

Liderazgo Transformacional:

**Estudios empíricos desde una perspectiva de
grupos y de multinivel**

© Valeria Cruz-Ortiz, 2017

© Cover: Lluís Olucha Agost

Liderazgo Transformacional:
Estudios empíricos desde una perspectiva de
grupos y de multinivel

Valeria Cruz-Ortiz

**Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa,
Social y Metodología**



10 de Julio 2017

Directoras:

Prof. Dr. Marisa Salanova Soria

Dr. Isabel M. Martínez Martínez

The current dissertation project was funded by the Spanish Ministry of of Economy and Competitiveness (#PSI2011-22400), Fundació Caixa Castelló-Bancaixa (#E-2012-22), Fundació Caixa Castelló-Bancaixa (#E 2013-31), and Consellería de Educación Generalitat Valenciana – Programa Prometeo (PROMETEO/2013/025).

*Suelta las cuerdas de tus velas.
Navega lejos del puerto seguro.
Atrapa vientos favorables en tu velamen.
Explora. Sueña. Descubre.*

(M. Twain)

Liderazgo Transformacional:

Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel

	Contenidos	Páginas
Prólogo		9
Capítulo I	Introducción	11
Capítulo II	Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros	19
Capítulo III	Our boss is a good boss! The cross-level effects of leadership on work engagement in service workers	35
Capítulo IV	Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement	53
Capítulo V	A Multilevel Study of how Transformational Leadership predicts Positive Emotions and Job Performance	73
Capítulo VI	Conclusiones Generales	95
Referencias		107
Resumen	Resumen en Español – Summary in English	135
Agradecimientos		139

PRÓLOGO

Dicen que lo mejor de seguir los sueños es que te pueden llevar muy lejos, ¡y tan lejos!. Yo tuve un sueño y mi camino ha sido un viaje de miles de kilómetros. Desplegué mis alas de una manera aventurada y crucé el océano con la ilusión de darle un nuevo giro a mi carrera profesional. Y al otro lado del mar, me encontré con muchas manos amigas, y entre esas manos tendidas estuvo la del equipo WANT. A partir de allí, comenzó la construcción de esta tesis doctoral y también la de mi tesis personal. Previamente tuve que desaprender para volver aprender. Y durante el trayecto, fui pasando por el proceso de fortalecimiento, autoconocimiento y perfeccionamiento para poder materializar mis ideas sobre el papel.

Liderazgo Transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel, se plantea dentro del ámbito laboral. Investigar en esta área me acercó a la teoría de la psicología de la salud ocupacional positiva y me apasionó. Así, me adentré a observar más de cerca el mundo laboral. Cuando comencé a conocer más a fondo los pensamientos, emociones y las diferentes percepciones de las personas que trabajan, comprendí que los cambios dentro de las organizaciones no se mueven únicamente por los directivos, sino también por la suma de los pequeños esfuerzos que día a día llevan a cabo cada trabajador y trabajadora. A partir de ahí, surge mi interés por buscar nuevas formas o recursos que no estén solo encaminados a la búsqueda de la excelencia y calidad organizacional, sino también, que dignifiquen y no cosifiquen a las personas. Impulsada por mi interés profesional, comienzo a indagar en tema de liderazgo. Durante siete años de trabajo, fui encontrando respuestas, que revelan que su función dentro de la organización puede ser fundamental en la contribución de la salud y bienestar psicosocial de las personas y equipos de trabajos.

Por lo tanto, este trabajo, lejos de plantear una verdad absoluta, intenta exponer a través de la evidencia empírica, que el líder puede ser también una mano extendida, promotora de

generar espirales positivas que contribuyan a la salud y bienestar psicosocial dentro del ámbito laboral.

Con esto, concluyo el trazado del comienzo de mi camino. De aquí en adelante, me queda seguir dando pasos, para que el resto del camino vaya apareciendo y me permita seguir descubriendo y superando nuevos retos profesionales y personales.

*“No pretendo cambiar el mundo, pero en el pedacito que me tocó vivir,
quiero marcar la diferencia.”*

CAPÍTULO I

Introducción¹

En la última década, los diferentes cambios políticos, sociales y económicos que se producen a nivel mundial, hacen que emerjan nuevas estructuras de trabajo para hacer frente a los entornos competitivos. Las presiones de abajo a las que se enfrentan las empresas, es el resultado, entre otros, de los cambios en la naturaleza de la mano de obra y en los cambios de los deseos y expectativas de los trabajadores (Pearce, 2004). Los conocimientos individuales de profesionales cualificados no son suficientes para el logro de los objetivos organizacionales, se empieza a requerir de un conocimiento basado en el equipo. La razón de esto, es que cada vez resulta más difícil que una sola persona pueda tener todos los conocimientos, habilidades y destreza, necesarios para llevar a cabo todos los aspectos del trabajo y de ahí la importancia de los equipos de trabajo (Pearce, 2004). Este cambio del trabajo individual, al trabajo en equipo, promueve la búsqueda de mejores formas para poder adaptarse al nuevo panorama laboral.

Para ello, es importante contar con recursos sólidos que permitan la adaptación a los cambios continuos a los que se enfrentan las organizaciones, sus empleados y equipos de trabajo. Pero, *¿Quiénes pueden contribuir en este proceso adaptativo? ¿Con qué recursos cuenta la organización para hacer factible esta adaptación?* Frente a estas preguntas iniciales, el planteamiento de esta tesis propone como un posible recurso el estilo de liderazgo transformacional, dado que es un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir tanto en las conductas, salud de las organizaciones y en cómo los trabajadores y equipos ven su trabajo (Britt, Davison, Bliese, & Castro, 2004; Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Y además, pueden contribuir a la estructura organizacional, a los procesos del trabajo, al desempeño y efectividad del los equipos (Hoch, 2013).

¹ A lo largo de todo este documento se utilizará el género gramatical empleados, trabajadores, supervisores, líder, compañeros y clientes para referirse a colectivos mixtos, como aplicación de la ley lingüística de la economía expresiva. Tan solo cuando la oposición de sexos sea un factor relevante en el contexto se explicitarán ambos géneros.

Desde la propuesta de Bass (1985), se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores así como en el aumento de su rendimiento. Por su parte, Salanova (2008) expone que, el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.

En el contexto de la Psicología Ocupacional Positiva (POP, en adelante) se ha analizado el liderazgo transformacional considerando que contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Salanova, Llorens, & Martínez, 2016). Por ello, se considera relevante que formar y/o fomentar líderes transformacionales dentro de las organizaciones, es un paso importante para producir cambios reales, que no solo van encaminados a la búsqueda de la excelencia y la calidad organizacional, sino que además, mantienen la salud psicosocial de sus trabajadores y equipos de trabajo.

La evidencia científica pone de manifiesto la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. Sin embargo, en el ámbito de la psicología de la salud ocupacional, se entiende que existen nuevos retos de investigación para clarificar más aspectos relacionados al bienestar psicosocial de trabajadores y equipos de trabajo.

Partiendo de estas premisas, los diferentes estudios de esta tesis, tienen como objetivo, ampliar la investigación respecto al concepto de liderazgo transformacional en su relación con el bienestar psicosocial en los equipos de trabajo, intentando responder a algunas preguntas fundamentales que no han quedado resueltas suficientemente a mi parecer en la investigación hasta el momento, a saber:

PREGUNTA 1: ¿Por qué el líder transformacional puede ser un recurso social importante dentro de los equipos de trabajo?

Los recursos sociales se definen por las relaciones e interacciones sociales que se producen

.....

en el trabajo respecto a las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, supervisores, y los clientes/usuarios. Hacen referencia a la conexión del trabajador con las personas con las que se trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los líderes, así como también sus clientes/usuarios del servicio (Salanova, 2008). El líder transformacional como recurso social puede alentar y motivar a sus seguidores a llevar a cabo tareas más allá de las propias expectativas. Desde esta perspectiva se considera el rol del liderazgo transformacional como un proceso de motivación de sus seguidores, transformando actitudes y valores en mayor desempeño (Bass, 1995). Dentro de esta línea, se pone el foco en liderazgo transformacional, como recurso social indispensable para fomentar las “buenas relaciones” entre los empleados y el supervisor, y las relaciones interpersonales entre los trabajadores y equipos de trabajo. Estas “buenas relaciones”, son capaces de incrementar el bienestar psicosocial de sus trabajadores y equipos de trabajo, además contribuyen de manera positiva a incrementar los resultados organizacionales tales como productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno (Salanova, 2008).

Al considerar al líder transformacional como un recurso social dentro de la organización, se considera que los procesos del supervisor y equipos de trabajo se influyen recíprocamente (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), surge una interrelación social, que permite que las interpretaciones de los empleados en su conjunto sean similares (Rentsch, 1990). Esto es necesario para que el supervisor y los equipos de trabajo desarrollen una conciencia de la perspectiva que tiene cada uno sobre el otro (Gibson & Cooper, 2009), para poder ayudar a resolver el problema de como organizar el esfuerzo colectivo, de manera tal que contribuyan a la efectividad organizacional y el bienestar psicosocial de sus equipos de trabajo (Hogan & Kaiser, 2004).

PREGUNTA 2: ¿Cómo puede el líder transformacional influir en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo?

La literatura revisada muestra que el liderazgo transformacional genera nuevos recursos y/o

mejora los recursos existentes para potenciar el bienestar de los trabajadores, y también influye sobre las creencias e interpretaciones del significado del trabajo. Según la perspectiva de procesamiento de información social (Salancik & Pfeffer, 1978) una fuente importante de información para los comportamientos efectivos de los miembros de equipos de trabajo, provienen del ambiente de trabajo, incluido el líder. El líder proporciona indicaciones que los miembros de los equipos de trabajo utilizan para construir e interpretar eventos y a su vez, guiar su comportamiento. La característica clave de los líderes es que exhiben un patrón de apertura y claridad en su comportamiento hacia otros, compartiendo la información necesaria para tomar decisiones, aceptar los aportes de otros y proporcionar retroalimentación a sus seguidores. Como resultados, los seguidores tienden a ser más eficaces, optimistas y resilientes (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans & Youssef, 2007). Tal perspectiva es apoyada por la teoría del intercambio social (Blau, 1964), que sugiere que las personas se definen en términos de con quién interactúan y como interactúan con ellos. Por lo tanto, se sostiene que cuando las personas están en un intercambio social donde los líderes y los seguidores comparten la información abiertamente, van más allá de sus deberes formales para ayudar a otros debido a su sentido de reciprocidad. Así, los líderes transformacionales logran que los miembros de los equipos de trabajo vayan más allá de sus intereses individuales, en beneficio del interés del equipo y de los resultados organizacionales (Bass, 1985).

Mediante esta generación de recursos y procesos de reinterpretación, el liderazgo transformacional contribuye al afrontamiento proactivo para incorporar y promover una psicología que comparte con los demás, es decir, en un “nosotros” y no en un “yo individual” (Haslam, Reicher, & Platow, 2010). El auténtico líder transformacional se esfuerza por hacer lo que es correcto y justo para todas las partes interesadas de la organización y puede sacrificar con gusto los propios intereses por el bien colectivo de su equipo de trabajo o su organización (Michie & Gootie, 2005).

A partir de aquí, ampliar el concepto de liderazgo transformacional a equipos de trabajo, permitirá abrir nuevas vías de investigación en los procesos afectivos subyacentes que se pone en marcha para aumentar el bienestar psicosocial dentro de los equipos de trabajo y mejorar el desempeño individual y grupal

PREGUNTA 3: ¿Qué relación tiene el líder transformacional en la mejora del desempeño?

Durante la última década hubo un esfuerzo considerado por investigar los procesos a través de los cuales el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el desempeño de los trabajadores, llegando a la conclusión de que los efectos del liderazgo transformacional son mediados a través de diferentes efectos, tales como el empoderamiento, la confianza e identificación (Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). Por otro lado, diversas investigaciones documentan la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los equipos de trabajos (Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Lim & Ployhart, 2004; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007). Desde el modelo HERO de también se resalta la importancia de la relación positiva entre el liderazgo transformacional y desempeño de los equipos de trabajos dado que el interés en salud y resiliencia no sólo se basa en los individuos (e.g., empleados), sino también a nivel colectivo; esto es, en los equipos de trabajo y en las organizaciones como un todo (Acosta, Cifre, Cruz-Ortiz, & Salanova, 2011).

Basándonos en estas últimas investigaciones, se considera oportuno ampliar la investigación en otros procesos afectivos (i.e., engagement grupal y emociones positivas grupales) que faciliten la comprensión de esa relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los equipos de trabajo. Esta relación considero que es importante, ya que la salud financiera de las organizaciones es parte importante en las HEROs.

A partir de las cuestiones planteadas y con el intento de responder a las preguntas abordadas, la presente tesis tiene como objetivo avanzar en la comprensión del liderazgo transformacional

dentro del contexto laboral, esclareciendo sus consecuencias a diferentes niveles. Con este fin, se diseñó un capítulo de revisión teórica (Capítulo II) y tres capítulos empíricos que abordan las preguntas previamente discutidos en párrafos anteriores. El capítulo cuatro presenta un estudio empírico que profundiza el concepto de liderazgo transformacional y su relación con los equipos de trabajo. Mientras que en los capítulos tres y cinco se desarrollan estudios empíricos que centra el concepto de liderazgo transformacional a diferentes niveles (es decir, individual y equipos de trabajos). Además se utilizaron diferentes métodos estadísticos (Modelos de Ecuaciones Estructurales, Medidas agregadas, Análisis Multinivel) para probar las diferentes hipótesis planteadas en los estudios realizados.

A continuación se presenta un esquema de la tesis con contenido de cada capítulo junto a sus principales objetivos.

Capítulo II: Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros: En este capítulo se lleva a cabo una revisión teórica sobre el estado en el que se encuentra la investigación respecto al liderazgo transformacional. La misma no pretende ser exhaustiva, en absoluto, solo intenta abordar diferentes aspectos de la investigación del liderazgo transformacional y abarcar cuestiones críticas que han sido planteadas por diversas investigaciones a la largo de las últimas décadas. Tomando como punto de partida el concepto de liderazgo transformacional, se presentan diferentes propuestas de medidas para evaluar las correspondientes dimensiones de liderazgo transformacional. Posteriormente se destacan algunas conclusiones y retos futuros en la investigación que será el punto de partida teórico que guiará los siguientes capítulos de esta tesis.

Capítulo III: Our boss is a good boss! The cross-level effects of leadership on work engagement in service workers: Siguiendo la propuesta del Modelo de Demandas y Recursos (JD-R - *Job Demands-Resources Model*; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), el propósito de dicho capítulo, es ampliar el conocimiento de dicho modelo a más niveles. Por lo tanto el objetivo de este capítulo, es examinar cómo las demandas (i.e., demandas emocionales) y los

recursos (i.e., engagement) y liderazgo transformacional pueden relacionarse con el engagement en el trabajo a diferentes niveles (i.e., individual y equipos de trabajo). Para alcanzar el objetivo de este capítulo se cuenta con 1.079 empleados, anidado en 124 equipos de trabajo de 4 Administraciones Públicas españolas.

Capítulo IV: Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement:

El objetivo de dicho capítulo es poner a prueba las relaciones entre liderazgo transformacional, engagement grupal y desempeño grupal, a partir del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO - *HEalthy and Resilient Organizations Model*; Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Martínez, & Cifre, 2012) poniendo de manifiesto el papel mediador del engagement grupal en esta relación. Para alcanzar este objetivo se tiene en cuenta los datos de 58 equipos de trabajo (N = 519 trabajadores) pertenecientes a 12 Pequeñas y Medianas Empresas españolas.

Capítulo V: A Multilevel Study of how Transformational Leadership predicts Positive

Emotions and Job Performance: En este capítulo se aborda el estudio del efecto de las emociones positivas en la relación entre el liderazgo transformacional (ejercido por los supervisores inmediatos de los trabajadores) y el desempeño (evaluado tanto por los supervisores, como por los equipos de trabajo), tanto a nivel individual como a nivel de equipos de trabajo. Además, este estudio analiza el efecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño individual y desempeño colectivo, a través de las emociones positivas. Para lograr el objetivo de este estudio se cuenta con 288 trabajadores, agrupado en 63 equipos de trabajo, perteneciente a 24 Pequeñas y Medianas Empresas españolas.

Finalmente en el ***capítulo VI*** se discuten los principales resultados y conclusiones de cada uno de los capítulos presentados, integrando cada una de las variables estudiadas (i. e., liderazgo transformacional engagement grupal, demandas emocionales, emociones positivas, desempeño), con el fin de avanzar en la comprensión del liderazgo transformacional y su relación con variables emergentes que contribuyen al bienestar psicosocial de los empleados/as y equipos de trabajo (i.e.,

engagement y emociones positivas). Por otra parte, se reflexiona sobre las implicancias teóricas, metodológicas y prácticas de los diferentes capítulos de la tesis. También se discuten debilidades, fortalezas y retos futuros de investigaci

CAPÍTULO II

Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros²

Resumen

El objetivo de esta revisión teórica es sintetizar los hallazgos científicos sobre el liderazgo transformacional y su relación con resultados organizacionales (e.g., clima, desempeño, etc.), así como señalar algunos retos futuros en su estudio. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos años de investigación, paralelamente, se presentan diferentes modelos utilizados por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. De la revisión de estos estudios se concluye que el liderazgo transformacional se puede considerar un antecedente de diversos resultados relacionados con los trabajadores (e.g., bienestar, satisfacción, etc.) y con la organización (e.g., desempeño, tendencia al abandono, etc.). Al mismo tiempo, es notable una escasez en los estudios sobre las estrategias de entrenamiento para el liderazgo transformacional, así como de las técnicas utilizadas en intervenciones para facilitar el surgimiento de este estilo de liderazgo. Basándose en estas consideraciones, se perfilan direcciones potencialmente fructíferas para la investigación futura.

Palabra clave: Liderazgo Transformacional, Revisión Teórica.

