laboral (SL): o meu traballo é satisfactorio (SL1); o meu traballo diario proporcióname un sentimento de orientación clara e a sensación de estar facendo algo relevante ou significativo (SL2); o meu traballo proporcióname satisfacción (SL3); o meu traballo aumenta a miña autoestima (SL4); no meu emprego teño a posibilidade de adaptar o meu traballo ás miñas fortalezas (SL5); o meu traballo permítame crecer e desenvolverme como persoa (SL6); sintome capacitado e eficaz no meu traballo cada día (SL7); o meu traballo ofréceme desafíos para mellorar ou desenvolver as miñas habilidades (SL8); sinto que teño un certo nivel de independencia ou autonomía á hora de realizar o meu traballo, é dicir, podo tomar algunhas decisións por min mesmo sen consultalas con ninguén (SL9); sintome persoalmente conectado cos valores da miña empresa (SL10).

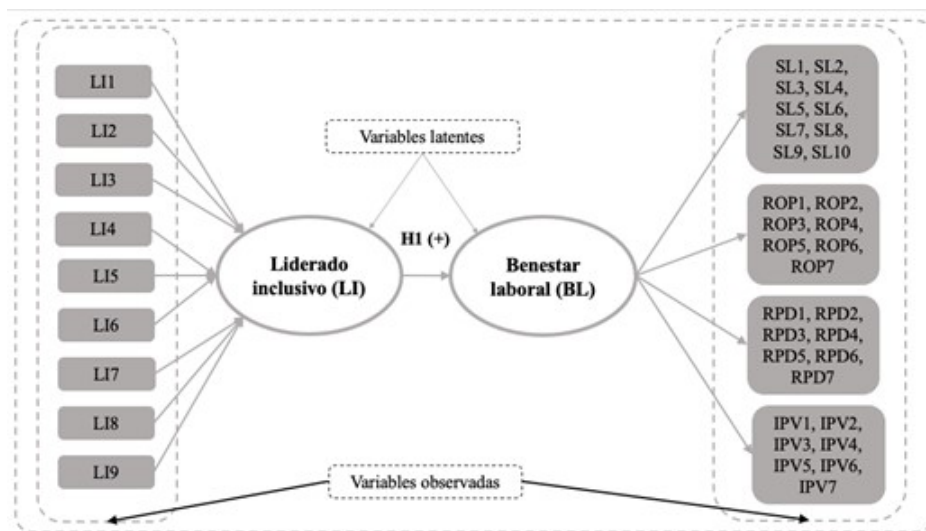
A percepción que o persoal ten da maneira en que as empresas o respectan en relación cos principios e valores desta (ROP) mediuse a partir dos seguintes indicadores: en termos xerais, confío nas persoas con máis experiencia da miña empresa (ROP1); creo nos principios que guían o funcionamento da miña empresa (ROP2); sintome contento coa forma en que a miña empresa trata os seus empregados (ROP3); a miña empresa respecta o persoal (ROP4); sintome satisfeito co sistema de valores da miña empresa (ROP5); comparados cos "valores ideais" da miña organización, os valores reais do meu traballo son positivos (ROP6); os empregados cren na importancia desta empresa (ROP7).

A relación entre as persoas empregadas e os seus directivos (RPD) mediuse mediante os seguintes indicadores: en momentos difíciles, o meu superior está sempre disposto a escoitarme (RPD1); o meu superior préstame o seu apoio emocional cando o necesito, é sensible aos meus problemas (RPD2); o meu superior mostra empatía e comprensión coas miñas preocupacións laborais (RPD3); o meu superior trátame como realmente me gusta que me traten (RPD4); o meu superior responsabilízase dalgunhas das miñas preocupacións laborais (RPD5); as relacións co meu superior son, en xeral, positivas (RPD6); a miña empresa preocúpase polo benestar do seu persoal (RPD7).

Por último, a intrusión da vida laboral na vida persoal e familiar (IVP) foi medida mediante os seguintes indicadores: o meu traballo interfere na miña vida privada (IPV1); sintome estresado cando organizo o meu tempo de traballo para conseguir os meus obxectivos (IPV2); sintome excesivamente presionado no traballo para cumprir os meus obxectivos (IPV3); despois do traballo, resúltame difícil relaxarme (IPV4); fóra do meu horario laboral, penso de maneira negativa sobre o traballo (IPV5); podo esquecerme do traballo facilmente cando acabo a miña xornada laboral (IPV6); o meu traballo prexudica a miña autoestima (IPV7).

Polo tanto, e tendo en conta a hipótese formulada, o modelo teórico que se definiu para esta investigación é o que se presenta na [Figura 1](#).

Figura 1. Modelo estrutural teórico



3.2. Mostra e recolección de datos

O obxectivo concreto desta investigación son as persoas que teñen un emprego remunerado e, ao mesmo tempo, teñen unha persoa que dirixe o seu traballo. Perséguese coñecer a opinión destas persoas acerca do seu nivel de benestar no traballo e a percepción que teñen do estilo de liderado inclusivo das persoas que os dirixen.

De acordo con Hair et al. (2017), para estimar o tamaño mostral adecuado para a utilización da metodoloxía PLS-SEM utilizouse o software G*power V.3.1.9.6 (Faul et al., 2009). Así, mediante a proba estatística F (*Linear multiple regression: Fixed model, R2, deviation from zero*), determinouse o tamaño mostral óptimo. O software, para isto, toma como referencia o número de preditores da variable dependente, que para o caso desta investigación é 1. Por outra banda, os parámetros de configuración para a potencia da proba ($1-\beta$ erro prob.) e para o tamaño do efecto (f^2) tomaron os valores recomendados por Cohen (1998) e Hair et al. (2017) de 0,8 e 0,15 respectivamente. Finalmente, os resultados obtidos suxiren que o tamaño mostral mínimo debe ser de 55.