²Basado en: Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Universidad y Empresa*. 15, 13-32.

Introducción

En la actualidad las organizaciones deben ser capaces de adaptarse al entorno competitivo global, que cada vez ejerce una mayor presión en su adaptación (Feinberg, Ostroff, & Burke, 2005). Adaptarse, forma parte de la estrategia de cualquier organización, y en esa adaptación se remarca la necesidad de estudiar e investigar el tipo de liderazgo más adecuado, dada la creciente importancia que tienen los líderes de todos los niveles como actores principales y ejecutores dentro de una organización (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Si bien es cierto que el logro de los objetivos organizacionales depende de una enorme cantidad de factores, la literatura señala que los valores y actitudes de los empleados y las características del líder van a resultar decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales extraordinarios (Chan & Drasgow, 2001; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989).

Actualmente, la adaptación de las organizaciones en el siglo XXI, requiere de más cambios en las políticas organizacionales, en la dirección de los recursos humanos, en la gestión del personal y equipos de trabajo, y de un mayor liderazgo transformacional (Feinberg et al., 2005), ¿y por qué de un liderazgo transformacional?, porque este estilo de liderazgo puede actuar como un elemento crítico dentro del contexto laboral y puede influir en cómo las personas y equipos perciben su trabajo de manera más positiva (Christian, Garza, & Slaughter, 2011).

Algunas revisiones recientes acerca del liderazgo transformacional (Mendoza, Ortiz, & Parker, 2007) evidenciaron como el concepto de liderazgo transformacional ha ido tomando forma y fuerza tanto en su desarrollo como investigaciones durante dos décadas. En este contexto, el objetivo de nuestra revisión bibliografía es integrar aquellas investigaciones más recientes respecto al estudio del liderazgo transformacional, que posibilite la comprensión del estado actual de la cuestión, y la propuesta de líneas de estudios futuros. Dada la cantidad de literatura y nuestras

limitaciones de espacio, nos centramos en el estado actual de la investigación sobre liderazgo transformacional en términos de avances en la teoría y la práctica, incluyendo las críticas y límites de las teorías, modelos y métodos siempre que sea oportuno. A partir de este análisis, ofrecemos algunas recomendaciones para futuras direcciones que la ciencia del liderazgo podría seguir, y discutir potenciales implicaciones para la práctica profesional.

Concepto y definición

El estudio del liderazgo ha sido motivo de investigación desde numerosas perspectivas (economía, administración de empresas, psicología, sociología, etc.). A lo largo de la historia se han desarrollado diferentes teorías que intentan explicar la figura del líder y la relación que existe entre líder-seguidor. Por un lado, la teoría de los rasgos (Bernad, 1926; Bray & Grant, 1966; Ghiselli, 1959; Stogdill, 1974), cuyos resultados ponen en evidencia que existen una serie de rasgos asociados de forma constante en los líderes con éxito (e.g., impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, etc.). Posteriormente, la teoría del comportamiento (Lewin, Lippitt, & White, 1939; Lippitt & White, 1943), junto a los estudios de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan (Likert, 1961; Khan & Katz, 1960), plantearon que diferentes tipos de comportamientos (e.g., autoritario-explotador, autoritario-benévolo, consultivo y participativo), podrían predecir el éxito o no del liderazgo y su relación con los seguidores. Finalmente la teoría contingente o situacional (Evans, 1970; Fridler, 1967; House, 1971; House & Mitchell, 1974), basa su idea de que no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder (Kerr & Jermier, 1978; Vroom & Yetton, 1973). Todos estos enfoques, a pesar de haber recibido fuertes críticas por tener una perspectiva más pluralista que la visión unilateral centrada en la figura del líder, contribuyeron a ampliar el término de liderazgo abriendo camino hacia nuevas teorías que destacan la interacción diádica líder y seguidor.

Actualmente una de las propuestas con mayor cantidad de investigaciones y objeto de esta

revisión, es la del liderazgo transformacional. Su principal precursor fue Bass (1985), quien basó su trabajo en las ideas originales de House (1971) y Burns (1978) sobre el liderazgo carismático, a partir de la consideración del liderazgo transaccional y transformacional de Bass y Avolio (1990). Esta propuesta considera el liderazgo de forma relacional (líder-seguidores) teniendo en cuenta los posibles efectos bidireccionales en este proceso.

Así, en un principio la investigación se centró en estudiar la figura del líder desde una perspectiva individual. Sin embargo, hoy en día, el campo del liderazgo se centra no sólo en el líder, sino también en los seguidores, compañeros, supervisores, entorno / contexto y la cultura. El liderazgo ya no es simplemente descrito como una característica o diferencia individual, sino más bien se representa en varios modelos como diádica compartida de relación, y una dinámica social estratégica, global y compleja (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Por un lado, se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores, así como en el efecto sobre su rendimiento (Bass, 1985). El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores, y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial (Northouse, 2001).

Según Koontz y Wehrich (2003) los líderes transformacionales son los que articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

A partir de estas definiciones, se desprende el papel del liderazgo como recurso social ya que se refiere a la relación líder-seguidores para la optimización de sus potencialidades. Nos referimos al líder transformacional como aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando

inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses. Además el liderazgo supone una visión compartida por líder y seguidores de los equipos de trabajo y la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional (Cruz-Ortiz & Salanova, 2011). Esta es así, sin Isabel???

Uno de los desarrollos del estudio del liderazgo es el que trata de su contextualización en el ambiente laboral. En este sentido, supone una importante línea de estudio dentro de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, dado que dentro de esta misma línea la Psicología de la Salud Ocupacional, ocupa un lugar importante ya que considera la salud del empleado como una meta en sí misma (Salanova, 2008). En un principio estuvieron centrados en aspectos negativos, es decir, en el estrés laboral, inspirado en el modelo médico. Sin embargo, los modelos tradicionales de la Psicología Ocupacional están siendo remplazados por una Psicología Ocupacional Positiva (POP) (Salanova, 2008). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones la POP se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005). Estas organizaciones han sido denominadas organizaciones saludables y resilientes (*HEalthy y Resilient Organizations*, HERO), dado que el interés en salud y resiliencia no sólo se basa en los individuos (e.g., empleados), sino también a nivel colectivo; esto es, en los equipos de trabajo y en las organizaciones como un todo. En este sentido la dirección y liderazgo de los equipos es una variable a considerar como recurso social dentro de las organizaciones que facilitan el afrontamiento de las demandas y por lo tanto potencia el bienestar de los trabajadores (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012).

Las HERO son definidas como aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del

trabajo en tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo transformacional) y (3) nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia) (Salanova, 2009; Salanova & Schaufeli, 2009). El modelo HERO (Salanova et al., 2012) contiene tres elementos claves: 1) recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (e.g., recursos sociales, etc.) que influirían en el desarrollo del 2) capital psicológico positivo (e.g., engagement grupal, emociones positivas, resiliencia, etc.) y 3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño intra y extra rol, etc.). Estos elementos que caracterizan a una organización saludable están relacionados entre sí y se evalúan a nivel colectivo (e.g., equipos de trabajo).

En este modelo, el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización (Salanova, 2008). El liderazgo transformacional encuentra significado y se considera uno de los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar el capital psicológico de los empleados, así como para incrementar sus resultados organizacionales saludables tales como productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno (Salanova, 2008). Los recursos sociales “son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes y los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.), ya que facilitan respuestas a las demandas laborales, este tipo de recursos, fomentan la conexión del empleado con las personas con las que trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los líderes, así como también sus clientes o usuarios del servicio” (Salanova, 2008, p. 198). En esta línea se ha mostrado la relación liderazgo transformacional con los resultados organizacionales (e.g., desempeño intra y extra rol), poniendo

de manifiesto el poder del ejercicio de este tipo de liderazgo. Además, esta relación está mediada por el engagement del equipo, lo cual resalta el rol del bienestar (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013).

Operacionalización y Medida

En cuanto a la operacionalización del liderazgo transformacional, existen algunas propuestas acerca de la dimensionalidad del constructo. Una de las primeras y más extendida es la de Bass y colaboradores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; 1993) que incluye cuatro dimensiones: a) influencia idealizada, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) motivación inspiracional, que es el grado en que el líder motiva a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) estimulación intelectual, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; d) consideración individualizada, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal. Esta propuesta se ha visto reflejada en el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) diseñado por Bass y Avolio (1990, 1993) y sus posteriores revisiones. Por otra parte, Rafferty y Griffin (2004), con base en una revisión del MLQ y la investigación generada por este instrumento, proponen la redefinición de un modelo de liderazgo transformacional y su correspondiente medida, con cinco dimensiones: a) visión, definida como una expresión de un cuadro idealizado del futuro basado en los valores de la organización; b) comunicación inspiracional, son aquellos mensajes positivos sobre la organización, que construyen la motivación y la confianza; c) estimulación intelectual, promueve el interés de los empleados a pensar en los problemas de nuevas maneras; d) apoyo, se refiere a la preocupación del líder por sus empleados, teniendo en cuenta sus necesidades; y e) reconocimiento personal, se refiere a recompensar al trabajador con alabanza y reconocimiento por el esfuerzo y logro de metas específicas. Dichos autores e investigaciones posteriores (Cruz-

Ortiz et al., 2013) muestran evidencia empírica de la estructura factorial del constructo atendiendo a estas cinco dimensiones.

Es cierto que los diferentes estudios de investigación llevados a cabo no se limitan solo a estos modelos, pero entendemos que son los modelos más representativos de las diferentes investigaciones en lo que respecta al liderazgo transformacional.

Investigaciones Actuales

El análisis de la investigación en las últimas décadas, nos ha permitido identificar varias líneas de trabajo. La primera de ellas se refiere al estudio de los antecedentes o variables que pueden explicar el surgimiento del liderazgo transformacional. Para entender mejor lo que hace que los líderes se involucren en conductas transformacionales, es necesario investigar sobre los antecedentes que promueven este tipo de liderazgo (Guay, 2013). Bass (1985) sugirió varias categorías de antecedentes, por ejemplo, personalidad, valores, clima organizacional, ambiente externo. Algunos estudios se han centrado en las diferencias individuales, tales como la personalidad de los líderes (Judge & Bono, 2000), el empoderamiento (Martín & Bush, 2006), las emociones e inteligencia emocional (Barling, Slater, & Kelloway, 2000; Gardner & Stough, 2002), las características de los seguidores (Dvir & Shamir, 2003), la motivación (Barbutto, 2005) y los valores de autotranscendencia (adoptar los objetivos e intereses de la organización por encima de los propios) y apertura al cambio (búsqueda activa de nuevas soluciones a problemas comunes) (Nader & Castro, 2007). Sin embargo, en la mayoría de estos estudios se señala que las diferencias individuales por sí solas no proporcionan una imagen completa y se hace necesario estudiar otros antecedentes (Guay, 2013).

En relación con estos resultados, de manera complementaria, se han llevado a cabo investigaciones centradas en elementos contextuales y situacionales como antecedentes del liderazgo transformacional. Como sostiene la teoría de liderazgo transformacional (Bass, 1985), lo

que logran los líderes eficaces depende no sólo del líder, sino también de la situación. Un estudio reciente (Guay, 2013), examinó el ajuste persona-organización, necesidades, demandas-habilidades y su relación con el liderazgo transformacional, cuyos resultados demostraron que las demandas-habilidades correlacionan positivamente con el liderazgo transformacional, mientras que el ajuste persona-organización se correlacionan negativamente.

La segunda línea de investigación respecto al liderazgo transformacional, se centra en sus consecuencias. Esto es, en los resultados del ejercicio del liderazgo transformacional en relación con determinados efectos. Desde esta perspectiva, encontramos tres enfoques metodológicos. El primero de ellos y más productivo, analiza el efecto del liderazgo a nivel individual. Concretamente, se refiere a los efectos que el liderazgo produce en sus seguidores. Numerosos estudios se han centrado en poner de manifiesto el importante papel del liderazgo transformacional en el bienestar de los trabajadores. Sparr y Sonnentag (2008), confirmaron esta relación mostrando que el ejercicio del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el bienestar (satisfacción de los seguidores) y negativamente con los la depresión. En la misma línea, Nielsen, Yarker, Randall y Munir (2009); Braun, Peus, Weisweiler y Frey (2012); Vecchio, Justin y Pearce, (2008) llegaron a similares conclusiones considerando el liderazgo como antecedente de la satisfacción y bienestar de los trabajadores. Por nuestra parte, hemos constatado que el liderazgo refuerza el capital psicológico de los trabajadores, incrementando las emociones positivas, la eficacia colectiva, el engagement y la resiliencia (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2011).

El segundo enfoque se centra en el estudio de las relaciones a nivel colectivo, si bien no existen muchos estudios actuales al respecto, se encuentra que Jung y Sosik (2002) analizaron el efecto del liderazgo con procesos grupales y resultados de grupo. El liderazgo transformacional correlaciona positivamente con la cohesión grupal, el humor y el afecto positivo del grupo. El tercero de los enfoques, en el que apenas existe investigación, se refiere al análisis de los efectos del

liderazgo considerando varios niveles de análisis (individual y grupal) simultáneamente. Así, Braun et al. (2012) mediante un estudio multinivel ponen de manifiesto la relación entre liderazgo y satisfacción de los miembros del grupo a nivel individual y al mismo tiempo sobre el desempeño grupal considerado colectivamente. Chen, Kirkman, Kanfer, Allen y Rosen (2007), también comprueban esta relación multinivel entre liderazgo percibido a nivel individual y desempeño individual y grupal.

Finalmente, en cuanto a la investigación que se ocupa de la relación del liderazgo con variables organizacionales, encontramos estudios que relacionan el liderazgo transformacional con el nivel de unidad de potencia de los equipos como indicador de desempeño (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), y otras investigaciones que se ocupan del rol del liderazgo como antecedente del comportamiento de ciudadanía organizacional (Walumbwa, Cropanzano, & Goldeman, 2011), desempeño extra rol (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez, 2011), y orientación al cliente y percepción de calidad de servicios (Liaw, Chi, & Chuang, 2010). Todos estos resultados ponen de manifiesto el valor que el ejercicio del liderazgo tiene para el éxito empresarial, teniendo en cuenta que los resultados organizacionales son uno de los indicadores de su supervivencia.

La abundancia de estudios cuyo objetivo es analizar el rol de diferentes mediadores entre el ejercicio del liderazgo transformacional y sus resultados, ponen de manifiesto la complejidad de las posibles relaciones. Puesto que la producción de investigación en este sentido es grande, sin pretender narrar cada uno de ellos de manera exhaustiva, tomamos como referente algunas de las investigaciones más recientes

La autoeficacia ha sido estudiada como variable mediadora en la relación del liderazgo con el desempeño individual (Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Pillai & Williams, 2004; Salanova et al., 2011), comportamientos proactivos (Den Hartog & Belschak, 2012). También, las relaciones con los resultados actitudinales tales como la satisfacción en el trabajo, el estrés laboral (Liu, Siu, & Shi,

2010), y el compromiso (Pillai & Williams, 2004). En este sentido, la autoeficacia se comporta como un facilitador de estas relaciones actuando positivamente. A nivel grupal se ha demostrado que la eficacia colectiva, de la misma manera que la autoeficacia, también media en las relaciones con el abandono del trabajo, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004), las actitudes laborales (Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang, & Shi, 2005) y desempeño grupal (Jung y Avolio, 1998).

Otros estudios contemplan al clima como moderador del liderazgo transformacional relacionado con múltiples variables de resultado. Entre ellos están los estudios de Eisenbeiss, van Knippenber y Boerner (2008) que encontraron que el ambiente propicio funciona como un moderador en la innovación de los equipos de trabajo. Un ambiente favorable actúa positivamente en la relación del liderazgo con los resultados innovadores. Por otro lado, se estudió que el clima organizacional modera la relación del liderazgo transformacional favoreciendo sus efectos sobre el desempeño organizacional (Aragón, Correa, García-Morales, & Cerdón-Pozo, 2007; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Zohar & Luria, 2010).

Además de analizar los posibles efectos moduladores, numerosas investigaciones se han ocupado de analizar las variables mediadoras en el proceso de liderazgo. Así, la justicia organizacional se ha propuesto como un efecto mediador entre el liderazgo transformacional y de una variedad de variables resultados. De Cremer, van Dijke y Bos (2007) en dos estudios realizados, examinaron el grado en el que la justicia afecta a la percepción de liderazgo transformacional. En el primero de los estudios predijeron que la justicia interaccional afecta las percepciones de liderazgo transformacional. En el segundo de sus estudios replicaron los resultados del primer estudio en un estudio de campo organizacional, cuyos resultados demostraron que la justicia distributiva y procesal afecta las percepciones de liderazgo transformacional, pero cuando la justicia interaccional fue introducida en la ecuación de regresión, desaparecieron sus efectos. Cho y

Dansereau (2010) centraron su investigación en el papel que juegan las percepciones de justicia tanto a nivel individual como grupal en los procesos del liderazgo transformacional, cuyo resultado denota que a nivel individual la consideración individualizada se relaciona con los comportamientos organizacionales de ciudadanía, dirigidos al liderazgo interpersonal a través de la justicia, mientras que a nivel de grupo el carisma de un líder se relaciona con los comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos por la justicia organizacional.

Otros estudios consideran que la confianza en el líder media positivamente las relaciones del liderazgo transformacional con variables de resultados como: la satisfacción y el estrés laboral (Liu et al., 2010), la satisfacción con el líder y el desempeño individual (Bartram & Casimir, 2007), el desempeño grupal (Dirks, 2000), la motivación intrínseca y la seguridad en el trabajo (Conchie, 2013). Esta relación de mediación de la confianza en el líder implica que no sólo debe considerarse el ejercicio del liderazgo sino que se precisa la confianza de los seguidores en el líder para obtener determinados efectos. De la misma manera se ha mostrado este efecto mediador de la confianza respecto a relaciones con el compromiso organizacional, comportamiento organizacionales de ciudadanía y el desempeño individual (Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013).