Nesta investigación, a recollida de datos levouse a cabo mediante a difusión do cuestionario por Internet, utilizando redes sociais tanto as xerais como aquelas especializadas en liderado directivo e en xestión de recursos humanos. O cuestionario foi dirixido, por tanto, a persoas activas nestas redes sociais. As preguntas, respondidas de maneira totalmente anónima e co consentimento expreso das persoas participantes, foron formuladas tanto en español coma en inglés, elixindo a persoa enquisada o idioma en que contestar.

Empregouse, por tanto, unha mostraxe de conveniencia, non probabilística e non aleatoria, e na que non se realizou ningún tipo de estratificación.

O traballo de campo realizouse entre decembro de 2021 e marzo de 2022. Durante este período de tempo recolléronse un total de 280 respostas, validando para este estudo 193 enquisas, cantidade moi superior ao valor mínimo de 55.

De acordo con este dato, o perfil sociodemográfico e laboral obtido nesta investigación detállase na Táboa 1. Neste sentido, o perfil medio das persoas que participaron no estudo

correspóndese co de mulleres (58,55%) residentes en España (76,85%), cunha idade entre 46 e 55 anos (34,23%), cunha titulación de posgrao (41,44%), que ocupan postos de traballo cunha responsabilidade media (62,96%) e contan cuns ingresos brutos de entre 15.000 e 25.000 euros (39,44%).

Táboa 1. Perfil sociodemográfico e laboral

Variable		%	Variable		%
Sexo	Masculino	41,45%	Alta dirección (Grupo 1). Postos cunha alta responsabilidade.		20,11%
	Feminino	58,55%			
Idade	entre 18 e 35	22,52%	Grupo profesional	Mandos intermedios (Grupo 2). Postos cunha responsabilidade media.	62,96%
	entre 36 e 45	32,43%			
	entre 46 e 55	34,23%			
	entre 56 e 65	10,81%			
Lugar de Residencia N=193	España	76,85%	Menos de 15.000 euros		16,51%
	Fóra de España	23,15%			
Nivel de estudos	Ensino secundario	5,40%	Nivel de salario bruto (€/ano)		
	Formación profesional	15,31%			
	Titulado Universitario	27,02%			
	Máster	41,44%			
	Título de doutor/a	10,81%			
			Entre 15.001 e 25.000 euros		39,44%
			Entre 25.001 e 35.000 euros		21,10%
			Entre 35.001 e 45.000 euros		8,25%
			Entre 45.001 e 55.000 euros		11,04%
			Máis de 55.001 euros		3,66%

3.3. Análise de datos

En primeiro termo, coa proba alfa de Cronbach foi posible determinar a fiabilidade do cuestionario. Así, de acordo con [Norusis \(1993\)](#), aqueles elementos que puidesen obter valores inferiores a 0,3 para a correlación total serían eliminados. No caso do constructo sobre liderado inclusivo o valor do alfa de Cronbach foi de 0,971, mentres que para o constructo sobre benestar laboral o valor alcanzado foi de 0,938. Desta forma non foi preciso eliminar ningún elemento.

Por outra banda, a análise cuantitativa dos datos obtidos realizouse mediante o método de mínimos cadrados parciais en modelos de ecuacións estruturais (PLS-SEM, polas súas siglas en inglés). Esta metodoloxía, no ámbito das ciencias sociais, fundaméntase no seguinte: 1) non asume unha distribución normal da mostra ([Chin, 2010](#)); 2) en relación con outros métodos, como por exemplo o CB-SEM, esta metodoloxía permite resolver a problemática orixinada por obter solucións non admisibles como resultado de cargas estandarizadas superiores ao valor 1 ([Fornell & Bookstein, 1982](#)); 3) fai posible, como é este caso, estimar modelos estruturais con mostras pequenas ([Reinartz et al., 2009](#)); 4) os posible problemas de identificación son eliminados mediante a posibilidade de empregar diferentes medicións en modo A e B ([Chin, 2010](#)).

Ademais, e de acordo con [Cassel et al. \(1999\)](#), pódese considerar que a metodoloxía PLS-SEM presenta robustez en canto ás seguintes debilidades: o nesgo nas distribucións, a multicolinealidade entre constructos e os indicadores que forman parte destes e, por último, unha incorrecta especificación do modelo estrutural por omitir algún tipo de retorno.

PLS-SEM é unha metodoloxía amplamente utilizada e aceptada para a estimación de modelos baseados en ecuacións estruturais ([Henseler, 2018](#)). De maneira particular, esta metodoloxía foi empregada en investigacións relacionadas coa xestión de recursos humanos como, por exemplo, as de [Dorta-Afonso et al. \(2021\)](#), [Gimeno-Arias et al. \(2021\)](#) ou [Gutérrez-Vargas et al. \(2020\)](#).

Para a depuración e a análise preliminar dos datos utilizouse SPSS v.25 ([IBM Corp, 2017](#)), mentres que para a validación do modelo de medición e do modelo estrutural se empregou SmartPLS v3.3.7 ([Ringle et al., 2015](#)).

As etapas que se seguiron foron as seguintes: primeira, levar a cabo a análise da validez e a confiabilidade do modelo global; segunda, analizar a confiabilidade e a validez de constructos e indicadores; terceira, avaliar o modelo estrutural e os supostos formulados nel.

4. RESULTADOS

4.1. Análise descritiva

A análise descritiva das variables en estudo está presentada na [Táboa 2](#) e na [Táboa 3](#). En canto á percepción do estilo de liderado inclusivo (LI), a [Táboa 2](#) mostra que o valor medio máis alto (5,2) se corresponde coa dispoñibilidade que as persoas empregadas teñen para realizar consultas de índole profesional ao seu superior (LI6).

Táboa 2. Estatísticos descritivos da variable Liderado inclusivo

Cód.	Variable	Estatísticos descritivos				
(LI)	Liderado inclusivo	Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtose	Normal K-S Test (Sig.)
L11	O meu superior está aberto a escoitar novas ideas.	5,11	1,865	-0,633	-0,870	0,229 (0,000c)
L12	O meu superior está atento a novas. oportunidades para mellorar os procesos de traballo.	4,93	1,906	-0,508	-1,016	0,200 (0,000c)
L13	O meu superior está disposto a discutir os obxectivos propostos e novas formas de acadalos.	4,84	1,972	-0,517	-1,014	0,198 (0,000c)
L14	O meu superior está dispoñible para consultarlle sobre problemas laborais.	5,14	1,864	-0,624	-0,893	0,201 (0,000c)
L15	O meu superior está permanentemente dispoñible para atender as necesidades do equipo de traballo.	4,89	1,849	-0,417	-0,987	0,171 (0,000c)
L16	O meu superior está dispoñible para preguntas profesionais que me gustaría consultarlle.	5,20	1,760	-0,701	-0,459	0,188 (0,000c)
L17	O meu superior está disposto a escoitar as miñas peticións.	5,14	1,871	-0,724	-0,699	0,217 (0,000c)
L18	O meu superior anímame sempre a consultarlle cuestións novidosas e innovadoras.	4,79	2,103	-0,490	-1,147	0,205 (0,000c)

Cód.	Variable	Estadísticos descritivos				
(LI) Liderado inclusivo		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtose	Normal K-S Test (Sig.)
L19	O meu superior é accesible para discutir os problemas que xorden no traballo.	5,08	1,927	-0,678	-0,777	0,192 (0,000c)

Nota: c representa a corrección de significación de Lilliefors.

Por outra banda, a **Táboa 3** mostra os valores medios máis elevados en cada unha das dimensións a través das que se valora o benestar laboral (BL). Son, en cada caso, as seguintes: o sentimento de capacidade e eficacia no traballo (SL7), cun valor de 5,69; a confianza que se ten nas persoas máis experimentadas (ROP1) e a dispoñibilidade do superior para escoitar as persoas empregadas en momentos difíciles (RPD1), ambas cunha media de 5,25; e por último, a facilidade coa que as persoas empregadas poden esquecerse do traballo ao acabar a súa xornada laboral (IPV6), cun valor medio de 4,10.

Táboa 3. Estadísticos descritivos da variable Benestar laboral

Cód.	Variable	Estadísticos descritivos				
(BL) Benestar laboral		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtose	Normal K-S Test (Sig.)
<i>(SL) Satisfacción laboral</i>						
SL1	O meu traballo é satisfactorio.	5,39	1,424	-1,060	0,801	0,239 (0,000c)
SL2	O meu traballo diario proporcióname un sentimento de orientación clara e a sensación de que estou facendo algo relevante ou significativo.	5,27	1,653	-0,889	-0,121	0,231 (0,000c)
SL3	O meu traballo proporcióname satisfacción.	5,36	1,567	-0,921	0,022	0,247 (0,000c)
SL4	O meu traballo aumenta a miña autoestima.	5,35	1,658	-0,958	-0,031	0,247 (0,000c)
SL5	No meu emprego teño a posibilidade de adaptar o meu traballo ás miñas fortalezas.	5,16	1,727	-0,685	-0,598	0,211 (0,000c)
SL6	O meu traballo permíteme crecer e desenvolverme como persoa.	5,16	1,814	-0,796	-0,461	0,224 (0,000c)
SL7	Síntome capacitado e eficaz no meu traballo cada día.	5,69	1,405	-1,335	1,385	0,286 (0,000c)
SL8	O meu traballo ofréceme desafíos para mellorar ou desenvolver as miñas habilidades.	5,34	1,657	-0,973	0,211	0,222 (0,000c)
SL9	Sinto que teño un certo nivel de independencia ou autonomía á hora de realizar o meu traballo, é dicir, podo tomar algunhas decisións por min mesmo sen consultalas con ninguén.	5,38	1,622	-1,083	0,379	0,258 (0,000c)
SL10	Síntome persoalmente conectado cos valores da miña empresa.	4,89	1,945	-0,547	-0,863	0,194 (0,000c)
<i>(ROP) Respecto da organización polas persoas empregadas</i>						
ROP1	En termos xerais, confío nas persoas con máis experiencia da miña empresa.	5,25	1,672	-0,911	0,052	0,225 (0,000c)
ROP2	Creo nos principios que guían o funcionamento da miña empresa.	4,85	1,796	-0,517	-0,733	0,165 (0,000c)
ROP3	Síntome contento coa forma en que a miña empresa trata os seus empregados.	4,38	2,003	-0,223	-1,191	0,155 (0,000c)

Cód.	Variable	Estatísticos descriptivos				
		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtose	Normal K-S Test (Sig.)
(BL) Benestar laboral						
ROP4	A miña empresa respecta o persoal.	4,77	1,934	-0,384	-1,051	0,164 (0,000c)
ROP5	Síntome satisfeito co sistema de valores da miña organización.	4,69	1,944	-0,397	-1,085	0,176 (0,000c)
ROP6	Comparados cos "valores ideais" da miña organización, os valores reais do meu traballo son positivos.	4,97	1,754	-0,756	-0,339	0,214 (0,000c)
ROP7	Os empregados cren na importancia desta empresa.	4,83	1,746	-0,629	-0,583	0,199 (0,000c)
<i>(RPD) Relación entre as persoas empregadas e os seus directivos</i>						
RPD1	En momentos difíciles, o meu superior sempre está disposto a escoitarme.	5,25	1,672	-,911	,052	0,250 (0,000c)
RPD2	O meu superior préstame apoio emocional cando o necesito, é sensible aos meus problemas.	4,85	1,796	-,517	-,733	0,204 (0,000c)
RPD3	O meu superior mostra empatía e comprensión coas miñas preocupacións laborais.	4,38	2,003	-,223	-1,191	0,217 (0,000c)
RPD4	O meu superior trátame como realmente me gusta que me traten.	4,77	1,934	-,384	-1,051	0,219 (0,000c)
RPD5	O meu superior responsabilízase dalgunhas das miñas preocupacións laborais.	4,69	1,944	-,397	-1,085	0,183 (0,000c)
RPD6	As relacións co meu superior son, en xeral, positivas.	4,97	1,754	-,756	-,339	0,230 (0,000c)
RPD7	A miña empresa preocúpase polo benestar do seu persoal.	4,83	1,746	-,629	-,583	0,175 (0,000c)
<i>(IPV) Intrusión da vida profesional na vida persoal</i>						
IPV1	O meu traballo interfere na miña vida privada.	4,06	1,987	-,067	-1,258	0,160 (0,000c)
IPV2	Síntome estresado cando organizo o meu tempo de traballo para conseguir os meus obxectivos.	3,95	1,824	-,011	-1,102	0,130 (0,000c)
IPV3	Síntome excesivamente presionado no traballo para cumprir os meus obxectivos.	3,92	1,835	,087	-1,211	0,160 (0,000c)
IPV4	Despois do traballo, resúltame difícil relaxarme.	3,68	1,923	,239	-1,175	0,165 (0,000c)
IPV5	Fóra do meu horario laboral, penso de maneira negativa sobre o traballo.	2,94	1,898	,683	-,700	0,187 (0,000c)
IPV6	Podo esquecerme do traballo facilmente cando acabo a miña xornada laboral.	4,10	1,890	-,140	-1,143	0,157 (0,000c)
IPV7	O meu traballo prexudica a miña autoestima.	2,37	1,723	1,136	,271	0,262 (0,000c)