Otros mediadores estudiados se refieren a variables de bienestar como el engagement y su mediación en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño intra y extra rol de los equipos de trabajo (Cruz-Ortiz et al., 2013), el afecto positivo (Llorens, Salanova, y Losilla., 2009) comportamiento proactivo (Schmit, Den Hartog, & Beslschak, 2016) y el clima de servicio (Kopperud, Martinsen, & Humborstad, 2013).

Intervenciones para promover el liderazgo transformacional

Para terminar, atendiendo a las posibles intervenciones relativas a favorecer el desarrollo del liderazgo transformacional, son escasos los estudios que revelan resultados respecto al entrenamiento del liderazgo transformacional. Entre ellos, Barling, Weber y Kelloway (1996),

llevaron a cabo un estudio usando un diseño de pretest y postest para evaluar los efectos del entrenamiento de liderazgo transformacional. La capacitación consistió en una sesión de grupo de un día y cuatro sesiones de refuerzo individuales, a partir de una vez al mes. Los análisis multivariados de covarianza, con las puntuaciones pretest como covariable, pusieron de manifiesto que el entrenamiento del liderazgo transformacional tuvo efectos significativos en las percepciones de los empleados respecto a sus líderes y en el compromiso de los trabajadores respecto a su propia organización. Los resultados de este estudio mostraron que los empleados del grupo de formación tuvieron una percepción más positiva en la estimulación intelectual, carisma y consideración individualizada, que los empleados del grupo control, es decir, del grupo que no recibió entrenamiento de los subordinados.

Dvir, Eden, Avolio, y Shamir (2002), llevaron a cabo un estudio longitudinal con instructores de una escuela de liderazgo, todos ellos tenían experiencia en talleres de liderazgo. La muestra incluyó a 54 militares líderes, sus 90 seguidores directos y 724 seguidores indirectos. Un grupo de entrenadores fue elegido al azar y fueron entrenados durante cinco días en el modelo del liderazgo transformacional. Por otra parte el grupo control, no recibió entrenamiento alguno. Los resultados obtenidos de esta investigación confirman que la formación recibida del modelo de liderazgo transformacional, tuvo un impacto positivo en el desarrollo de los seguidores directos y su desempeño, más que en los seguidores con los cuales trabajaron los líderes del grupo control.

Los estudios Hardy et al. (2010) intentan ampliar la intervención de Barling et al. (1996) y Dvir et al. (2002;). Para ello, se llevan a cabo dos estudios, el primero, con un diseño transversal y el segundo, experimental. Los dos estudios examinaron la eficacia de una intervención en reclutas militares. Sus resultados revelaron que la intervención aumentó las percepciones de los reclutas respecto a los comportamientos del liderazgo transformacional y también evidenciaron un aumento significativo de comportamientos transformacionales, en los líderes.

Por otro lado, en Turquía se llevó a cabo un entrenamiento de liderazgo transformacional (Duygulu & Kublay, 2011) en el cual participaron de manera voluntaria 30 licenciados/as en enfermería pertenecientes a diferentes unidades (Hospital de adultos y Hospital de niños). El programa de capacitación duró 14 meses, distribuidos en cinco sesiones. Los temas de capacitación para el liderazgo fueron: 1) gestión, liderazgo y liderazgo transformacional, 2) proceso de influir: poder, 3) motivación, 4) prácticas para ser un líder eficaz y 5) como convertirse en un líder eficaz. El programa incluyó 14 horas de enseñanza teórica y 14 horas de estudio individual. Por otra parte, en este mismo estudio participaron durante seis meses, 151 profesionales de enfermería, cuya función era de observador. El papel de observador era evaluar las prácticas de liderazgo durante el entrenamiento, a través del Inventario de Prácticas de Liderazgo propuesto por Kouzes y Posner (2003). Según las puntuaciones de los observadores obtenidas del inventario prácticas de liderazgo, las prácticas de liderazgo se incrementaron significativamente con la implementación del programa. No hubo diferencias significativas entre edad, duración del programa, el empleo actual y posición actual. Las autoevaluaciones del inventario de prácticas de liderazgo obtenidas por los enfermeros/as fueron significativamente más altas que las obtenidas por los observadores

A partir de los resultados aportados por las investigaciones, podemos constatar que la evolución científica va dirigida a una visión holística del liderazgo transformacional. Los diferentes acercamientos se centran en varias líneas de estudio. Por un lado los posibles antecedentes del liderazgo que analizan sus posibles fuentes o variables que pueden explicar su aparición. Por otro lado los efectos del liderazgo sobre sus seguidores y también sobre la organización en su conjunto. Finalmente, gran número de estudios se dedican a estudiar el proceso de liderazgo considerando variables moduladoras y mediadoras y poniendo de manifiesto la complejidad del mismo.

Conclusiones

A partir de la revisión bibliográfica realizada entendemos que las últimas teorías contemplan

al liderazgo transformacional, no solo como clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también resultan ser decisivos a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelentes. A partir del ejercicio de liderazgo transformacional se puede contribuir a la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, obteniendo resultados organizacionales óptimos. Se posiciona así este tipo de liderazgo como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones.

Las investigaciones respecto al liderazgo transformacional, dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto. Esta aseveración deja abierta la puerta a futuras investigaciones que no solo se centren en los objetivos individuales, ya que estos deben estar alineados con una misión compartida en la gestión de los recursos humanos, en el establecimiento de un clima positivo de confianza, apoyo y coordinación de tareas, de manera tal que se pueda contribuir no solo a la productividad de la organización, sino también al bienestar psicológico de los trabajadores y equipos de trabajos.

En este sentido, los resultados de la investigación actual se han ocupado de los antecedentes del liderazgo transformacional y de sus posibles consecuencias o resultados, tanto a nivel de los trabajadores como de la organización, identificando variables intervinientes (mediadoras y moduladoras) en el proceso de liderazgo. Sin embargo en pocas investigaciones se sugieren líneas de intervención dirigidas a optimizar el liderazgo transformacional, y con ello sus posibles beneficios para los trabajadores y las organizaciones. Por esto, uno de los retos de la investigación en el futuro, se debería centrar en diseñar y desarrollar este tipo de intervenciones basadas en los resultados de la investigación. Esto daría lugar a estudios longitudinales, muy escasos en la actualidad, cuyo objetivo fuera la comprobación de la eficacia de las intervenciones.

Por otro lado, la mayoría de los estudios se centran en el análisis de resultados en un único

nivel ya sea individual o colectivo. Esto deja bastante campo por explorar ya que los procesos de liderazgo integran ambos niveles de análisis. Los resultados del ejercicio del liderazgo tienen efectos individuales y colectivos sobre sus seguidores y al mismo tiempo en este proceso intervienen factores, tanto individuales, como grupales. Esto evidencia otro de los retos al que actualmente se enfrenta la investigación, el análisis multinivel del proceso de liderazgo transformacional.

Finalmente, podemos advertir que el estudio del liderazgo se ha llevado a cabo, por lo general, desde una perspectiva parcial, considerando el proceso de liderazgo en sí mismo y no desde un nivel macro, organizacional. Desde una perspectiva “macro” el liderazgo no puede ser entendido como un proceso aislado, sino que se enmarca en una organización. Nuevas propuestas como las organizaciones HERO, hacen necesario un nuevo enfoque en el estudio del liderazgo enmarcado en un contexto organizacional más amplio donde encuentra pleno sentido. Así el liderazgo es considerado un recurso de la organización para la consecución de sus resultados, tanto en relación con sus trabajadores como con la sociedad en la que está inserta.

CAPÍTULO III**Our boss is a good boss! The cross-level effects of leadership on work engagement in service works****Abstract**

The purpose of this study is to examine how the individual level of demands (emotional demands) and leadership may relate to work engagement in a multilevel analytical context. Two levels of analysis are considered: individual and team. We expect: (1) emotional demands to relate negatively with work engagement, (2) leadership to relate positively with work engagement, and (3) leadership to moderate the relationship between emotional overload and work engagement. The sample consists of 1079 employees, nested in 124 work teams from four Spanish Public Administrations. Multilevel analyses show: (1) a positive effect of emotional demands on work engagement, (2) a cross-level effect of leadership on work engagement, and (3) a cross-level moderation effect of leadership on the relationship between emotional demands and work engagement. Results suggest that shared perception of leadership by the teams affects their levels of work engagement directly, as well as through the interaction effect on the emotional demands-engagement relationship. When employees feel emotionally overloaded, their leaders could mitigate this negative effect on their levels of work engagement. Practical and theoretical implications are discussed and show the importance of considering the results for service workers, because the emotional demands are very relevant in this context.

Key words: Leadership, Emotional Demands, Work Engagement.

Introduction

Over the past decades, the nature of work has been changing. One shift has occurred from mechanical work to work in the service sectors. Job changes involve changing demands related to this. Approximately one-third of all jobs require substantial amounts of emotional labor. The jobs that requiring emotional labor involve face-to-face or voice-to-voice contact with the public; require that workers produce an emotional state in another person; and allow employers to control (at least to some extent) the emotional activities of workers (Hochschild, 1983). This is an important aspect of work in service occupations.

On the other hand, over the past 2 decades, there has been a growing interest in affective and emotional experiences at work (Brief & Weiss, 2002), including interest in the role of emotions in job performance (Law, Wong, & Song, 2004), creativity (George & Zhou, 2002), and employee motivation (Erez & Isen, 2002).

In service work, the concept of emotions and emotional demands is important because of its effect on interaction with costumers, patients, pupils, etc. As service jobs grow in number, emotional labor becomes a more and more prevalent component of work. The consequences of emotional labor for workers have been a relevant topic among researchers of emotional labor. While these consequences include both, economic and noneconomic costs and rewards. In service contexts, like the one of this study, employees are generally expected to display positive emotions and suppress negative emotions in interactions with customers (Diefendorff & Richard, 2003). But employees cannot experience positive emotions in all situations. This experienced emotion-rule dissonance can be deleterious for employee well-being (Morris & Feldman, 1996).

As a result of the widespread move to team-based organizations in industry, managers are often asked to lead and motivate not only individuals but also teams as a whole (Hackman, 2002; Kozlowski & Bell, 2003). The role of managers, supervisors and leaders have swung from managing individuals to managing teams, defined as two or more individuals who share common

task objectives, perform interdependent tasks, and are mutually accountable for collective task outcomes. Most research on teams simply assumes that knowledge on leading individuals extends to the team level and that we need a true multilevel theory of team leadership. Furthermore, research has yet to consider the top-down effects of contextual factors (such as leadership) on individual functioning in teams.

This study among employees, who provide service to customers, focuses on emotional demands and investigates the role of leadership on employees' work engagement. There is extensive literature on workplace factors associated with employee well-being and stress (Danna & Griffin, 1999), and a key assumption of this research is that supervisors affect employees' emotional experiences. Miner, Glomb and Hulin (2005), show that employees rated 80% of their interactions with their supervisors as positive and only 20% as negative; however, the effects of negative interactions on employee mood were, in general, 5 times stronger than the effects of positive interactions.

Work engagement is a motivational state of work-related well-being that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Engaged workers have high levels of energy, are enthusiastic and strongly involved in their job, and are often fully immersed in their work (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002).

We propose that leadership moderates the effect of emotional demands on work engagement. Leadership has an interaction effect on the relationship between emotional demands and engagement. Professionals involved in interactive service work, the emotional labor of these workers is likely to be guided by employers rather than by professional norms. In these situations, supervision and leadership roles are a very important resources for employers.

Theoretical background

Emotional demands and work engagement

The Job Demands–Resources (JD-R) model is an example of a balanced approach that seeks to explain negative as well as positive aspects of work (Bakker & Demerouti, 2007). This model (JD-R) specifies how well-being (work engagement) may be produced by specific working conditions: job demands and job resources. The main assumptions of the JD-R model have been confirmed in cross-sectional studies (for a review see Bakker & Demerouti, 2007), but a multilevel model test still stands out.

Emotional demands can be defined as those aspects of the job that require sustained emotional effort because of interaction contact with costumers (de Jonge & Dormann, 2003). Emotional demands concern emotionally charged interactions at work (e.g., customer/colleague misbehavior; Heuven, Bakker, Schaufeli, & Huisman, 2006) that are considered to be an important source of job strain (Totterdell & Holman, 2003). While have been studied extensively some of the effects such as burnout and job satisfaction. Employees who face high emotional demand are more likely to report psychological distress placing them at higher risk of mental health disorders and reduced productivity (Johannessen, Tynes & Sterud, 2013). Only a few studies have examined their potential positive impact on motivational aspects of well-being (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; De Jonge, Le Blanc, Peeters, & Noordam, 2008). These studies showed that emotional demands may be favorable, particularly when job resources are available. Recently, researchers have focused on the potential positive impact of emotional labor on employee well-being. Ashforth and Humphrey (1993) suggested that emotional labor may relate to increased job satisfaction because it helps to regulate interactions at work by making them more predictable. In agreement with this notion, Coté and Morgan (2002) found that employees, who amplified their positive emotions when facing emotionally charged interactions, experienced higher levels of job satisfaction. Results of studies on work engagement have also

.....

been inconsistent. Bakker et al. (2007) found that dealing with pupil misbehavior related negatively to engagement, while Heuven et al. (2006) found no relationship among flight attendants. These inconsistent findings may be explained by third variables that moderate the relationship between emotionally demanding conditions and work engagement, as effect of resources (e. g., leadership).

Work engagement is a positive and fulfilling work-related state of mind, characterized by vigor, dedication, and absorption (Schaufeli & Bakker, 2004; 2010). Vigor refers to high levels of energy and mental resilience while working, the willingness to invest effort in one's work, and persistence in the face of difficulties. Dedication refers to a sense of significance, enthusiasm, inspiration, pride, and challenge. The third dimension of engagement is called absorption, which is characterized by being fully concentrated and happily engrossed in one's work, whereby time passes quickly and one has difficulties with detaching oneself from work. Thus, engaged employees have high levels of energy, feel vigorous and strong, are enthusiastic about their work, and are highly concentrated on their work.

High levels of work engagement have positive outcomes for individuals, such as better psychological health (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) and fewer psychosomatic complaints (Schaufeli & Bakker, 2004). Other evidences also link engagement to better work performance (Bakker & Bal, 2010; Bakker, Salanova Agut, & Peiró, 2005) and other beneficial outcomes as proactive behavior (Salanova & Schaufeli, 2008).

The antecedents of work engagement can be approached from the viewpoint of occupational stress models. Our study has its theoretical roots in the JD–R model (Bakker & Demerouti, 2007) the basic assumption of which is that while people's work environments differ, the characteristics of those can usually be divided into two categories: job demands and job resources. The basic assumption in the JD–R model underpins the relations between job demands

and job resources and well-being. It is hypothesized that job demands (e.g., emotional demands) and lack of resources (e.g., effect of leader role in the workplace) are likely to negative result in different strain reactions.

Several studies have shown a positive relationship between resources and well-being as work engagement (for a meta-analysis, see Halbesleben, 2010). Llorens, Schaufeli, Bakker, and Salanova (2007) show a positive relationship between job autonomy and work engagement. Other studies, examined work engagement as a function of personal resources (e.g. self-efficacy and optimism) and emotionally demanding conditions at work (Xanthopoulou, Bakker, & Fischbach, 2013). Furthermore, this effect was mediated by other personal resource as efficacy beliefs. Other finnish studies on work engagement show similar results. Among finnish teachers work engagement was positively related to several job resources, (e.g., job control, supervisory social support, positive workplace climate; (Hakanen, Bakker, & Schaufeli,, 2006). There are empirical research projects on which job demands and resources, in particular, operate as antecedents of work engagement. In service contexts, such as public administration, like in this study, employees are generally expected to display positive emotions and suppress negative emotions in interactions with customers (Diefendorff & Richard, 2003). Emotional demands require energy investment and job strain is likely to occur. On the other hand, job resources exist and may relate to engagement. In this study, we consider that leadership is an important resource related with work engagement, and then we hope that the emotional demands were positively related to work engagement.

Transformational leadership

Burns (1978, p.4) described leadership as “transforming”. Another classical definition about leadership is “*an influence relationship among leaders and collaborators who intend significant changes that reflect their mutual purposes*” (Rost, 1993, p. 102). Transformational leadership has been defined as those leaders who transform the values, needs, aspirations and priorities of followers and motivate them to perform beyond expectation (Bass & Avolio, 1994).

.....

Bass (1985) further explained transformational leadership as a process that emerged from the four factors: *charismatic leadership o idealized influence*, the leaders move their followers' focus from their individual needs to the common good; *inspirational motivation*, the leaders' ability to inspire their followers with an attractive vision of the future; *intellectual stimulation*, the leaders challenge their followers to look at their problems from different points of view and to develop new ideas; *individual consideration*, leaders showing individual consideration take into account the unique needs and abilities of their followers. Transformational leaders influence subordinates by motivating and inspiring them to achieve organizational goals (Bass & Avolio, 1995; Yukl, 2002). Furthermore, transformational leadership behaviors may stimulate the availability of job resources. Followers are likely to feel supported by their leader and have more autonomy to perform their job when their leader pays attention to their needs. Finally, transformational leaders delegate tasks according to followers' needs and abilities (intellectual stimulation), meaning that they provide each follower with challenging, but feasible tasks, thereby stimulating their followers' growth and development.

Research has shown that transformational leaders affect organizational outcomes such as organizational citizenship behavior, organizational commitment, job satisfaction, effort, and in-role performance (Nguni, Slegers, & Denessen, 2006). The links between transformational leadership and work-related attitudes and behaviors, such as job satisfaction, are well established (Bass, Avolio., Jung., & Berson 2003). Essentially, both empirical and meta-analytic studies suggest that followers working with transformational leaders are more involved, satisfied, motivated, trusted and committed to their organizations (Bono & Judge, 2003; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004).