Nota: c representa a corrección de significación de Lilliefors.

Por último, hai que sinalar que tanto para o benestar laboral como para o liderado inclusivo a proba de Kolmogorov-Smirnov confirma, cun nivel de confianza do 95%, que a mostra non segue unha distribución normal en ningún dos casos, algo que, ao mesmo tempo, está contrastado polos valores estatísticos obtidos tanto para a curtose como para a asimetría.

4.2. Análise da confiabilidade e validez dos constructos

En canto aos constructos e indicadores de cada unha destas etapas, a análise de confiabilidade e de validez abordouse considerando distintos modelos para cada un dos constructos. No caso do benestar laboral, o constructo configurouse en modo reflectido (modo composto A), xa que reflicte e causa a medida dos indicadores do propio constructo. No tocante ao liderado inclusivo, configurouse en modo formativo (modo composto B) debido a que, neste caso, os indicadores do constructo forman e xustifican a percepción que as persoas traballadoras teñen sobre o estilo de liderado inclusivo.

Deste xeito, verbo do modelo configurado para o caso do benestar laboral, os seus indicadores (ou variables observadas) avaliáronse mediante as cargas factoriais, considerando aceptables todos aqueles indicadores con valores superiores a 0,708 (Hair et al., 2017). Así, este límite está establecido pola comunalidade do elemento (λ^2), a cal expresa a varianza dun indicador explicada polo seu constructo (Carmines & Zeller, 1979).

Polo tanto, os indicadores cunha carga factorial igual ou superior a 0,700 comparten co seu constructo unha maior varianza que a que poden compartir coa varianza como resultado dun erro. Derivado disto, no modelo estrutural que se propón os indicadores SL7 e SL9, así como os indicadores IPV1 ao IPV7, tal e como se mostra na Táboa 4, foron eliminados do constructo benestar laboral por non ter alcanzado o valor de 0,70.

Táboa 4. Validez individual e fiabilidade dos indicadores do benestar laboral

Indicador		Carga Comunalidade	
<i>(SL) Satisfacción laboral</i>			
SL1	O meu traballo é satisfactorio.	0,751	0,564
SL2	O meu traballo diario proporcióname un sentimento de orientación clara e a sensación de que estou facendo algo relevante ou significativo.	0,711	0,506
SL3	O meu traballo proporcióname satisfacción.	0,721	0,520
SL4	O meu traballo aumenta a miña autoestima.	0,753	0,567
SL5	No meu emprego teño a posibilidade de adaptar o meu traballo ás miña fortalezas.	0,791	0,626
SL6	O meu traballo permítame crecer e desenvolverme como persoa.	0,821	0,674
SL8	O meu traballo ofréceme desafíos para mellorar ou desenvolver as miñas habilidades.	0,763	0,582
SL10	Síntome persoalmente conectado cos valores da miña empresa.	0,789	0,623
<i>(ROP) Respecto organizacional polas persoas empregadas</i>			
ROP1	En termos xerais, confío nas persoas con máis experiencia da miña empresa.	0,782	0,612
ROP2	Creo nos principios que guían o funcionamento da miña empresa.	0,866	0,750
ROP3	Síntome contento coa forma en que a miña empresa trata os seus empregados.	0,904	0,817
ROP4	A miña empresa respecta o persoal.	0,881	0,776
ROP5	Síntome satisfeito co sistema de valores da miña organización.	0,903	0,815
ROP6	Comparados cos "valores ideais" da miña organización, os valores reais do meu traballo son positivos.	0,863	0,745
ROP7	Os empregados cren na importancia desta empresa.	0,887	0,787
<i>(RPD) Relación entre as persoas empregadas e os seus directivos</i>			
RPD1	En momentos difíciles, o meu superior sempre está disposto a escoitarme.	0,894	0,799
RPD2	O meu superior préstame apoio emocional cando o necesito, é sensible aos meus problemas.	0,874	0,764

Indicador	Carga	Comunalidade
RPD3 O meu superior mostra empatía e comprensión coas miñas preocupacións laborais.	0,890	0,792
RPD4 O meu superior trátame como realmente me gusta que me traten.	0,894	0,799
RPD5 O meu superior responsabilízase dalgunhas das miñas preocupacións laborais.	0,884	0,781
RPD6 As relacións co meu superior son, en xeral, positivas.	0,900	0,810
RPD7 A miña empresa preocúpase polo benestar do seu persoal.	0,860	0,740

Por outra banda, en canto ao modelo formativo que dá lugar ao constructo liderado inclusivo, asúmese que os indicadores que o conforman non están correlacionados e, ao mesmo tempo, están libres de erros (Bagozzi, 1994).