Also leaders represent an important influence on worker happiness, just ask any group of workers. Leaders can have a significant impact on employee health and well-being, not only in

terms of creating psychological distress and other negative outcomes (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007) but also by enhancing general psychological well-being and fostering a positive state of mind (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008). Less clear, however, are the processes through which leaders can foster positive health and well-being outcomes for their followers (Tuckey, Bakker, & Dollard, 2012).

Research has shown that transformational leaders positively influence the work environment using cross-sectional and longitudinal designs (Nielsen et al., 2008; Piccolo & Colquitt, 2006). The contribution of the present study does not lie in the examination of the relationship between transformational leadership and follower perception of job demands per se, but rather in exploring a new, multilevel model, to explain the effectiveness of transformational leadership and their effects to engagement.

We summarize the general model and specific hypotheses tested in this study in Figure 1. The purpose of this study is to examine how emotional demands and leadership may relate to work engagement in a multilevel analytical context (individual and group). In general, we propose two levels of analyses: individual-level of analysis (emotional demands and work engagement); other second important aspect of our multilevel model is the cross-level influences between team- and individual-level variables (leadership and work engagement).

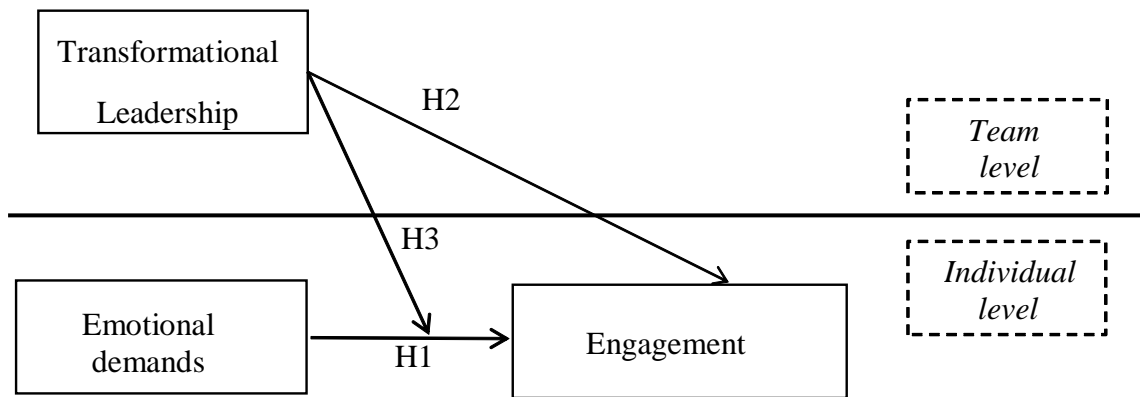
Within this theoretical framework, we hypothesize:

Hypothesis 1. Individual level effect: Emotional overload is negatively related to work engagement.

Hypothesis 2. Cross-level effect: Transformational Leadership (level 2) is positively related with work engagement (level 1).

Hypothesis 3. Cross-level moderation effect: Transformational Leadership (level 2) moderates the relationship between emotional demands and work engagement (level 1).

Figure 1



Method

Sample and procedure

Convenience sampling was chosen, and involved 1079 employees from four Municipal Public Administrations of Spain. These employees were nested within 124 work teams. The sample comprises 59.6% females. Group size is between 5 and 15 people. In order to collect the data, we previously contacted the key stakeholders in each organization. We present the main objectives and the purpose and requirements of the study. Secondly, we explained that participation in this study was voluntary, that only aggregated data would be reported, and that all identifying information would be removed. We considered employees to be members of a team when they had the same supervisor and set of standards and principles in order to achieve common goals, although they had interdependent tasks. Data collection was performed using an online questionnaire. In all cases, confidentiality was guaranteed.

Measures

Emotional demands: We assessed emotional demands from the RED.es Questionnaire (Resource, Emotions and Demands; Salanova Cifre, Martínez, & Llorens, 2007)

referring to emotional demands at job. This scale includes four items (e.g., ‘*My job requires me to deal with difficult and special people*’).

Transformational Leadership: We measured transformational leadership using four items from the RED.es Questionnaire ((Resource, Emotions and Demands; Salanova et al., 2007) based in Bass and Avolio (1990) scale. This scale is evaluated with four items (e.g., “*My supervisor is capable of organizing and allocating responsibilities*”).

Work engagement: We measured work engagement using the Spanish version of the UWES (Utrecht Work Engagement Scale; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), which includes three dimensions: vigor (three items; e.g., ‘*At my work, I feel bursting with energy*’), dedication (three items; e.g., ‘*I am enthusiastic about my job*’) and absorption (three items; e.g., ‘*I feel happy when I am working intensely*’). Scores ranged from 0 (‘never’) to 6 (‘always’), in the three response scales.

Data analyses

Different data analyses were calculated. Firstly, we calculated internal consistencies (Cronbach’s alpha), descriptive analysis and intercorrelations among variables in the study using the SPSS 21.0. Second, and since leadership is measured at the work-unit level, we aggregate individual perceptions to the group and the agreement of individual perceptions was checked using various indices. Firstly, to justify the creation of aggregate scores of the study variables we calculated interrater agreement on these measures using the $r_{wg(j)}$ index (James, Demaree, & Wolf). Secondly, we also examined the intraclass correlations ICC (1) and ICC (2) of the study variables at work-unit level. In this case, ICC (1) estimated the proportion of variance between participants that could be accounted for by differences in team membership, whereas ICC (2) estimated the reliability of the aggregate of the scores for the team level variable (James, 1982). Firstly, Analyses of Variance (ANOVAs) were computed in order to test whether there was any statistically significant between-group discrimination for the measures.

Finally, our statistical analysis considers a macro-micro multilevel situation (Snijders & Bosker, 1999). In a macro-micro multilevel situation, a dependent variable measured at the lower level (i.e., individual) is predicted or explained by variables measured at that lower or a higher level (i.e., team level). In this study, a dependent variable (i.e., work engagement) measured at the lower level (level-1) is assumed to be influenced by explanatory variable (i.e., emotional demands) also measured at the lower level, and by explanatory variables (i.e., transformational leadership) measured at the higher level (level-2). Our data were hierarchically structured such that 1079 individual level cases (level-1) were nested within 124 work- units (level-2). Data were analyzed via hierarchical linear modeling (HLM) (e.g., Hofmann, 1997; Hox, 1995) using LISREL software. This method is adequate for analyzing data in a nested structure by constructing a separate submodel at each of the levels in the data structure (Bryk & Raudenbush, 2002). It allows us to make simultaneous inferences on the effects of variations in the independent variables at the individual level (i.e., emotional demands) and team level (i.e., transformational leadership) on the dependent variables (i.e., work engagement), and the cross-level moderating effect of the independent variable on the dependent variable at the individual level. We decided to center predictor scores relative to the mean of the entire sample – grand-mean centering, as suggested by Hoffman and Gavin (1998).

Results

Descriptive analyses

Means, standard deviations, internal consistencies (Cronbach's alpha), and intercorrelations are shown in Table 1. As can be seen, all scales showed acceptable internal consistencies. As expected, all variables were significantly related with work engagement (see Table 1).

Aggregation analyses

To statistically demonstrate within-team agreement and between-team differences, we **Table 1** *Means, Standard Deviations, and Correlations among variables (N = 1079)*

		<i>M</i>	<i>SD</i>	α	1	2
1.	Transf. Leadership (L2)	3.74	1.65	.94		
2.	Emotional Demands (L1)	3.85	1.46	.81	-.09**	
3.	Work engagement (L1)	4.17	.98	.80	.42**	.16**

Note: ** $p < 0.01$

conducted several analyses. First, we tested within-group interrater reliability by computing r_{wg} (James et al., 1984). In the case of team variable (transformational leadership), results of the $r_{wg(j)}$ index reveals strong agreement among team members. The $r_{wg(j)}$ value for group transformational leadership was .72. Traditionally, an $r_{wg(j)}$ of .60 is considered sufficient evidence to justify aggregation (Glick, 1985).

Next, we compare variability existing among and within a sample of teams by computing intraclass correlation coefficients. The ICC (1) and ICC (2) values for group transformational leadership variable are .15 and 0.62 respectively. Conventionally, values greater than .12 for ICC (1) and .60 for ICC (2) are considered sufficient evidence to justify aggregation (Bliese, 2000).

Multi-level analyses and test of hypotheses

Harman's single factor test (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012) was carried out for the variables in the study in order to test for bias due to common method variance. We cannot consider common method variance to be a deficiency. After, data were analysed via hierarchical linear modelling (HLM). Table 2 summarizes the results of the effects of emotional demands, transformational leadership, on work engagement.

Table 2

Hierarchical Linear Models results (Individual level N=1079; Group level N=124)

Parameters	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Individual level</i>				
Intercept	4.18 (0.41)***	4.17 (0.04)***	4.17 (0.04)***	4.17 (0.04)***
Em. Demands		0.18 (0.03)***	0.17 (0.02) ***	0.18 (0.02) ***
<i>Group level</i>				
Leadership			0.30 (0.05)***	0.31 (0.05)***
Em. Demands X Leadership				0.10 (0.04)**
σ^2 individual level	0.88 (0.04)***	0.80 (0.04)***	0.83 (0.04)***	0.80 (0.04)***
σ^2 group level	0.10 (0.03)***	0.11 (0.03)***	0.06 (0.02)**	0.06 (0.02)**
- 2 x log	2991,93	2926,90	2908,30	2900.36
Δ - 2 x log		65.03***	18.61***	8.03*
<i>gl</i>	3	6	7	8
R ²		5,4%	6.8%	9.1%

Note: ***p<0.000; ** p<0.01; * p<0.05

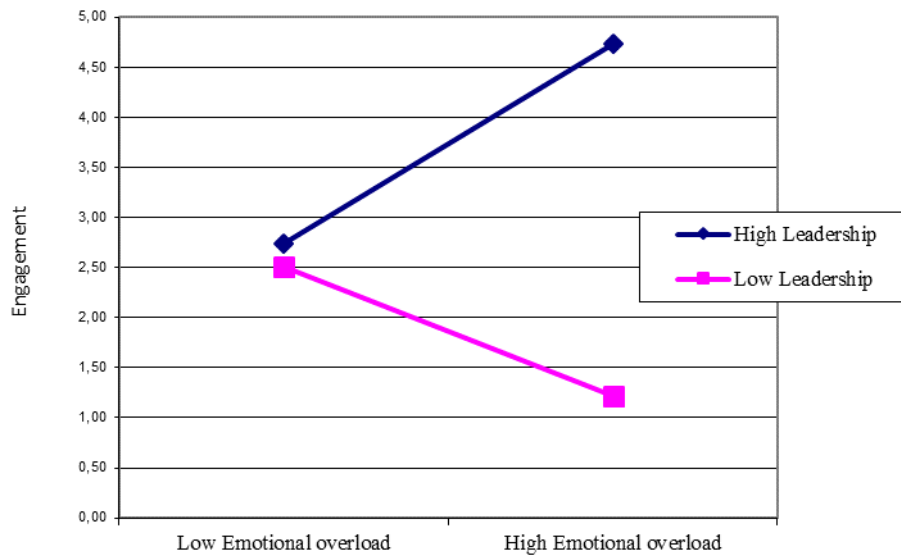
In this table Model 0 refers to the Null Model. Model 1 proposes a relationship at the individual level. This model predicted the relationship between emotional demands and engagement (H1). The relationship was significantly positive ($\beta = .18, p < .001$). Overall, these results do not confirm the hypothesis 1.

Hypothesis 2 proposes a cross-level relationship and predicted that transformational leadership would positive influence on work engagement. As shown the Model 2, this relationship was significantly positive ($\beta = .30, p < .001$) and thus supported the Hypothesis 2. To test Hypothesis 3 we entered the cross-level moderation (Model 3). It expected that transformational leadership would moderate the relationship between emotional demands and work engagement. Analyses of engagement, the cross-level transformational leadership X emotional demands was significant and positive ($\beta = .10, p < .01$). This results show the effect moderator of transformational leadership to relationship between emotional demands and work engagement. This significant interaction effect is graphically represented in Figure 2.

Values of the moderator variable were chosen at 1 SD above and below the mean. This results shows that workers who have more work engagement are workers with high leadership perceptions. In the case of low emotional demands, the level of engagement is similar in both levels of leadership, high and low. But the level of engagement is different in de case of high emotional demands. The workers with high levels of emotional demands and high levels of leadership have high levels of engagement. The level of engagement is low for workers with high levels of emotional demands and low level of leadership. Leadership buffers the relationship between emotional demands and work engagement in a way that these effects become strongly negative for employees with emotional overload.

Figure 2.

Interaction effect leadership X emotional demands and work engagement



Discussion

This study contributes to the literature in several ways. First, the study examines a new model that contemplates two levels of analysis (individual and group), to explain the effectiveness of transformational leadership and its effects on engagement. Although, it is true that cross-sectional and longitudinal designs were carried out (Nielsen et al., 2008; Piccolo & Colquitt, 2006, Xanthopoulou et al., 2013), which have demonstrated how the transformational leader influences positively the work environment. The contribution of this research goes a step further by exploring a model at various levels of analysis, which confirms through the results that the perception of a transformational leadership by the work teams is positively related to the state of engagement of the workers.

On the other hand, this study is based on the few multi-level studies found in the literature that extends the model JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) to more levels, analysing

the shared perception of the work teams regarding to its transformational leader (level 2), based on personal resources (i.e., engagement) and emotional demands (i.e., emotional overload) (level 1), analysing the role of the transformational leader as a buffer or impeller of employee engagement, through the interaction effect between emotional demands and engagement. To summarize our findings, the hypothesized relations between transformational leadership, emotional demands and work engagement, are supported by highly significant correlations, which is congruent with previous findings. However, we found contra intuitive results because emotional demands are positively related with work engagement. This can be explained because emotional demands could be felt as challenge and motivational instead as threatening and stressful (Crawford, LePine, & Rich, 2010). Nevertheless, we found that transformational leadership moderates the effect of emotional demands on work engagement. Leadership has an interaction effect on this relationship between emotional demands and engagement. Professionals involved in interactive service work, the emotional work of these workers is likely to be guided by employers rather than by professional norms. In these situations, supervision and leadership roles are very important resources for the employer. When we consider the effect of leadership on the relationship between emotional demands and work engagement, there is an interaction effect. In the case of low emotional demands, the level of engagement is similar for workers who perceive high and low leadership. But when there is an emotional overload, only workers who perceive strong transformational leadership achieve high levels of engagement. The perception of leadership shared by the teams affects their levels of work engagement directly, as well as through the interaction effect on the relationship between emotional demands and work engagement. When employees feel emotionally overloaded, their leaders could mitigate this negative effect on their levels of work engagement.

Practical contributions

This study expands knowledge on a multilevel model highlighting the effectiveness of transformational leadership and its effects on engagement in employees engaged in service work. The results suggest that shared perceptions of work teams towards their leader can facilitate the engagement of workers, faced with of the emotional demands of their work. In these situations, the roles of the leader are an important resource for the employees. A practical proposal is training, or skills practices, which cultivates the dimensions of the transformational leader in supervisors. This can help to deal with the demanding aspects of the effective customer-service relationship and contribute to empowering workers' engagement by providing work resources to employees. Enriching work environments to effectively carry out jobs involving emotional demands is in line with previous research (Bakker et al., 2007; De Jonge et al., 2008). It is necessary for organizations to create environments that promote worker engagement through the promotion of a transformational leader in a way that leads to steady growth and better performance.

Limitations and future research

One of the possible limitations of this study is that data both at the individual level and at the work team level were obtained through self-report measures. However, in terms of the data obtained at the individual level, we understand that it is not an important inconvenience, since the findings are consistent with the theory and the method of the common variance is likely to attenuate rather than increase the effects of the interaction (Evan, 1985). As for the data collected at the group level, they were not treated at the individual level, but were considered aggregated perceptions of transformational leadership. Therefore, when using these data added to the work teams, we could increase the validity of the scores, taking into account that they were intersubjective perceptions shared between team members and not

individual subjectivities. Another limitation is that we used a sample of convenience, were employees and work teams belonging to the same sector (town councils). In spite of this, the sample was composed by four town councils, that although all belong to the Spanish Public Administration, the form of work can have variations, which marks a tendency to a heterogeneous sample. In future studies the sample could be extended to more heterogeneous sample that, in turn, belong to different economic sectors. On the other hand, it should be noted that, although transformational leadership was evaluated only at the level of work teams, a future challenge would be to investigate whether individual perceptions of leadership have the same influence as perceptions at the work team level. Another limitation of the present study is its cross-sectional design. Our relational model implies causal mechanisms, but the relation in this study cannot be interpreted in a causal direction. Most of the previously studies investigating the relations between transformational leadership and work engagement have been cross-sectional, making it hard to prove a causal relation between transformational leadership and the employees' work engagement. Hence, for future research, longitudinal studies are necessary. In terms of a process which is described by Schaufeli, Bakker, and Van Rhenen (2009) as a "positive gain spiral", it is also possible that employees' work engagement increases or facilitates transformational leadership behaviour.

CAPÍTULO IV

Liderazgo Transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal³

Resumen

Este estudio pone a prueba las relaciones entre liderazgo transformacional, engagement grupal y desempeño grupal, a partir del Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO - *Healthy and Resilient Organizations Model*) (Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Martínez, & Cifre, 2012) poniendo de manifiesto el papel mediador del engagement grupal en esta relación. La muestra está compuesta por 519 empleados pertenecientes a 58 equipos de trabajo de 12 Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) españolas. Los Coeficientes de Correlación Intraclase (CCI1 y CCI2) y el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(I)}$), permiten la agregación de los datos al nivel de equipos de trabajo para el desarrollo de los análisis correspondientes. Los resultados obtenidos a nivel de equipos de trabajo, apoyan la hipótesis planteada, esto es, el engagement grupal media totalmente la relación entre liderazgo transformacional y desempeño grupal. Finalmente, se discuten los resultados y sus implicaciones teóricas, así como las posibles aplicaciones prácticas.