Estes indicadores foron avaliados en dúas fases (Chin, 2010). Na primeira destas fases, co obxectivo de avaliar a contribución de cada indicador ao constructo, tivéronse en conta os valores alcanzados polo peso externo de cada indicador e o seu nivel de significación. Neste sentido, e coa finalidade de non renunciar á información que poidan achegar os indicadores ao constructo, mantivéronse aqueles indicadores que, malia contribuír pouco á varianza explicada do constructo, é dicir, que non son significativos, si que posúen unhas cargas externas superiores ou iguais a 0,5 (Cenfetelli & Bassellier, 2009; Roberts & Thatcher, 2009). Por outro lado, a segunda das fases consistiu na avaliación da colinealidade dos indicadores, xa que valores de colinealidade elevados comportarían estimacións pouco fiables ou inestables. Esta avaliación lévase a cabo mediante a proba do factor de inflación da varianza (VIF). Neste sentido, investigadores como Roberts e Thatcher (2009) sinalan que valores VIF superiores a 3,3 serían indicadores da existencia de colinealidade, mentres que Hair et al. (2011) establecen no valor 5 o límite aceptable para a colinealidade dos indicadores.

Xa que logo, a Táboa 5 presenta os pesos externos e os valores VIF dos indicadores que forman parte do constructo. Hai que sinalar que os indicadores LI2, LI4, LI8 e LI9 non foron considerados para formar parte do modelo debido a que presentaban valores VIF superiores ao valor 5.

Táboa 5. Validez individual e fiabilidade dos indicadores do Liderado inclusivo

Indicador	Peso	(Sig.)	VIF
LI1 O meu superior está aberto a escoitar novas ideas.	-0,086	(0,243)	4,038
LI3 O meu superior está disposto a discutir os obxectivos propostos e novas formas de acadalos.	0,500	(0,000)	3,894
LI5 O meu superior está permanentemente dispoñible para atender as necesidades do equipo de traballo.	0,475	(0,000)	4,865
LI6 O meu superior está dispoñible para preguntas profesionais que me gustaría consultarlle.	-0,130	(0,175)	4,176
LI7 O meu superior está disposto a escoitar as miñas peticións.	0,302	(0,010)	4,161

Por outra banda, a análise de confiabilidade e validez do modelo xeral levouse a cabo tomando en consideración os seguintes parámetros.

Primeiro, a consistencia interna, que a través do indicador de Dijkstra-Henseler, ou indicador Rho_A, mide cales son as variables observables que poden estar avaliando a mesma variable latente (Dijkstra & Henseler, 2015) e que, a diferenza do alfa de Cronbach, non

pondera de igual maneira todos os indicadores que conforman o constructo (Chin, 1998). De acordo con Henseler et al. (2016), o valor mínimo de Rho_A debe ser 0,7.

Segundo, a validez converxente, coa que é avaliada a varianza media extraída (AVE) e que fai posible medir a proporción da varianza que un constructo comparte cos seus indicadores. O valor mínimo que debe alcanzar AVE é, de acordo con Henseler et al. (2016), o de 0,5.

Terceiro, a validez discriminante, coa que é posible medir, no caso de varios constructos reflectivos, a diferenza entre estes. Entre outras, a proba de Fornell-Larcker (Táboa 6) avalía, mediante a AVE, a capacidade discriminante do modelo. Así, un modelo con elevada capacidade discriminante é aquel no que a raíz cadrada do AVE é superior á correlación que este modelo ten con calquera outro (Fornell & Larcker, 1981). No caso deste estudo, a raíz cadrada de AVE do constructo benestar laboral (0,837) é superior ao valor do índice de Fornell-Larcker (0,774) para este mesmo constructo.

Táboa 6. Índices de consistencia interna, validez converxente e validez discriminante do modelo

Constructos	Criterio de Fornell-Larcker		Rho_A	AVE
	Liderado inclusivo	Benestar laboral		
Liderado inclusivo	0,838		1	
Benestar laboral	0,774		0,984	0,702

Notas: Rho_A (fiabilidade composta de Dijkstra-Henseler). AVE (varianza media extraída).

4.3. Análise da validez do modelo estrutural

As medidas de axuste global do modelo estrutural son o punto de partida para a avaliación do propio modelo (Fornell & Bookstein, 1982; Williams et al., 2009). Entre estas medidas de axuste, unha das máis utilizadas é a raíz cuadrática media estandarizada residual, ou SRMR. Neste sentido, segundo Hu e Bentler (1998) un valor inferior a 0,08 para a SRMR indicaría un bo axuste do modelo. Non obstante, outros investigadores, como Williams et al. (2009), consideran este valor como moi baixo para a metodoloxía, suxerindo para a SRMR un valor inferior a 0,10 como indicador dun bo axuste para o modelo. Neste caso, o modelo estrutural proposto obtivo para o caso da SRMR un valor de 0,087, indicador dun axuste adecuado do modelo.

A posibilidade da existencia de colinealidade entre os constructos analizouse a través do factor de inflación da varianza (VIF). O modelo proposto obtivo o valor 1, por debaixo do limiar de 5 sinalado por Hair et al. (2011). Neste caso, por tanto, elimínase calquera efecto provocado pola multicolinealidade entre constructos.

O poder e a capacidade que un modelo pode pór de manifesto para predicir é avaliado mediante o coeficiente de determinación (R^2) e a proba de Stone-Geisser (Q^2) respectivamente.

O limiar mínimo para R^2 foi fixado por Falk e Miller (1992) en 0,1. Chin (1998), pola súa banda, considerou os valores de 0,67, 0,33 e 0,1 para cualificar o poder predictivo dun modelo como substancial, moderado e débil, respectivamente.

Por outra banda, Geisser (1975) e Stone (1974) sinalan que valores por riba de 0 para Q^2 mostran a capacidade predictiva do modelo estrutural. De maneira máis precisa, Hair et al. (2017) sinalan valores de 0,02, 0,15 e 0,35 para identificar como pequena, mediana ou grande a capacidade predictiva sobre un constructo endóxeno.

Os valores obtidos neste modelo para R^2 e Q^2 preséntanse na **Táboa 7**, indicando en cada caso un poder predictivo próximo a ser substancial e unha capacidade predictiva grande.