Palabras clave: Desempeño Grupal, Engagement Grupal, Liderazgo Transformacional.

³Artículo publicado en: Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista Psicología Social*, 28, 183-196.

Introducción

La actual crisis económica nos lleva a diario a considerar la importancia de estrategias que promuevan el liderazgo transformacional dentro de las organizaciones, dado que los líderes son un elemento crítico dentro del contexto laboral y pueden influir en cómo las personas y equipos ven su trabajo (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). A su vez, el líder transformacional es considerado como un recurso social fundamental con que cuenta la organización para incrementar el engagement en los equipos de trabajos (y con ello su salud psicosocial), así como para incrementar los resultados organizacionales saludables a través del desempeño grupal (Salanova, 2008).

En el contexto de la Psicología Positiva, el liderazgo transformacional contribuye a fomentar organizaciones con altos niveles de bienestar psicológico y bajos niveles de estrés, malestar psicosocial y absentismo de los empleados (Llorens, Salanova, & Losilla, 2009). Considerando esta función, en nuestra opinión, de acuerdo a investigaciones anteriores, pensamos que un proceso psicosocial plausible de mediar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño es el engagement, dado que está comprobado que las personas que experimentan engagement, son capaces de responder a las demandas de su puesto de trabajo con eficacia y están comprometidas con sus tareas implicándose en su quehacer diario (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005). Así mismo, se comprueba que el engagement modula los efectos directos de los recursos (tal como consideramos el liderazgo transformacional) sobre el desempeño (Christian et al., 2011; Salanova & Schaufeli, 2004).

Liderazgo Transformacional

Desde la propuesta del liderazgo transformacional (Bass, 1985), se considera la función de líder en el proceso motivacional de sus seguidores mediante la transformación de sus actitudes y valores así como en el aumento de su rendimiento (Molero, Cuadrado, Navas, & Morales, 2007). Los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus seguidores para que lleguen “más

allá” de lo esperado (Molero, 2011). Por su parte Salanova (2008) expone que el líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.

En cuanto a la operacionalización del liderazgo transformacional, existen algunas propuestas acerca de la dimensionalidad del constructo y su evaluación. Una de las primeras y más extendida es el *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) diseñado por Bass y sus colaboradores (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990) que incluía tanto el liderazgo transaccional como el transformacional dando lugar a posteriores versiones (Molero, Recio, & Cuadrado, 2010). En dicho instrumento el liderazgo transformacional constaba de cuatro dimensiones: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Rafferty y Griffin (2004), en base a una revisión del MLQ y la investigación generada por este instrumento, proponen la redefinición de un modelo de liderazgo transformacional con cinco dimensiones: (1) visión, definida como una expresión de un cuadro idealizado del futuro basado en los valores de la organización; (2) comunicación inspiracional, son aquellos mensajes positivos sobre la organización, que construyen la motivación y la confianza; (3) estimulación intelectual, promueve el interés de los empleados a pensar el problema de nuevas maneras; (4) apoyo, se refiere a la preocupación del líder por sus empleados, teniendo en cuenta sus necesidades; y (5) reconocimiento personal, se refiere a recompensar al trabajador con alabanza y reconocimiento por el esfuerzo y logro de metas específicas. Dichos autores muestran evidencia empírica de la estructura factorial del constructo atendiendo a estas cinco dimensiones. Siguiendo esta propuesta, se ha operacionalizado el liderazgo transformacional en base a estas cinco dimensiones.

Desempeño grupal (intra y extra rol)

En cuanto al desempeño organizacional, no existe consenso entre los autores respecto a los factores que involucra dicha variable (Salgado, 2006). Nuestra consideración del desempeño, responde a una interpretación holística que supera los aspectos estrictamente laborales.

Entendemos el desempeño grupal como un valor agregado en la organización, dado por un conjunto de comportamientos de los equipos de trabajo, que contribuyen directa e indirectamente a los objetivos de la organización (Borman & Motowidlo, 1997). En este sentido, Goodman y Svyantek (1999) plantean dos dimensiones del desempeño: (1) intra rol, que se define como aquellas actividades que contribuyen directa o indirectamente a la base técnica de la organización y estas varían entre diversos trabajos dentro de la misma organización y; (2) extra rol, que se define como aquellas actividades que no son formalmente parte del trabajo y en las que los empleados se ofrecen voluntariamente para realizarlas. En la misma, persiste un esfuerzo adicional para terminar con éxito sus actividades.

Se ha mostrado que el liderazgo transformacional aumenta la motivación de los equipos de trabajo, directamente mediante estrategias de motivación, e indirectamente a través de las dimensiones que lo componen: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001) o que el líder, a través de la influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual, favorece el desempeño de equipos de trabajo (Dionne, Yammarino, Atwater, & Spangler, 2004). Otras veces, la investigación, se ha centrado en identificar el efecto de variables mediadoras en la relación liderazgo-desempeño; como por ejemplo el efecto mediador de la potencia grupal (Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007). También la relación del líder transformacional con el desempeño extra rol, está mediada por las creencias de eficacia y engagement (Salanova, Lorente, Chambel, & Martínez 2011).

Desde una perspectiva colectiva, como es nuestro caso, es interesante considerar no sólo los aspectos referidos al desempeño concreto en el puesto de trabajo (intra rol), sino también otras ejecuciones relacionadas con el contexto grupal (extra rol) y así lo consideramos en el presente trabajo.

Engagement grupal

Se entiende el engagement como un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. El Vigor, es caracterizado por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, a pesar de las dificultades que puedan surgir. La Dedicación, hace referencia a implicación laboral, junto con la manifestación de sentimientos de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Se entiende por Absorción, cuando se está totalmente concentrado en el trabajo, se tiene la sensación que el tiempo “pasa volando” y hay dificultades al desconectar de lo que se está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas (Schaufeli, Salanova, González Romá, & Bakker, 2002).

La Psicología Social ofrece una larga trayectoria de estudios que muestran como las creencias comunes y las experiencias afectivas surgen entre personas que trabajan juntas, que además, tienden a mostrar patrones similares de comportamiento, es decir, sienten emociones colectivas (Barsade, 2002; González-Romá, Peiró, Subirats, & Mañas, 2000), así se produce un esquema mental grupal, en donde los modelos mentales del equipo reflejan las expectativas de los miembros acerca de lo que deben hacer en una situación dada y también de lo que piensan los demás miembros que se debería hacer (Klimoski, & Mohammed, 1997).

En el contexto de estas investigaciones, encuentra explicación el engagement grupal, sustentado en el “contagio emocional” que lleva a los miembros de un grupo a converger emocionalmente (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994). Hay evidencia de que el desarrollo de las experiencias afectivas colectivas se forma por la influencia y persuasión social entre los miembros del grupo, o el modelado conductual (Kelly, & Barsade, 2001).

En este contexto podemos pensar que, cuando los equipos de trabajo se sienten engaged, la interacción social con los compañeros de equipo conlleva comportarse y sentirse de forma similar, integrando altas dosis de vigor, dedicación por el trabajo y pasando largos períodos de absorción y concentración en lo que se está haciendo (Salanova & Schaufeli, 2009). Es por ello, que a partir de esta aseveración, en el presente trabajo, consideramos el engagement grupal.

Estudios recientes demuestran que el engagement se relaciona positivamente con el desempeño considerado de forma global. Tanto con el desempeño intra como con el extra rol (Bakker & Bal, 2010; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006). A su vez, Salanova, Agut y Peiró (2005) analizan la relación del engagement con el desempeño extra rol en empleados de hoteles y restaurantes, mostrando que el engagement predice el desempeño extra rol de los empleados a partir de las percepciones de los clientes. Por otro lado, un estudio reciente revela que la relación entre recursos sociales y el desempeño está mediado por el engagement (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012). Sin embargo, no se encontró evidencia que relacione el liderazgo transformacional con el engagement grupal y desempeño grupal.

Por ello, el presente trabajo intenta ir un paso más allá planteando que en esta relación diádica (liderazgo transformacional y desempeño) el engagement juega un papel fundamental, si lo consideramos como un proceso psicosocial emergente en los grupos (Salanova, Martínez et al. 2005). Así, podemos entender el engagement grupal como un constructo motivacional, dado que, posee componentes de activación, energía, esfuerzo y persistencia y está dirigido a la consecución de objetivos.

Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

La consideración de organización saludable (DeJoy & Wilson, 2003; Sauter, Lim, & Murphy, 1996) señala la importancia de atender no sólo la salud de los empleados, sino también el desarrollo de la organización como un todo, su eficacia, la supervivencia y el futuro. El Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO -*HEalthy and Resilient Organizations Model*. Salanova, 2008; Salanova et al., 2012), se refiere a como los recursos laborales se relacionan con el bienestar psicosocial de los trabajadores, favoreciendo la optimización del bienestar en el trabajo y la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. En este modelo, las variables consideradas en el presente estudio y las relaciones establecidas entre ellas, encuentran su verdadera interpretación en la génesis de organizaciones saludables. El modelo HERO contiene

tres elementos claves: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (e.g., liderazgo transformacional) que influirían en el desarrollo del (2) capital psicológico positivo (e.g., engagement grupal) y en los (3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño intra y extra rol). Estos elementos que caracterizan a una organización saludable están relacionados entre sí y se evalúan a nivel colectivo (i.e., equipos de trabajo) (Salanova et al., 2012). Así, se propone que si la organización implementa prácticas saludables (e.g., liderazgo transformacional) estas influirán en el desarrollo de los equipos de trabajo y en los resultados organizacionales saludables, influyendo así en las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo basados en una mejora constante en el tiempo (Salanova, 2008).

En este contexto, el presente estudio analiza, la relación entre el liderazgo transformacional, engagement y desempeño, mediante datos agregados a nivel de equipos de trabajo. Dado que la revisión de la literatura, señalada anteriormente, se refiere a estudios llevados a cabo con puntuaciones individuales, creemos que la perspectiva grupal adoptada en el presente trabajo, es una novedad que arrojará luz al conocimiento de los constructos colectivos.

Entendemos por equipos de trabajo aquellos trabajadores que trabajan juntos bajo el mismo supervisor y que comparten colectivamente responsabilidades sobre los resultados de su desempeño (George, 1990). Esta consideración grupal parte de las percepciones agregadas de los miembros de los equipos de trabajo. Por tal motivo, las medidas han sido obtenidas utilizando como referente los equipos de trabajo. En base a este objetivo esperamos que el engagement medie totalmente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño (ver figura 1).

Dado el carácter colectivo de nuestro trabajo es importante señalar la consideración del tamaño del grupo como variable control. Knippenberg y Schippers (2007) muestran la importancia que la diversidad y el tamaño de los grupos tienen en el estudio de los procesos y resultados grupales. El meta-análisis de Baltes, Dickson, Sherman, Bauer y LaGanke (2002) incide en que el

tamaño del grupo es un aspecto potencialmente modulador de los resultados grupales, mientras Osca y García-Salmones (2010), señalan que el tamaño afecta negativamente la satisfacción de sus miembros. Sin embargo, respecto al desempeño, los resultados de investigaciones previas no son coincidentes. Mientras Stewart y Barrick (2000) encuentran que el tamaño del grupo aumenta su eficacia, Gooding y Wagner (1985) y Osca y García-Salmones (2010) obtienen que el tamaño del grupo no tiene un efecto seguro sobre su rendimiento.

Método

Muestra y Procedimiento

La muestra está compuesta por 519 trabajadores agrupados en 58 equipos de trabajo pertenecientes a 12 Pequeñas y Medianas empresas (PyMES) españolas, de las cuales, el 84% pertenecen al sector servicios, el 8% al sector producción y el 8% al sector de industria. De la muestra el 54% son mujeres y el 70% tienen contrato indefinido. La media de antigüedad en la empresa es de 6.59 años (DT = 5.54). La media del tamaño de los equipos es de 8.94 (DT= 8.88) y la tasa de respuestas de los grupos es del 62%.

El primer contacto con las empresas se realizó personalmente o por teléfono siendo el interlocutor, en todos los casos, un agente clave de la empresa (gerente o director de recursos humanos). Siguiendo la propuesta de McCarthy (1992), se consideraron los trabajadores con más de seis meses de antigüedad en la empresa. Cumplimentaron un cuestionario de autoinforme que consideraba como referente el equipo de trabajo al que pertenecían. La participación fue voluntaria y se garantizó la confidencialidad de las respuestas.

Medidas

Liderazgo transformacional. Fue medido a través de las cinco dimensiones del cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) desarrollado a partir del MLQ y adaptado al castellano por Salanova et al. (2012). Para responder a los ítems, los empleados debían pensar en su jefe inmediato. Las dimensiones contenidas en dicho instrumento son las siguientes: (1) Visión ($\alpha =$

.74), compuesto por tres ítems (e.g., “Comprende perfectamente cuales son los objetivos del grupo”); (2) Comunicación inspiracional ($\alpha = .88$), compuesto por tres ítems (e.g., “Dice cosas positiva acerca del departamento/área”); (3) Estimulación intelectual ($\alpha = .84$), compuesto por tres ítems (e.g., “Nos incita a pensar en viejos problemas de nuevas maneras”); (4) Apoyo ($\alpha = .93$), compuesto por tres ítems (e.g., “Piensa en nuestras necesidades personales”); y (5) Reconocimiento ($\alpha = .96$), compuesto por tres ítems (e.g., “Nos felicita personalmente cuando realizamos un trabajo excelente”).

Engagement grupal. Se evaluó mediante la versión española (18 ítems) del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli et al., 2002) adaptado a equipos de trabajo por Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, & Schaufeli, (2003). El constructo incluye tres dimensiones: (1) Vigor ($\alpha = .92$), compuesto por siete ítems (e.g., “Durante la realización del trabajo nos sentimos llenos de energía”); (2) Dedicación ($\alpha = .84$), compuesto por cuatro ítems (e.g., “Disfrutamos realizando el trabajo”); y (3) Absorción ($\alpha = .81$), compuesto por siete ítems (e.g., “Nos dejamos llevar por el trabajo”).

Desempeño grupal. Se evaluó mediante la escala de Goodman y Svyantek (1999). Para responder a los ítems los empleados debían pensar en su equipo de trabajo. La escala tiene dos dimensiones con tres ítems cada una: (1) Desempeño intra rol ($\alpha = .75$), (e.g., “Logramos los objetivos del trabajo”); y (2) Desempeño extra rol ($\alpha = .83$) (e.g., “Ayudamos a otros cuando estamos sobrecargados de trabajo”).

Tamaño del grupo: fue considerado como variable control y medido utilizando la información disponible en las empresas estudiadas.

Todas las escalas estaban incluidas en el cuestionario HERO para organizaciones saludables y resilientes (Salanova et al., 2012). Se respondieron utilizando una escala Likert de siete puntos de anclaje que oscila de 0 (totalmente en desacuerdo/nunca) a 6 (totalmente de acuerdo/siempre). Todos los ítems tuvieron como referente el equipo de trabajo. Posteriormente se

llevó a cabo la agregación de los datos a nivel grupal, considerando las puntuaciones medias de los ítems respondidos.

Análisis de datos

Tras los análisis descriptivos, se aplicó el test del factor único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) mediante el programa AMOS 18.0 (Arbuckle, 1997) para poner a prueba la estructura factorial de las dimensiones de las variables del estudio (liderazgo transformacional, engagement y desempeño), con el fin de verificar si hubo sesgo de la varianza del método común. En segundo lugar, se utilizaron dos enfoques complementarios de índices de consistencia y acuerdo para cada una de las escalas utilizadas (Bliese, 2000). El primero de ellos fue el Coeficiente de Correlación Intraclase: CCI_1 (referido a la variabilidad individual explicada por la pertenencia al grupo) y CCI_2 (que considera la fiabilidad de las medidas grupales), ejecutado a partir del programa PASW 18.0. El criterio para el CCI_1 y el CCI_2 es de .12 y .60 o superior, respectivamente (Bliese, 2000). Desde otro enfoque, más centrado en el acuerdo intragrupo, se ha considerado el Índice de Desviación Promedio ($AD_{M(I)}$) (Burke & Dunlap, 2002). Además, se realizaron Análisis de Varianza (ANOVA) con el objetivo de evaluar la variabilidad entre los equipos de trabajo en las escalas evaluadas. En tercer lugar, realizamos intercorrelaciones entre las variables agregadas a nivel de equipos de trabajo. Finalmente, se utilizó el programa estadístico AMOS 18.0 para ejecutar Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM).

El método de estimación utilizado fue el de máxima verosimilitud. Se evaluaron dos índices absolutos para evidenciar la bondad del ajuste de los modelos: (1) el estadístico Chi-cuadrado (χ^2); y (2) el Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). El χ^2 es sensible al tamaño de la muestra por lo que se recomienda el uso de índices relativos para evaluar la bondad del ajuste de los modelos (Bentler, 1990; Marsh, Balla, & Hau, 1996). Por tanto, fueron evaluados cuatro índices relativos de bondad del ajuste: (1) Comparative Fit Index (CFI); (2) Normed Fit Index (NFI); (3) Tucker-Lewis Index (TLI); y (4) Incremental Fit Index (IFI). Para el RMSEA

valores menores que .05 se consideran como un ajuste excelente, .08 es considerado como un ajuste aceptable, y valores superiores a .10 indican una explicación inadecuada de los datos (Browne & Cudeck, 1993). En los demás casos, CFI, NFI, TLI e IFI al tratarse de índices de ajuste relativos, un valor igual o mayor de .90, se considera un índice de buen ajuste (Hu & Bentler, 1999).