Táboa 7. Poder e capacidade de predición sobre a variable independente

	R^2	Q^2
Benestar laboral	0,599	0,404

No caso da varianza explicada, esta foi calculada multiplicando o valor obtido para o coeficiente de traxectoria (path) polo valor da correlación entre as variables. Este produto dá como resultado que os indicadores que conforman o liderado inclusivo (LI) explican o 59,90% da varianza do benestar laboral das persoas empregadas (BL).

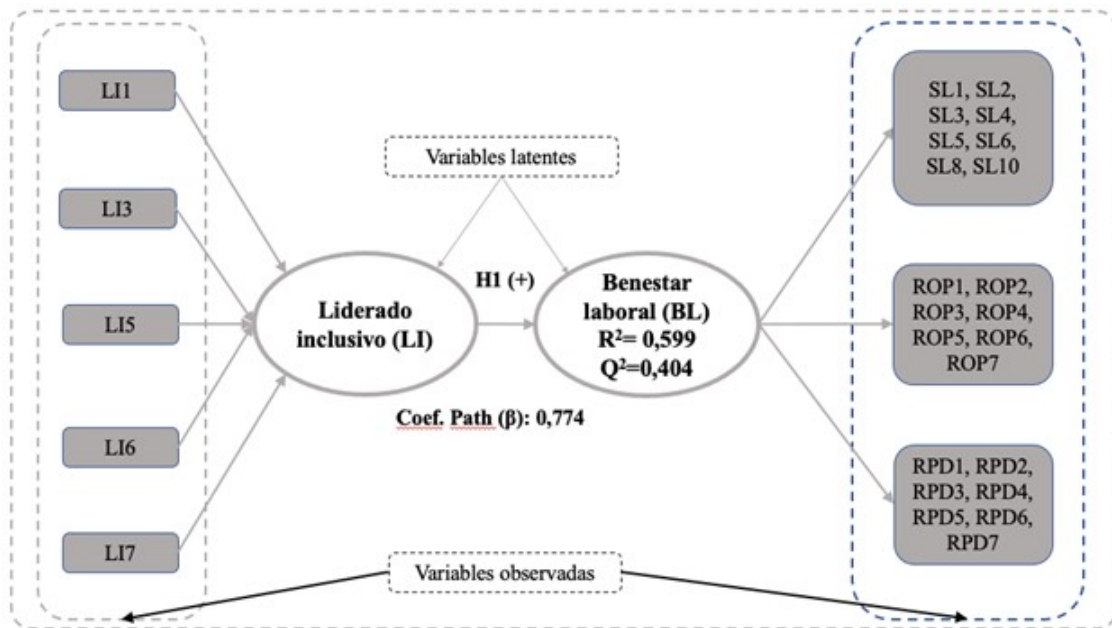
Na **Táboa 8** preséntase o nivel da relación establecida entre os constructos mediante o coeficiente path. Xunto a este, preséntanse o valor do estatístico t, os seus intervalos de confianza e o seu nivel de significación, resultados que foron obtidos mediante a análise *bootstrapping* dunha cola para a que se empregaron 10.000 mostras (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

Táboa 8. Hipótese

Hipótese	Coef. Path (β)	t value	Sig.)	Intervalo de confianza (95%)		Aceptada ou rexeitada
				5%	95%	
H1: O estilo de liderado inclusivo ten unha influencia positiva sobre o benestar laboral das persoas traballadoras.	0,774	28,384	(0,000)	0,733	0,823	Aceptada

A modo de resumo, a medida de SRMR (SRMR=0,084) definiu un axuste adecuado do modelo. Determinouse unha confiabilidade individual óptima de cada un dos constructos, malia que algúns dos indicadores de cada un deles deberon ser eliminados ao non alcanzar os valores mínimos debido ás cargas externas ou por xerar colinealidade. Os valores obtidos para a consistencia interna ($Rho_A=0,984$) e a validez converxente ($AVE=0,702$), ambos por riba dos limiares mínimos, dotan o modelo de validez e confiabilidade. Finalmente, o modelo estrutural conformado é o que se mostra na **Figura 2**.

Figura 2. Modelo estrutural proposto



5. DISCUSIÓN

De acordo co modelo estrutural finalmente definido, as persoas traballadoras perciben un estilo de liderado inclusivo relacionado coa posibilidade que teñen de ser escoitadas para achegar novas ideas (LI1), a posibilidade de discutir os obxectivos laborais e como alcanzalos (LI3), a posibilidade de ser atendidas polo superior en calquera momento para atender as necesidades do equipo de traballo (LI5) e a dispoñibilidade para formular preguntas (LI6) e escoitar peticións (LI7) de índole laboral. Estes indicadores reflicten, pola súa vez, o carácter aberto, accesible e dispoñible que unha persoa que exerza o liderado inclusivo debe ter entre as súas habilidades. A través destes indicadores é como o modelo informa de que se produce un impacto positivo sobre o benestar laboral das persoas traballadoras.

Por outro lado, o benestar laboral maniféstase a través de tres dimensións: a satisfacción laboral, o sentimento de respecto e a accesibilidade emocional. No caso da primeira dimensión, indicadores como o sentimento de capacidade e eficacia no traballo diario (SL7) e a posibilidade de tomar decisións (SL9) non forman parte do modelo, é dicir, as persoas traballadoras non se senten mellor no traballo por estes motivos. Precisamente son as dimensións vinculadas ao sentimento de respecto e á accesibilidade emocional as que mellor explican o benestar laboral como resultado dun estilo de liderado inclusivo.

En canto á dimensión sobre a intrusión do traballo na vida privada, esta non xera efecto ningún sobre o benestar laboral ou, noutras palabras, un estilo de liderado inclusivo non inflúe sobre esta dimensión.

O modelo estrutural definido sinala, contrastando así a hipótese inicialmente formulada, que un estilo de liderado inclusivo inflúe de maneira positiva no benestar das persoas traballadoras, o que apoia e se sitúa en sintonía cos resultados doutras investigacións. Por exemplo, Xiaotao et al. (2018) definiron o liderado inclusivo como as palabras e accións do líder que indican unha invitación e apreciación das contribucións dos demais, e atoparon

que o liderado inclusivo incide directa e positivamente na seguridade psicolóxica das persoas empregadas, o que, á súa vez, incide no seu compromiso no traballo de mellora da calidade.