Resultados

Análisis descriptivos y agregación de datos

Los resultados de los análisis descriptivos se muestran en la tabla 1. Los índices de asimetría (entre -.22 y .60) y curtosis (entre -.72 y .80) mostraron valores óptimos (George & Mallery, 2001) así como también valores aceptables de fiabilidad de las escalas (Nunnally & Bernstein, 1994). En el test del factor único de Harman (Podsakoff et al., 2003), los resultados revelaron unos índices de ajuste pobre $\chi^2(35) = 248.76, p < .000$, RMSEA = .33, CFI = .55, NFI = .52, TLI = .42, IFI = .56. Adicionalmente se comparó este modelo de factor único, con otro de tres factores, el cual reveló índices de ajuste aceptables $\chi^2(32) = 54.65, p < .008$, RMSEA = .11, CFI = .95, NFI = .90, TLI = .94, IFI = .95, apoyando la existencia de independencia de las tres variables consideradas. Por tanto, podemos considerar que el sesgo de la varianza común no es una deficiencia seria en esta base de datos.

En cuanto a los análisis sobre consistencia y acuerdo, la tabla 1 muestra los índices de acuerdo de todas las variables incluidas en el estudio agregadas a nivel de equipos de trabajo. El rango para el CCI₁ (entre .15 y .30), CCI₂ (entre .60 y .80) es satisfactorio (Bliese, 2000) y el AD_{M(J)}, (entre .54 y .10) también cumple con el criterio promedio recomendado (Burke & Dunlap, 2002). También los análisis de varianza (ANOVA) muestran evidencia de la variabilidad entre grupos. De estos resultados se puede concluir la posibilidad de agregar las percepciones de los miembros a nivel de equipo. La base de datos agregada se construyó con las puntuaciones medias grupales. Agregados los datos (tabla 1), se comprobó la correlación positiva y significativa entre

las dimensiones de los constructos (entre .21 y .80; $p < .001$).

Ajuste del modelo

Para responder al objetivo del presente trabajo se llevaron a cabo análisis de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). Las escalas agregadas a nivel de equipos de trabajo se consideraron como variables latentes con sus correspondientes dimensiones (liderazgo transformacional, cinco indicadores: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento; engagement, tres indicadores: vigor, dedicación y absorción; desempeño, dos indicadores: intra y extra rol). En este análisis se consideró el tamaño del grupo como variable control.

Se experimentó con dos los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM). El M1, donde la relación entre liderazgo transformacional y desempeño está totalmente mediada por el engagement. El M2 donde esta mediación es parcial, considerando también los efectos directos del liderazgo transformacional sobre el desempeño. Los resultados, ponen de manifiesto el buen ajuste de los modelos y que todos los índices cumplen los criterios. El test de Chi-cuadrado entre el M1 (Modelo de Mediación Total) y el M2 (Modelo de Mediación Parcial), muestra que entre ambos modelos no hay diferencias significativas $\Delta \chi^2 (1) = .003, ns$. Dado que el M1 es más parsimonioso, optamos por este modelo que propone la mediación total del engagement entre el liderazgo transformacional y desempeño. Es importante remarcar, que el liderazgo transformacional explica un 27% de la varianza en el engagement, que a su vez explica el 55% de la varianza del desempeño. Además se llevaron a cabo análisis adicionales donde se puso a prueba el modelo parcialmente mediado (M2), con un tercer modelo (M3), de mediación total que constriñe la relación entre engagement y desempeño mediante el coeficiente no estandarizado de esta relación en el M1 (Peiró, González- Romá, Ripoll, & Gracia, 2001; Salanova, Agut et al., 2005). Los resultados del M3 cumplen todos los criterios de ajuste para los índices de bondad, la diferencia de chi-cuadrado entre el M2 y el M3 no fue significativa. De lo cual se desprende

Tabla 1

Media, desviación estándar, consistencia interna, e intercorrelaciones (Medidas agregadas; N= 58 grupos)

Variables	Media	DT	CCI ₁	CCI ₂	F	AD _{M(J)}	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Visión	4.16	1.42	.30	.80	5.19****	.87	.59**	.52**	.62**	.55**	.34**	.36**	.31**	.25**	.21**
2. Comunicación Inspiracional	3.68	1.38	.19	.69	3.29****	.80	-	.65**	.65**	.63**	.27**	.30**	.30**	.21**	.28**
3. Estimulación Intelectual	3.47	1.34	.12	.60	2.27****	.86	-	.63**	.64**	.24**	.25**	.24**	.16**	.24**	
4. Apoyo	3.53	1.66	.22	.73	3.72****	.97	-	.80**	.29**	.32**	.27**	.20**	.30**		
5. Reconocimiento	3.42	1.78	.22	.72	3.67****	.10	-	.27**	.27**	.27**	.18**	.27**			
6. Vigor	4.21	.92	.16	.65	2.77****	.73	-	.70**	.60**	.44**	.43**				
7. Dedicación	4.56	1.03	.15	.63	2.76****	.62	-	.68**	.38**	.42**					
8. Absorción	3.88	.98	.16	.64	2.80****	.82	-	.30**	.31**						
9. Desempeño intra rol	4.71	.89	.16	.65	2.81****	.54	-	.64**							
10. Desempeño extra rol	4.43	1.16	.21	.72	3.62****	.74	-								

*Note: **p < .01,*

Tabla 2

Índices del Modelo de Ecuaciones Estructurales (N= 58 grupos)

Modelos	χ^2	<i>df</i>	CFI	NFI	TLI	IFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δdf
M1	52.503	39	.97	.90	.96	.97	.078		
M2	52.500	38	.97	.92	.95	.97	.082		
M3	54.648	32	.95	.89	.93	.95	.111		
M2-M1								0.003 <i>ns</i>	1
M3-M2								-2.15 <i>ns</i>	6

Nota: χ^2 = Chi-square; *df*= degrees of freedom; RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI = Comparative Fit Index ; NFI = Normed Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; IFI= Incremental Fit Index; *ns*= no significativo

.....

evidencia de la mediación total que el engagement ejerce en la relación liderazgo transformacional con desempeño (ver tabla 2).

Para abordar el análisis de la mediación, se siguió a Baron y Kenny (1986) para variables latentes: (1) el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el desempeño ($\beta = .25, p = .01$); (2) el liderazgo transformacional se relaciona positiva y significativamente con el engagement ($\beta = .34, p = .001$); (3) el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el engagement y éste con el desempeño ($\beta = .79, p = .001$); y (4) la relación entre el liderazgo transformacional con el engagement y éste con el desempeño considerando también el efecto directo del liderazgo transformacional sobre el desempeño. Esta última relación no es significativa ($\beta = .01, p = .85$). Con esto se considera que el engagement media totalmente la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño.

Además, se han ejecutado las pruebas de Sobel (1982) con el fin confirmar el efecto indirecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño a través del engagement. Los resultados (Sobel test = 2.48, $p < .01$), apoyan dicha relación y por lo tanto que hay mediación total.

Por otro lado, considerando la variable tamaño del grupo se muestra que esta variable control, tiene una influencia negativa y significativa en la variable del liderazgo transformacional, pero no tiene efecto en las variables del engagement y desempeño.

En resumen, los resultados evidencian que el engagement media de forma total entre el liderazgo transformacional y el desempeño con lo que se cumple el objetivo y confirma la hipótesis del presente trabajo y que se muestra gráficamente en la figura 2.

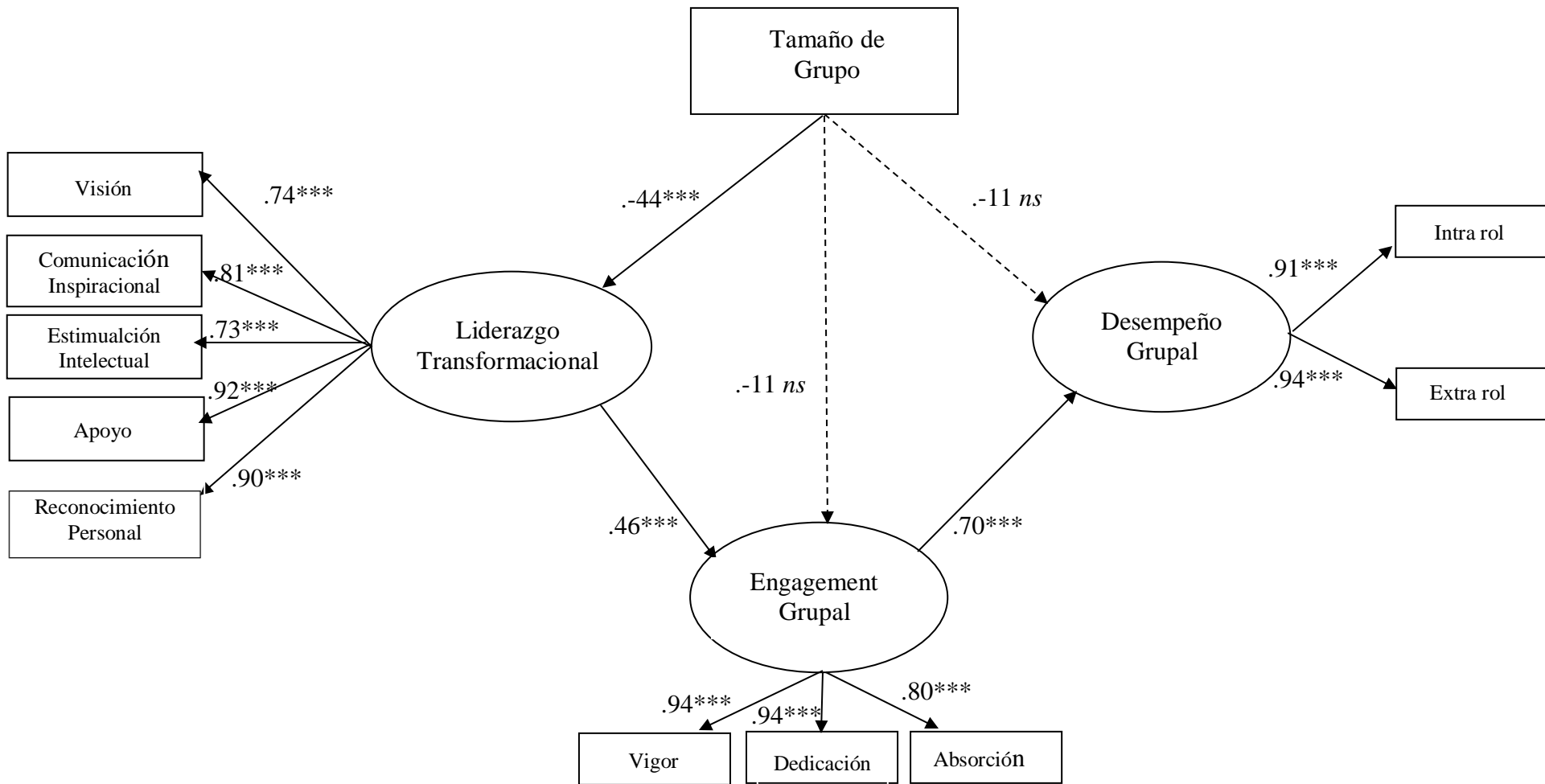


Figura 2. Análisis SEM sobre liderazgo transformacional, *engagement* grupal y desempeño grupal en equipo mediante datos agregados ($N = 58$).
 Nota: *ns*= no significativo, $***p < .001$

Discusión

El objetivo de esta investigación era analizar la relación que el liderazgo transformacional tiene con el desempeño y el papel que el engagement tiene en esta relación. Para ello se ha puesto a prueba la mediación total y parcial del engagement en la relación entre el liderazgo transformacional y desempeño, en 58 unidades de equipos de trabajo de diferentes PyMEs. A través de los análisis realizados, probamos el papel mediador del engagement (i.e., vigor, dedicación y absorción) entre el liderazgo transformacional y el desempeño (i.e., intra y extra rol), considerando la agregación de las percepciones de los miembros a nivel de equipos de trabajo. Con ello, nuestra investigación hace un aporte innovador, dado que la relación de las variables de esta investigación ha sido considerada a nivel de equipos de trabajo. Además se consideró el tamaño del grupo como variable control, dado la variabilidad en tamaño existente. Los resultados muestran que el tamaño de los equipos de trabajo influye en las puntuaciones que los miembros de los equipos asignaron a su supervisor. Esto imprime importancia al tamaño del grupo ya que a menor número de miembros en de los equipos de trabajos, mayor será el efecto del líder transformacional sobre el equipo que supervisa.

Como se expuso al inicio de nuestro trabajo, pocas investigaciones analizaron los procesos psicosociales subyacentes que pueden estar influyendo en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño. Por eso nuestros resultados se han dirigido a estudiar los efectos mediacionales en esta relación, evidenciando que el efecto del liderazgo transformacional sobre el desempeño, no es directo, sino mediado por el engagement. Esto supone que los esfuerzos del líder y los postulados del liderazgo transformacional se ven mediados por el efecto del engagement. Los equipos de trabajo que están engaged, están comprometidos con sus tareas, y no sólo centran su esfuerzo en cumplimentar los objetivos propuestos por las empresas, sino que también están emocionalmente conectados a sus tareas. Tal como se ha mostrado en la revisión bibliográfica (Bakker & Bal, 2010; Schaufeli et al., 2006), el engagement se relaciona con el

desempeño, tanto intra como extra rol, pero además, aquí se ha mostrado que esta relación existe también a nivel colectivo cuando se considera el engagement grupal. Los equipos de trabajo experimentan emociones en la ejecución de las tareas, que mejoran su desempeño grupal a través de una mayor conexión entre los compañeros de trabajos en pos de lograr los objetivos propuestos por la organización.

En suma, los resultados apoyan la hipótesis planteada en esta investigación y podemos indicar que el objetivo de este estudio se ha cumplido. Esta consideración es importante ya que pone de manifiesto el valor del bienestar psicosocial del grupo y en concreto el engagement, para aprovechar los recursos sociales que posee la organización (liderazgo transformacional). Sin embargo, la disponibilidad de recursos sociales como es el liderazgo transformacional, no garantiza el desempeño del grupo ya que esta relación se puede ver afectada por el engagement.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

El presente estudio muestra diferentes implicaciones teóricas y prácticas. A nivel teórico, amplía la definición de engagement individual a engagement grupal y contribuye al conocimiento del engagement como estado afectivo, cognitivo y conductual que media la relación entre el liderazgo transformacional y desempeño. Esta relación positiva ofrece evidencia al Modelo HERO (Salanova, 2008; Salanova et al., 2009; Salanova et al., 2012) ya que analiza la interacción propuesta por el modelo entre sus tres elementos claves: recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., liderazgo transformacional), empleados saludables (e.g., engagement) y resultados saludables (e.g., desempeño) utilizando niveles superiores de análisis (i.e., equipos de trabajo). Además, los resultados contribuyen a la investigación mostrando los beneficios de potenciar los aspectos positivos en contextos laborales, en nuestro caso el engagement, por su importante papel en los resultados grupales.

Desde el punto de vista de la práctica organizacional, estos resultados son muy interesantes ya que en ocasiones la inversión que se lleva a cabo en recursos sociales no tiene los efectos

deseados sobre el desempeño grupal debido a que no se tienen en cuenta los procesos mediadores en esta relación. Por ello, esta investigación interesa a profesionales de recursos humanos de cara a fomentar la función del líder transformacional dentro de sus equipos de trabajos, desde la formación de líderes transformacionales cuyo objetivo sea promocionar la salud psicosocial dentro de la organización. Invertir en la formación de líderes transformacionales posibilitaría incrementar el engagement dentro de los equipos de trabajos y sobre todo el desempeño grupal, lo cual la organización lo debería interpretar como un paso importante en la producción, pero sobre todo, en los resultados saludables que se obtendrían.

Podemos concluir que las organizaciones deben fortalecer el engagement en los equipos de trabajo, esto tendrá una relación positiva entre el liderazgo transformacional y desempeño.

Limitaciones e investigaciones futuras

Una de las posibles limitaciones de este estudio, es que los datos fueron obtenidos a través de medidas de autoinforme. A pesar de ello, los datos no se trataron a nivel individual sino que se consideraron percepciones agregadas de equipos de trabajo para el liderazgo transformacional, engagement y desempeño. Como consecuencia, al utilizar estos datos agregados a nivel de equipos de trabajo podemos aumentar la validez de las puntuaciones, teniendo en cuenta que tratamos con intersubjetividades compartidas entre los miembros de los equipos, y no subjetividades individuales. Otra limitación es que utilizamos una muestra de conveniencia. A pesar de ello, la muestra utilizada incluye diferentes equipos de trabajo pertenecientes a diversas empresas que a su vez pertenecen a diferentes sectores económicos. Futuros estudios deben estar orientados a desentrañar los caminos causales por medio de técnicas longitudinales. El uso de metodología multinivel es recomendado para explorar estudios longitudinales en donde se relaciona el nivel de la organización y variables de niveles más bajos, como lo son los recursos humanos en donde sería interesante explorar las diferencias de las percepciones entre supervisores y empleados respecto al liderazgo transformacional, relacionándolas con otras variables, como por ejemplo, el capital

psicológico positivo (engagement) y desempeño.

Nota final.

Este estudio ha permitido hacer explícita la relación entre liderazgo transformacional, engagement y desempeño utilizando datos agregados. Esto supone una contribución al desarrollo de la Psicología Ocupacional Positiva al poner de manifiesto la importancia de los aspectos positivos en el trabajo. Por otro lado aporta datos interesantes para el quehacer diario de los profesionales de los recursos humanos en su afán por desarrollar organizaciones saludables y resilientes.

CAPÍTULO V

A Multilevel Study of how Transformational Leadership predicts Positive Emotions and Job Performance

Abstract

The following study tests a multilevel model of transformational leadership, positive emotions and performance. The sample is composed of 288 employees who belong to 62 work teams in 24 Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and the 62 leaders of these groups. The results obtained show that the work teams' perceptions of transformational leadership are related to the workers' positive emotions at the individual level and at the work team level. The relationship between the work teams' perceptions of transformational leadership and individual and group performance is mediated by positive individual and collective emotions. These results confirm the hypothesis of the happy and productive worker and extend it to the level of work teams, that is, happy and productive work teams, through a cross-level effect from the work-team level to the individual level. Theoretical and practical implications are discussed.

Keywords: Multilevel Analysis, Transformational Leadership, Positive Emotions, Performance.

Introduction

For many years, studies on leadership have focused on the importance of strategies that promote transformational leadership in organizations, given that leaders are a critical element within the work context and can influence the way people and teams experience their jobs (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). However, today's leaders face a difficult balancing act with regard to the performance of workers and work teams. On the one hand, they need to develop and motivate their workers in order to ensure that each of them is willing to take care of his/her own tasks; on the other hand, they have to facilitate collaboration and foster confidence among the members of the team, so that the team as a whole can function efficaciously (Wang & Howell, 2012). In this regard, recent studies argue that leaders' emotional demonstrations, both positive and negative, play an important role in the performance of workers and work teams (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007; Pescosolido, 2002; Wang & Seibert, 2015).

But are the leader's emotional expressions enough to influence the performance of workers and work teams? The transformational leader has been considered an important link within the organization to understand the attitudes, behaviors, and performance of workers and work teams (Bass 1997; Judge & Piccolo, 2004). Taking the proposals by Bass (1985) into account, transformational leadership promotes emotional ties between leaders and workers, which allows the latter to maintain positive emotions and an emotional attachment to their leaders (Shamir, House & Arthur, 1993). However, we base this study on the premise that the transformational leadership style alone cannot be responsible for worker and work-team performance, or for the achievement of organizational objectives. The workers and work teams also play an important role.

A recent study shows that workers' susceptibility to experiencing positive emotions mediates the relationship between their perceptions of the transformational leadership style and their job performance (Liang & Chi, 2013). Thus, we can imagine that people who experience positive emotions at work achieve desirable effects within their jobs, regardless of their relationship with others, including greater task activity, persistence, and optimal cognitive functioning. Furthermore, they have a positive influence on other people that is reflected in their altruism and cooperation with others, thus obtaining favorable results on the job (Staw, Sutton, & Pelled, 1994).

In addition, we think that emotions at the level of work teams are an important part of the team's identity and different from emotions at the individual level (Bettencourt & Hume, 1999; Smith, Seger, & Mackie, 2007). In the context of social interactions, the collective exchange and expression of similar emotions is an important part of social identity (Rime, 2007). Moreover, the collective expression of the same emotions leads individuals to experience common emotions, currently referred to as "emotional contagion" (Barsade 2002; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994; Schoenewolf, 1990), contributing to feelings of unity and similitude and a greater sense of belonging to the group (Rime, 2007).

Previous studies have shown that the leadership style, mediated by the emotions, influences workers' performance (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). However, there is no empirical evidence that this relationship occurs, for example, at more collective levels, such as in work teams. This study is based on this latter perspective, given that our understanding of transformational leadership has to integrate the positive emotional processes at the individual level with the positive emotional processes at the work-team level (Kozlowski & Bell, 2003). In other words, our study has a multilevel focus. The existence of models that propose relationships between various levels leads us to think that the research field should be broadened, combining data from different levels of analysis. Meeting this challenge requires an in-depth study of the interactions and

connections among transformational leadership, positive emotions, and performance at two levels (individuals and work teams, given that leadership is inherently multi-level (Yammarino & Dansereau, 2008).

Therefore, the aim of the present study is to analyze the effect of positive emotions on the relationship between transformational leadership (by the workers' immediate supervisors) and performance, both at the individual level and at the work-team level. This study allows us to test the effects of positive emotions at the individual level and the work team level, shedding light on the dynamic interaction among the individuals within a team and the work team as a whole. In other words, the perception work teams have of their leader can involve different influence processes at different levels. In addition, this study aims to analyze the effect of transformational leadership on individual performance and collective performance through positive emotions, which would mean defining new functions for leaders that involve fomenting the positive emotions of their workers and work teams in order to reach organizational objectives.

Transformational leadership and positive emotions

The emotional ties between leaders and workers can have two emotional routes. On the one hand, they can produce frustration, anxiety, and anger in workers; on the other hand, they can produce feelings of happiness and enthusiasm in workers. This latter route, framing feelings of happiness or enthusiasm, reveals that a transformational leader “has an intense emotional component” (Bass, 1985), and that the positive emotional link between leader and workers is a source of motivation for the latter (Shamir et al., 1993). In addition, Fredrickson (2003) suggests that, in organizations, the positive emotions expressed by leaders can be especially contagious due to leaders' position in the hierarchy and their influence on others. There are numerous definitions of emotions that range from the sensation of feeling in a particular way to the different mood states (George & Brief, 1992), physiological changes (Briner & Kiefer, 2005), neurophysiological

components (Ashkanasy, 2003), or reactions to an event (Frijda, 1993; Lazarus, 1991). In sum, emotions are intense transitory reactions to an event, person, or entity (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005; Fisher, 2000, 2002; Fisher & Noble, 2004). If we consider the emotions as a relational phenomenon ranging from highly positive emotions, such as optimism and joy, to very negative ones, such as frustration and anger (Waldron, 2000; West, Fischer, & MacCurtain, 2001), it is clear that workers, in their many interactions with other workers and supervisors, are exposed to situations that produce emotions that can potentially influence their feelings, attitudes, and behaviors (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Along these lines, we assume that transformational leaders who understand the emotions would motivate their workers to work more efficaciously and efficiently (Grossman, 2000). Specifically, leaders who support their workers tend to provoke feelings of optimism, which can clearly influence their performance on tasks. Otherwise, without this support, workers tend to feel pessimistic, lose enthusiasm for the job, and make less effort than they did in the past, and this affects their performance (Manion, 2000).

One of the most outstanding characteristics of transformational leaders is that they tend to be more optimistic (Spreitzer & Quinn, 1996) and more sensitive to the workers' needs, and they provide personalized attention, or at least they give the impression of doing so (Ashkanasy & Tse, 2000). Other studies suggest that the positive emotions (along with hope and trust between leader and workers) mediate the relationship between the worker's identification with the leader and the worker's identification with attitudes (for example, commitment) (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Along similar lines, Michie and Gooty (2005) proposed a number of specific positive emotions that distinguish authentic leaders from non-authentic ones. Connelly, Gaddis and Helton-Fauth (2002) analyze the role of the discrete positive and negative emotions in transformational leadership, socialized charismatic leadership, and personalized charismatic leadership. They propose that leaders who strategically emphasize a particular leadership style show

different patterns of positive and negative emotions when establishing their initial influence with workers.

Positive emotions and work teams

Scientific advances in the past two decades have focused on the emotions and how they relate to each other in organizational behavior, producing a paradigm change from models focused only on cognition to affective models of behavior (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010). Research on the emotions at work includes topics such as the role of the mood state and the emotions in predicting organizational behaviors (George & Brief, 1992), emotional contagion in work teams (Barsade, 2002; Totterdell, 2000), emotional intelligence (Davies, Stankov, & Roberts, 1998), and emotional work (Schaubroeck & Jones, 2000). Moreover, emerging positive psychology studies (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) focus specifically on positive emotional states and experiences and their implications for organizations (Bono & Illies, 2006). An example would be Positive Occupational Psychology (POP), which considers the psychosocial health of the worker as a goal in itself (Salanova, 2008).

With regard to collective emotions and leadership, various studies argue that work teams are a type of emotional incubator, where the emotional states of the team members are combined to produce a general emotional tone at the team level, and this, in turn, affects all the members of the team. More specifically, they argue that team members have an “affective composition” or group mood state, which initially begins with the emotional characteristics of the team members and then develops through a process of emotional contagion (De Dreu, West, Fischer, & MacCurtain, 2001; Kelly & Barsade, 2001). Hatfield, Cacioppo and Rapson (1992, p. 151) define emotional contagion as “the tendency to automatically imitate and synchronize facial expressions, vocalizations, postures, and movements with those of another person and, consequently, converge emotionally”. Social Psychology offers a long trajectory of studies that show how common beliefs and affective

experiences arise between people who work together. In addition, they tend to show similar behavior patterns; that is, they feel collective emotions (Barsade, 2002; González-Romá, Peiró, Subirats, & Mañas, 2000), leading to a group mental scheme where the team's mental models reflect the members' expectations about what must be done in a given situation and what the other members think should be done (Klimoski & Mohammed, 1997).

We think transformational leadership and the positive emotional processes weave together the main results between the leader and the workers. A good leader not only manages cognitive aspects efficaciously, but he/she also effectively manages emotional aspects that can influence better results for the organization (Ashkanasy, Härtel, & Daus, 2002), given that transformational leaders motivate and intellectually stimulate their workers, instilling pride, producing enthusiasm, and transmitting optimism about a desired future (Ashkanasy & Tse, 2000; Kark & Shamir, 2002; Bass, 1998). Lawler (1992) proposes that emotion is the essential social process in group formation and maintenance because positive emotions strengthen feelings of control.

Transformational leadership, positive emotions, and performance

The emotional connection between transformational leaders and their employees translates into a considerable increase in the performance of the workers (Bass, 1985; House, 1977) and work teams (Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínéz, 2013), and a more positive rating of the leader by the employees and work teams (Connelly & Ruark, 2010; Halverson, 2004). Ashkanasy (2003a) proposes a multilevel model of the emotions in organizations, identifying five levels of analysis: (a) intra-individual, (b) between individuals (the individual differences), (c) interpersonal interactions, (d) group, and (e) the entire organization. Ashkanasy (2003b) points out that the five levels of the model are integrated through a common thread based on the neurobiology of the emotions.

In addition, Salanova, Llorens, Cifre and Martínez (2012) propose a HERO (HEalthy & Resilient Organizations) model that contains three key elements: (1) organizational resources and

practices to structure and manage the work processes (e.g., transformational leadership) that would influence the development of the (2) employees' psychosocial well-being (e.g., positive emotions) and (3) healthy organizational results (e.g., intra- and extra-role performance). These elements that characterize a healthy organization are related to each other and evaluated at the individual and collective levels (e.g., work teams). HEROs are defined as organizations that make systematic, planned, and proactive efforts to improve the health of their employees and the organization through healthy organizational practices related to improving job characteristics at three levels: (1) the task level (e.g., positive emotions, redesigning tasks to improve autonomy, feedback), (2) the social environment level (e.g., transformational leadership), and (3) the organizational level (e.g., organizational practices to improve health, family-work balance) (Salanova, 2009; Salanova & Schaufeli 2009). Based on this model, we could propose that transformational leadership as a basic social resource has a positive effect on employees' well-being, for example, on their positive emotions, and this is positively related to their good performance. The interest of this model lies in the fact that it proposes relationships at different levels of the organization: individual, group, and organizational.

The existence of models that propose relationships among various levels leads us to think that the field of research should be broadened, combining data from different levels of analysis. It is obvious that if transformational leadership directly influences employees' positive emotions and performance, it has significant implications for human resources management within an organization (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Therefore, our study will focus on analyzing transformational leadership based on the proposals of the HERO model, which considers it to be one of the organization's main social resources to increase the positive emotions of employees and work teams, and improve organizational results at the individual and group levels.

Figure 1 shows the multi-level model of the positive emotions and their relationship with transformational leadership and performance. This model will be tested in this study through the following three hypotheses:

Hypothesis 1. At the individual level, workers' positive emotions are positively related to individual performance (evaluated by the supervisors). The stronger the positive emotions, the better the individual performance.

Hypothesis 2. At the work team level, the effect of the transformational leadership perceived by work teams on their performance is fully mediated by the work teams' positive emotions.

Hypothesis 3. The effect of the transformational leadership perceived by work teams on individual performance is mediated by the individual positive emotions of the workers.

Method

Procedure and Participants

The sample was composed of 288 employees nested in 62 work-units (with their supervisors) from 24 small and medium enterprises. Each employee and supervisor received a questionnaire, instructions for filling it out, a cover letter outlining the details of the research, the voluntary nature of the participation, and an assurance of confidentiality, and a return envelope (98% response rate). The survey pack contained a supervisor-report questionnaire and employee self-report questionnaires. The self-report questionnaire measured individual employees' perceptions of transformational leadership, individual and collective positive emotions, and team performance; the supervisor-report questionnaire measured the individual performance of each employee in the branch. Therefore, all the constructs (individual and team level) were measured based on individual and team perceptions initially. The employee questionnaires were matched to the responses of their supervisor using an identification card. Analysis of variance (ANOVA) results indicated that the two groups of data (i.e., supervisors and employees) were not significantly different from each

other. Thus, we concluded that the supervisor-employee matched sample was valid for subsequent analyses, and that sampling bias was not a major problem in this study.

In the sample of supervisors, 61% were men. Regarding the type of contract, 82% were permanent, and 18% others. Supervisors had been working in the organization between 13 and 531 months (mean = 170 months). In the case of the employee sample, 60% were men. The type of contract was 80% permanent, 11% temporal, and 9% others. The employees had been working in the organization between 12 and 487 months (mean = 121.6 months). More than half of the employees in the sample interacted with their supervisor and their fellow team members on a daily basis. Employees were nested in 62 teams, with a mean team size of 4.64, ranging from 2 to 14 employees each.

Measures: Individual-level variables

Positive emotions were measured using the six dimensions: relaxation, enthusiasm, pleasure, optimism, resilience and satisfaction, based on Warr (1990) and Kunin, (1955). Each branch employee was asked how he/she felt emotionally in the past year (e.g., if you have not been feeling relaxed in the past year, check option 0. By contrast, if you have felt very relaxed, select option 6; $\alpha=.92$). Positive emotion data were collected from employees' perceptions and measured on a seven-point scale ranging from 0 (not at all) to 7 (extremely).

Individual Performance was measured using two dimensions: in-role (three items; e.g., "The employees I supervise achieve their work goals") and extra-role performance (three items; e.g., "The employee performs functions that are not required, but that improve the image of the organization") (Goodman & Svyantek, 1999). Supervisors were asked to indicate the extent to which each statement characterizes them on a seven-point scale ranging from 0 (totally disagree) to 6 (totally agree). The alpha reliability for this scale was $\alpha=.91$.

Measures: Team-level variable

Transformational leadership was measured using the five dimensions proposed by Rafferty and Griffin (2004) and adapted to Spanish by Salanova et al., (2012): Vision (e.g., “Our supervisor understands perfectly what the objectives of the group are”); Inspirational communication (e.g., “Our supervisor says positive things about the department”); Intellectual stimulation (e.g., “Our supervisor has ideas that make us think about questions that we had never thought about before”); Support (e.g., “Our supervisor thinks about our personal needs”); and Personal recognition (e.g., “As a supervisor, I congratulate workers personally when they do excellent work”). Employees had to respond to the fifteen items with their immediate supervisor in mind. The answers were individual, but they answered the questionnaire focusing on each work team. Items were assessed on a seven-point scale ranging from 0 (totally disagree) to 6 (totally agree). The alpha reliability for this scale was .96.

Positive emotions were measured using the six dimensions proposed by Warr (1990) and Kunin (1955), but adapted to collective levels of analysis by Salanova et al. (2012). These dimensions are collective relaxation, enthusiasm, pleasure, optimism, resilience and satisfaction. Employees were asked to respond to the fifteen items with their work teams in mind. Each branch’s employees were asked how their work teams felt emotionally in the past year (e.g., if we have not been feeling relaxed in the past year, check option 0. Conversely, if we have felt very relaxed, select option 6; $\alpha = .92$). The employees answered the questionnaire focusing on their work teams, not on themselves individually. Items were assessed on a seven-point scale ranging from 0 (not at all) to 7 (extremely).

Team performance was measured using the two dimensions of Goodman and Svyantek, (1999): in-role (three items; e.g., “We achieve our work goals”) and extra-role performance (three items; e.g., “In the team I supervise, employees help each other when somebody is overloaded”),

adapted to collectives by Salanova et al., (2012). The employees answered the questionnaire focusing on their work team, indicating to what degree each statement characterizes them on a seven-point scale ranging from 0 (totally disagree) to 6 (totally agree). The alpha reliability for this scale was $\alpha=.77$.

Data analysis

Level of analysis

Our study sought to explore how positive emotions influence the relationship between transformational leadership and performance at both the individual and team levels. To do so, we determined the degree to which individuals' perceptions of transformational leadership, positive emotions, and team performance were shared within each of the 62 work-teams (e.g., Chan, 1998; Hofmann, 1997). Employees' agreement was assessed using a consistency-based approach, and both ICC1 and ICC2 indices were calculated. There is no fixed cut-off point for ICC1, but a value of .01 might be considered a small effect, a value of .10 might be considered a medium effect, and values above .25 might be considered a large effect (LeBreton & Senter, 2007; Murphy & Myers, 1998). For the ICC2, values greater than .60 support aggregation (Glick, 1985). The Average Deviation Index ($AD_{M(J)}$; Burke, Finkelstein, & Dusig, 1999) was also computed using a consensus-based approach, where agreement was determined when $AD_{M(J)}$ was equal to or less than 1 (Burke et al., 1999). Finally, Analyses of Variance (ANOVA) were computed to determine whether there was significant between-group discrimination for the measures.

Test of hypotheses

Hypotheses were tested using hierarchical linear modeling (HLM) (Bryk & Raudenbush, 1992) or random coefficient modeling (Gavin & Hofmann, 2002). The models were tested following a step-by-step approach using maximum likelihood as implemented by LISREL 8.8 (Joreskog & Sorbom, 2006). Conventional statistical analyses violate the assumption of

independence of observations because of the hierarchical structure of the data, which may lead to spurious results (Hox, 2002). However, multilevel regression analyses take into account the potential group membership effects when examining the hypothesized level-1 relationships, and when examining the hypothesized cross-level relationships. That is, they allow us to make simultaneous inferences about the effects of variations in the independent variables at the individual level and work-unit level on the dependent variables.

For the random-coefficient regression model, individual-level variables were centered in order to avoid multicollinearity between variables and obtain unbiased estimators. Under grand-mean centering, the variance in the intercept term is an adjusted estimator of the variance between teams, thus making it easier to interpret (Hofmann, Griffin, & Gavin, 2000). For the second model involving tests of cross-level relationships, team-level variables were also grand-mean centered because this facilitates general model estimation in multivariate regression (Bliese, 2002). Grand-mean centering also addresses multicollinearity because it reduces the correlation between intercept and slope estimates across the higher level of analysis (Hofmann & Gavin, 1998). Furthermore, individual-level predictors were group-mean centered in the second model to yield an unbiased estimate for the within-group slope. Therefore, results are more accurate when testing cross-level effects (Hofmann & Gavin, 1998).