Do mesmo xeito, [Nguyen et al. \(2019\)](#) utilizaron, como nesta investigación, un enfoque de modelo de ecuacións estruturais e descubriron que o liderado inclusivo ten un impacto positivo en determinantes clave como o benestar das persoas traballadoras, o axuste persoa-traballo e o comportamento innovador.

Ademais, [Ahmed et al. \(2021\)](#) concluíron que o liderado inclusivo, a través das súas características positivas e de apoio, pode mellorar a seguridade psicolóxica do cadro de persoal a longo prazo e reducir o malestar psicolóxico.

Por outro lado, [Adams et al. \(2020\)](#) indicaron que o liderado positivo, que engloba o liderado inclusivo, se asociou positivamente coa inclusión e co benestar laboral.

Con todo, é importante ter en conta que, se ben se demostrou que o liderado inclusivo ten efectos positivos sobre o benestar laboral en varios estudos, pode ser necesario realizar máis investigacións para comprender os posibles inconvenientes ou limitacións dun estilo de liderado inclusivo ([Lundqvist et al., 2023](#)). Neste sentido, [Xiaotao et al. \(2018\)](#) examinaron a relación curvilínea entre o liderado inclusivo e o rendemento das persoas traballadoras nas súas tarefas, o que suxire que un liderado demasiado inclusivo pode non ser sempre beneficioso. Polo tanto, é esencial considerar os posibles matices e complexidades na relación entre o liderado inclusivo e o benestar laboral.

6. CONCLUSIONES

Promover que as persoas sintan un alto grao de benestar no traballo non parece ser soamente unha cuestión ética ou ligada ás accións de responsabilidade social empresarial. O común denominador de diversas investigacións é que, precisamente, un maior benestar laboral inflúe no desempeño individual e no compromiso laboral, e isto, en última instancia, leva consigo alcanzar os obxectivos empresariais. Polo tanto, parece oportuno desenvolver instrumentos que permitan medir o grao de benestar laboral das persoas empregadas co fin de crear ambientes laborais de calidade.

Esta investigación puxo o acento no liderado inclusivo como estilo directivo a partir do cal mellorar o benestar das persoas traballadoras. A través dun estudo empírico cun total de 193 enquisas, a investigación demostrou que, efectivamente, o liderado inclusivo inflúe de maneira positiva sobre o benestar das persoas traballadoras.

Neste sentido, os achados desta investigación revelan que, aínda que a satisfacción laboral forma parte do benestar, as dimensións que mellor explican este concepto son as de accesibilidade emocional e respecto, mentres que a intrusión do traballo na vida privada non posúe efecto ningún sobre el.

Esta investigación e os seus resultados poden ter unha importante aplicación práctica para as empresas. Demostrando a influencia que o liderado inclusivo ten sobre o benestar laboral, resulta oportuno desenvolver as habilidades directivas ligadas a este estilo de liderado como son a apertura, a accesibilidade e a dispoñibilidade para tratar as persoas subordinadas.

Desenvolvendo e aplicando este estilo de liderado é posible fomentar un ambiente de traballo asentado sobre equipos de traballo diversificados, o que pola súa vez pode conducir a unha maior satisfacción e compromiso laboral que, en última instancia, faga mellorar o desempeño laboral individual. Neste sentido, dentro das prácticas de xestión de recursos humanos, as accións de formación do persoal directivo orientadas ao desenvolvemento de

habilidades de dirección deberían facilitar a adquisición daquelas competencias profesionais ligadas ao concepto de liderado.

En xeral, as implicacións prácticas do liderado inclusivo son de grande alcance e abranguen diversos aspectos do funcionamento da organización, do benestar dos empregados e do impacto social.

Con relación ás limitacións que presenta esta investigación, podería afirmarse que son aquelas ligadas a un número de enquisas reducido. Así, un maior número de respostas no cuestionario permitiría recoller un conxunto de datos máis amplo, por exemplo de persoas que traballan en países diferentes a España. Así mesmo, a realización do traballo de campo a través de Internet implica certo nesgo propio da mostraxe non probabilística relacionada coa distribución de enquisas *online* (Blank, 2016). Para minimizar o efecto deste nesgo, seguíronse as achegas de Daikeler et al. (2019). Neste sentido, o traballo de campo realizouse tanto en redes sociais de carácter xeralista como naquelas outras que teñen un carácter máis especializado, dirixindo o cuestionario cara a unha poboación específica, aquela que é asalariada e o seu posto de traballo está subordinado ao dunha persoa que exerce unha función directiva.

En canto ás liñas de investigación futuras, fórmase a posibilidade de realizar este mesmo estudo analizando as diferenzas de xénero que poidan existir en canto ás persoas traballadoras, en canto ás persoas directivas e aquelas diferenzas que se poidan detectar en canto ao nivel de formación e grupo profesional que ocupan as persoas enquisadas. Revelar se existen ou non estas diferenzas pode ser importante para aclarar o camiño dos retos e das transformacións ás que se enfrontan as empresas e, de maneira máis concreta, a función de dirección de recursos humanos.

Autoría do traballo

Conceptualización, R.R.L e M.J.V.G.; Metodoloxía, R.R.L e J.A.V.; Software, R.R.L.; Adquisición de datos, R.R.L, L.G.G., J.A.V. e M.J.V.G.; Análise e interpretación, R.R.L e J.A.V.; Redacción-Elaboración do borrador, R.R.L e M.J.V.G.; Redacción-Revisión e Edición, R.R.L, L.G.G., J.A.V. e M.J.V.G. Todos os autores leron e están de acordo coa versión publicada do manuscrito.

Referencias

- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 69(4), 1145-1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819-831. <https://doi.org/10.1111/jan.14637>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job

- satisfaction [Article]. *Journal of retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bagozzi, R. (1994). Structural equation models in marketing research. En A. M. Association (Ed.), *First Annual Advanced Research Techniques Forum*. Neal, W.D.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness [Article]. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement [Article]. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Blank, G. (2016). The Digital Divide Among Twitter Users and Its Implications for Social Research. *Social Science Computer Review*, 35(6), 679-697. <https://doi.org/10.1177/0894439316671698>
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2023). How CEOs' inclusive leadership fuels employees' well-being: a three-level model. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(11), 2305-2330. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2077126>
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561. <https://doi.org/10.1037/a0016429>
- Carmeli, A., & Colakoglu, S. N. (2005). The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence. En N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *The Effect of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1, pp. 77-93). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01104-1](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01104-1)
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage University.
- Cassel, C., Hackl, P., & Westlund, A. H. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26(4), 435-446. <https://doi.org/10.1080/02664769922322>
- Castro-González, S., & Bande, B. (2019). Influence of ethical leadership and CSR perception on sales force performance. *Revista Galega de Economía*, 28(3), 55-72. <https://doi.org/10.15304/rge.28.3.5844>
- Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *Mis Quarterly*, 33(4), 689-707. <https://doi.org/10.2307/20650323>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Mis Quarterly*, 22(1), vii-xvi. <https://www.jstor.org/stable/249674>

- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinci, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Springer.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Daikeler, J., Bošnjak, M., & Lozar Manfreda, K. (2019). Web Versus Other Survey Modes: An Updated and Extended Meta-Analysis Comparing Response Rates. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, 8(3), 513-539. <https://doi.org/10.1093/jssam/smz008>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2013-0538>
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *Mis Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/misq/2015/39.2.02>
- Dorta-Afonso, D., Gonzalez-de-la-Rosa, M., Garcia-Rodriguez, F. J., & Romero-Dominguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 1-18, Article 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Edgar, F., & Geare, A. (2014). An employee-centred analysis: professionals' experiences and reactions to HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 673-695. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.803137>
- Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K., & Thoresen, C. (2015). Well-being and performance: measurement issues for HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1983-1994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041760>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fang, Y., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452. <https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328. <https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects [Article]. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gimeno-Arias, F., Santos-Jaen, J. M., Palacios-Manzano, M., & Garza-Sanchez, H. H. (2021). Using PLS-SEM to Analyze the Effect of CSR on Corporate Performance: The Mediating Role of Human Resources Management and Customer Satisfaction. An Empirical Study in the Spanish Food and Beverage Manufacturing Sector. *Mathematics*, 9(22), 1-21, Article 2973. <https://doi.org/10.3390/math9222973>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908-935. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2015-0286>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29-37. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- IBM Corp. (2017). IBM SPSS Statistics for MAC Os. Version 25.0. Released 2017. In. Armonk, NY: IBM Corp.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001>

- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 31(6), 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Kusumawardani, K. A., Arquisola, M. J., Amin, G., & Restiawati, M. (2022). Inclusive leadership and workers' safety behaviour during Covid-19 pandemic. *Evidence-based HRM*, 11(3), 465-482. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-04-2021-0064>
- Liu, C., Wang, C., Wang, H., & Xu, D. (2021). How does daily family-supportive supervisor behavior relieve subordinates' job stress? The effect of ethical leadership and positive emotions. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 465-478. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2020-0162>
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11, Article 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Lucia-Casademunt, A. M., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). Determinants of occupational well-being among executive women. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 229-257. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2013-0064>
- Lundqvist, D., Wallo, A., & Reineholm, C. (2023). Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review. *Work*, 74(4), 1331-1352. <https://doi.org/10.3233/WOR-210063>
- Maria Gutierrez-Vargas, L., Antonio Arenas-Cardona, H., & del Socorro Lopez-Gomez, M. (2020). The relationship between the use of work-life benefits and policies (WLBP) and job satisfaction: the mediating role of the work-to-family conflict. *Cuadernos De Gestion*, 20(3), 75-86. <https://doi.org/10.5295/cdg.191098lg>
- Massingham, P. R., & Tam, L. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of intellectual capital*, 16(2), 398-418. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0075>
- Moncada Lluís, S., Llorens Serrano, C., Font Corominas, A., Galtes Camps, A., & Navarro Gine, A. (2008). Psychosocial Risk Exposure among Wage Earning Population in Spain (2004-05): Reference Values of the 21 Dimensions of COPSOQ ISTAS21 Questionnaire. *Revista Espanola de Salud Publica*, 82(6), 667-675. <Go to ISI>://WOS:000261894800007
- Mor-Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Nguyen, P. V., Huyen Thi Ngoc, L., Thi Vu Anh, T., & Huynh Thi Sa, D. (2019). The effects on inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63-94. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), 1-22. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Norusis, M. J. (1993). *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.

- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: the development of the work well-being questionnaire. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 394-397. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire [Article]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH. Retrieved April 1, 2022 from <http://www.smartpls.com>
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. *SIGMIS Database*, 40(3), 9-39. <https://doi.org/10.1145/1592401.1592405>
- Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 93-102. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a9>
- Santiago-Torner, C. (2023). Ethical leadership and benevolent climate. The mediating effect of creative self-efficacy and the moderator of continuance commitment. *Revista Galega de Economía*, 32(3), 1-29. <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>

- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.003>
- Sun, J., Wang, C. C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2021). Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: a hierarchical linear model analysis for construction projects [Article]. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1642-1660. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2020-0503>
- Thorsen, S. V., & Bjorner, J. B. (2010). Reliability of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 25-32. <https://doi.org/10.1177/1403494809349859>
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2021). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779-797. <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04409.x>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., & Álvarez-Pérez, D. (2018). Liderazgo transformador, engagement & creatividad en el contexto de PYMES intensivas en conocimiento. *Revista Galega de Economía*, 27(1). <https://doi.org/10.15304/rge.27.1.5227>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. <https://doi.org/10.5465/19416520903065683>
- World Health Organization. (2021). *Health promotion glossary of terms 2021*. World Health Organization.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, 39(7), 882-895. <https://doi.org/10.1108/ijm-01-2017-0011>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country [Article]. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>