To test Hypotheses 2 and 3 regarding mediation, we examined the four conditions for mediation suggested by Baron and Kenny (1986): (1) the independent variables have to be related to the dependent variable; (2) the independent variables have to be related to the mediator; (3) the mediator has to be related to the dependent variable, controlling for the independent variables; and (4) for full mediation, the effect of the independent variables on the dependent variable is reduced to non-significance when the mediator's effect on the dependent variable is taken into account. If the fourth condition is not met, partial mediation is concluded. Finally, because recent research

suggests that the Baron and Kenny mediation test is too conservative and that indirect effects can be significant even when Baron and Kenny's criteria are not fully met (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002), we also tested the mediation hypotheses (Hypotheses 3) using Sobel's (1988) test of indirect effects, which MacKinnon et al. (2002) found to provide a better balance between Type I and Type II errors.

Results

Descriptive statistics, internal consistencies, and intercorrelations

Table 1 shows the individual- and team-level descriptive statistics, internal consistency reliability, and correlations. All variables showed positive and significant intercorrelations. The assumption of normality was not violated.

The ranges for the ICC1, from .13 to .36, and ICC2, from .41 to .72, are satisfactory (Bliese, 2000), and ADM (J) from .42 to .65 also meet the criteria for the recommended average (Burke & Dunlap, 2002). Furthermore, ANOVA results showed significant coefficients for all the variables involved in the study ($p < .001$), which indicates that the scales discriminated significantly among the teams and organizations. Overall, we can conclude that the results support the aggregation of the measures. The database contains work teams' mean scores. Aggregate data (Table 1) showed a positive and significant correlations between the sizes of the constructs (from .28 to .53; $p < .001$).

Multi-level Analyses

Supporting Hypothesis 1 (individual-level), the relationship between positive emotions and performance was significant and positive ($\beta = .16, p < .05$). Furthermore, the relationship between work-team transformational leadership and individual positive emotions was also significant and positive ($\beta = .52, p < .05$), as Hypothesis 3 proposed. Thus, several models were estimated, each differing in the number of predictors included in the analysis. In the first model (Model 0), no

Table 1

Means, standard deviations, internal consistencies, and intercorrelations

Variables	M	SD	ICC1	ICC2	AD _{M(j)}	f	1	2	3	4	5
1. Individual emotions	3.76	1.35						.20**	.52**	.87**	.29**
2. Individual Performance	4.84	1.05							.15**	.19**	.08
3. Transformational Leadership	4.04	1.35	.36	.72	.62	3.70***				.53**	.28**
4. Collective Emotions	3.65	1.36	.27	.64	.65	2.78***					.37**
5. Team Performance	4.91	.80	.13	.41	.42	1.68**					

Note: ** $p < .01$, *** $p < .001$.

predictor variables were added, and this model was used to determine what percentage of the total variance in the dependent variable (i.e., individual performance) is between-group variance. As Table 2 shows, Model 0 reveals that a significant proportion of the total variance in individual performance (39%) was explained by team belonging. Significant variance between units justifies the inclusion of predictors at the unit level of analysis.

Once significant between-unit variance was demonstrated in Model 0, individual-level predictors (i.e., positive emotions) were included in Model 1. As Table 2 shows, a significant result was observed, where individual positive emotions are significantly related to individual performance. However, were included in Model 2 also the relationship between transformational leadership and performance, this is no significant. Thus, Hypotheses 3 were fully supported. These results partially support Hypothesis 3, which predicted that employees' positive emotions would fully mediate the relationships between perceptions of work-team transformational leadership and employees' performance. The effect of the transformational leadership perceived by work teams on individual performance is mediated by the individual positive emotions of the workers. To assess mediation, we followed the procedure described above, and the results are shown in the upper portion of Table 2. Following the approach recommended by Baron and Kenny (1986), we first examined the effects of transformational leadership (work-team level) on positive emotions (individual level). The relationship was significant ($\beta = .52, p = .05$). Second, we examined the effects of employees' positive emotions on employees' performance; the relationship was significantly positive ($\beta = .12, p < .05$), and thus met the second condition. We then examined the effects of transformational leadership on individual performance. The relationship was significant and positive ($\beta = .15, p < .05$), supporting the third condition. Finally, we found that the relationship between transformational leadership and individual performance was not significant when the mediator was present ($\beta = .08, p = .07$). In sum, conditions 1, 2 and 3 of Baron and Kenny's (1986)

tests for mediation were met, whereas condition 4 was not. Additionally, Sobel's test was performed with the partial estimates and standard errors from Table 2 and it was significant ($t = 3.73, p < .05$).

Supporting Hypothesis 2 (work-team level), the relationship between work-team transformational leadership and positive emotions was significant and positive ($\beta = .51, p < .05$), as was the relationship between positive emotions and performance ($\beta = .17, p < .05$). According to Hypothesis 2, the relationship between transformational leadership perceived by work teams and collective performance is fully mediated by the work teams' positive emotions. To assess mediation following the approach recommended by Baron and Kenny (1986), we first examined the effects of transformational leadership (work-team level) on positive emotions (work-team level). The relationship was significant ($\beta = .51, p = .05$). Second, we examined the effects of collective positive emotions on collective performance; the relationship was significantly positive ($\beta = .2, p < .05$), and thus met the second condition. We then examined the effects of transformational leadership on collective performance. The relationship was significant and positive ($\beta = .15, p < .05$), supporting the third condition. Finally, we found that the relationship between transformational leadership and collective performance was not significant when the mediator was present ($\beta = .17, p = .04$). In sum, conditions 1, 2 and 3 of Baron and Kenny's (1986) tests for mediation were met, whereas condition 4 was not. Additionally, Sobel's test was performed with the partial estimates and standard errors from Table 2 and it was significant ($t = 5.58, p < .01$). Thus, Hypothesis 2 was supported

Table 2

Hierarchical Linear Model results

Variables	DV= Employees' Performance		
	Model 0	Model 1	Model 2
	β (SE)	β (SE)	β (SE)
Intercept	4.95*** (.09)	4.92***(.09)	4.92***(.11)
Employees' Positive Emotions		.16 ***(.04)	.16 ***(.04)
Work-Team Transformational Leadership			.08 (.04)
Pseudo R- squared	.39	.42	.44
Variance level 2	.41***(.01)	0,42***(.10)	0,38*** (.11)
Variance level 1	.62***(.05)	0,57***(.05)	0,47*** (.05)
-2 * log (likelihood)	76,29	725,65	422,81
<i>df</i>	3	5	5
	VD = Collective Performance		
	Model 3		
Work-Team Transformational Leadership	.06 (.04)		
Collective Positive Emotions	.17 ***(.04)		

Note: Pseudo R-squared was calculated as the sum of total variance attributable to within- and between-variance components (Singer, 1998). *** $p < .001$.

Discussion

The present study tested the effect of positive emotions in the relationship between transformational leadership (by the workers' immediate supervisors) and performance (evaluated

both by supervisors and by work teams), both at the individual level and at the work-team level. The results obtained showed that there is a dynamic interaction among the individuals within a team and the work team as a whole. In other words, work teams' perceptions about their leaders can involve different influence processes through different levels, revealing the effect of transformational leadership on individual performance and collective performance, through positive emotions.

As numerous studies have shown, transformational leadership is related to the performance of workers (Piccolo & Colquitt, 2006; Walumbwa et al. 2008; Wang et al. 2005) and work teams (Cruz-Ortiz et al., 2013) from the perspective of positive emotions (Liang & Steve-Chi, 2013). The first contribution of our study is that it provides empirical evidence for a multilevel model integrating transformational leadership, positive emotions, and performance, showing the mediator role of positive emotions at both the individual and work team levels. The results obtained reveal that there are underlying psychosocial processes at different levels (individual and collective) that influence the relationship between transformational leadership and performance, confirming the multilevel nature of the emotions (Ashkanasy, 2003a). In addition, these results confirm that both workers and work teams that experience positive emotions will obtain more favorable results. As Hypotheses 1, 2 and 3 propose, employees and work teams that perceive positive emotions in their job achieve better performance.

The results support the statement that work teams' perceptions about their leader can involve different influence processes through different levels, showing that leadership is inherently multilevel (Yammarino & Dansereau, 2008). They provide scientific knowledge revealing that positive emotions interact and connect across these two levels (individual and work teams). These findings suggest that positive emotions are fundamental in improving performance at both the individual and work team levels. They confirm the hypothesis of the happy and productive worker

and extend it to the level of work teams, that is, happy and productive work teams, through a cross-level effect that goes from the work team level to the individual level.

The results indicate that the influence of transformational leadership on individual and collective performance is only effective when there are positive emotions. As Hypothesis 3 proposes, this means that there are underlying psychosocial processes influencing this relationship. Therefore, our results have been directed toward studying the mediational effects in this relationship, showing that the effect of transformational leadership on performance is not direct at both levels (individual and in work teams), but instead it is mediated by the emotions. Thus, individuals and work teams who perceive positive emotions will not only improve their performance, but they will also be more emotionally connected to their tasks. Therefore, one of the leader's functions will be to foment the positive emotions of his/her workers and work teams in order to achieve organizational objectives. This is a significant finding that highlights the importance of the effect of positive emotions on the performance of workers and work teams, as well as the potential of the transformational leadership style to indirectly and positively impact performance at both levels (individual and collective).

In addition, our study shows that work teams' perceptions of their leader are influenced by the workers' positive emotions. In other words, if the employees experience more positive emotions, this can have a positive influence on the way they perceive their leader, indirectly improving their performance at both the individual and work-team levels. By contrast, as McColl-Kennedy and Anderson (2002) propose, if there is an inverse effect, that is, if the work team's perceptions of their leader is low, this can result in high levels of frustration that can have a negative influence on the performance of the workers and work team. Therefore, it is understood that organizations must foster a transformational leadership style in their supervisors in order to strengthen positive emotions in their employees and work teams, leading to better performance at

both levels.

This study is based on the HERO model proposed by Salanova et. al (2012). In addition to extending the model, the study tests the interrelationships among the three key elements proposed by the model at both levels (individual and work teams): (1) organizational resources and practices to structure and manage work processes (i.e., transformational leadership) that would influence the development of the (2) psychological well-being (i.e., positive emotions) and (3) healthy organizational results (i.e., in-role and extra-role performance). These elements characterize a healthy organization. If interventions in an organization consider these relationships, they will be contributing to the promotion of health, not only of employees and work teams, but also of the organization as a whole.

Practical implications

The present study shows that leaders must take their workers' individual emotions into account and, at the same time, foment positive emotions in them in order to encourage better performance at the individual level and in work teams. It is important for leaders to understand their workers' emotions if they want to reach objectives through the effort and behavior of the workers and work teams.

The second implication of our study is that leaders can promote the expression of positive emotions in their workers and work teams as a way to improve individual and work team performance.

Limitations and research directions

One of the possible limitations of this study is that the work-team level data were obtained through self-report measures. However, the data were not treated at the individual level, but instead they were considered work teams' aggregated perceptions of transformational leadership, positive emotions, and performance. Consequently, by using these data aggregated to work teams, we could

increase the validity of the scores, taking into account that we were dealing with shared intersubjective perceptions among the members of the teams, and not individual subjectivities. Another limitation is that we used a convenience sample. In spite of this, the sample includes different work teams belonging to a variety of companies that, in turn, belong to different economic sectors. Our study shows that individual and collective positive emotions fully mediate the relationship between transformational leadership and individual and collective performance. However, it should be pointed out that, although transformational leadership was evaluated only at the level of work teams, a future challenge would be to investigate whether individual perceptions of transformational leadership have the same influence as work-team level perceptions.

CAPÍTULO VI

Conclusiones generales

El objetivo general de esta tesis fue desarrollar el constructo de liderazgo transformacional a través de la evidencia empírica, con el fin de conocer más en profundidad el papel fundamental que cumple este estilo de liderazgo, en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo y los resultados organizacionales de los mismos.

Para abordar dicho objetivo, se parte de una revisión bibliográfica (véase capítulo II), con el fin de conocer y comprender la evolución del concepto de liderazgo transformacional dentro del ámbito laboral y organizacional, e investigar los hallazgos científicos para delimitar el punto de partida de elaboración de los tres capítulos empíricos, a partir de los gaps bibliográficos encontrados en dicha revisión.

El valor añadido de las tres investigaciones empíricas realizadas, me permitieron avanzar en la comprensión actual sobre los procesos psicológicos subyacentes (i.e., engagement en el trabajo y emociones positivas) que resaltan la importancia del estilo de liderazgo transformacional, dados sus extraordinarios efectos en los equipos de trabajo. Con el fin de lograr los objetivos propuestos, en los capítulos empíricos, se llevaron a cabo estudios en diferentes sectores socio-económicos (i.e., Administración Pública, empresas privadas del sector industrial, sanitario, hostelería) pertenecientes a Pequeñas y Medianas Empresas españolas. Además se utilizaron diferentes métodos estadísticos (Modelos de Ecuaciones Estructurales, Medidas Agregadas, Análisis multinivel) para probar las diferentes hipótesis planteadas en los estudios realizados.

A partir de los resultados obtenidos en los diferentes capítulos empíricos de esta tesis, se derivan varias aportaciones teóricas, implicaciones prácticas y retos futuros para la investigación sobre el liderazgo transformacional, con la intención de encontrar justificación adecuada para validar los procesos afectivos subyacentes que explican el bienestar psicosocial (i.e., engagement y emociones positivas) como mecanismos psicológicos subyacentes y los efectos positivos que tiene el estilo de liderazgo transformacional dentro de los equipos de trabajos y mejores resultados organizacionales (i.e. desempeño grupal).

Esta tesis parte también de un interés personal por conocer más en profundidad el rol del líder dentro de los equipos de trabajo y en las organizaciones. Dichas inquietudes se manifestaron en tres preguntas iniciales (que enmarcan la elaboración de esta tesis) que se fueron desglosando en diferentes capítulos para acercar respuestas con rigor científico.

PREGUNTA 1: ¿Por qué el líder transformacional es un recurso social importante dentro de los equipos de trabajo?

Esta pregunta de investigación intenta responder el primer reto que propone la construcción de esta tesis, resaltando la figura del líder transformacional como un recurso social importante dentro de los equipos de trabajo, sin restarle importancia al enfoque tradicional del liderazgo y su rol a nivel individual. Es cierto, que el estilo de liderazgo transformacional, es un estilo de liderazgo vertical, dado que en la muestra que se ha trabajado, el líder del equipo es nombrado (Pearce, 2004). Este ha sido el primer reto, tratar de dar un paso más allá abordando la necesidad de ampliar el conocimiento sobre los constructos más significativos que estudian el liderazgo transformacional en el contexto de bienestar a nivel de equipos de trabajos y resultados

organizacionales positivos, sin que el estilo de verticalidad sea un condicionante para poder demostrar que el líder es un recurso social.

Siguiendo este lineamiento teórico, en los capítulos cuatro y cinco, se puso a prueba el modelo HERO (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). Los resultados obtenidos en estos capítulos, confirman la existencia de interrelaciones sociales que se producen dentro del ámbito laboral, evidenciando que las percepciones compartidas de los equipos de trabajo respecto a su líder influyen en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo y resultados organizacionales, y su vez, cómo esas percepciones compartidas por los equipos de trabajo respecto a su líder influyen en el bienestar psicosocial a nivel individual. Tales resultados, no solo confirman el proceso motivacional que se produce en esas interrelaciones entre líder y seguidores, además, constatan que existen procesos afectivos también determinantes en la relación entre líder, equipos de trabajo y resultados organizacionales (i.e., engagement y emociones positivas).

Por otro lado, el capítulo tres, ha probado el efecto de interacción que tienen las percepciones del equipo de trabajo respecto al liderazgo transformacional (nivel grupal), en la relación entre las demandas emocionales (i.e, sobrecarga emocional) y engagement (nivel individual). Este capítulo conlleva ampliar el estudio a lo largo del capítulo cuatro, dónde se resalta la importancia de los procesos afectivos subyacentes (i.e., engagement colectivo) que determinan la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los equipos de trabajo. Por su parte, el capítulo cinco, explica que las emociones positivas colectivas influyen en la relación entre la percepción de los equipos de trabajo respecto a su líder y el desempeño grupal.

En este sentido, los diferentes estudios de esta tesis han supuesto aportaciones importantes sobre las percepciones de los equipos de trabajo respecto a su líder transformacional y la relación entre variables diversas, en diferentes niveles (individual y grupal), dentro del contexto organizacional, se extiende así el Modelo HERO (Salanova, 2008, 2009; Salanova et al., 2012), no solo a nivel de equipos de trabajo, también se pone de manifiesto el valor del liderazgo como recurso social. El líder transformacional es un gran impulsor del bienestar de las personas que dirige y de su desempeño extraordinario. Además, los instrumentos de análisis utilizados a lo largo de esta tesis, revelan a través de los resultados obtenidos, que se han utilizado herramientas sólidas, lo que ha permitido representar una imagen útil y significativa del liderazgo transformacional, destacando diferentes procesos afectivos subyacentes (i.e., engagement y emociones positivas) que pueden contribuir a los resultados organizacionales positivos (i.e. desempeño intra y extra rol). En este sentido, los resultados obtenidos ponen de manifiesto el valor del liderazgo como recurso social (Salanova, 2008, 2009; Salanova et al., 2012) ya que los procesos motivacionales del supervisor y procesos afectivos de los equipos de trabajo se influyen recíprocamente (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001), surge una interrelación social, que permite que las interpretaciones de los empleados en su conjunto sean similares (Rentsch, 1990). Esto es necesario para que el supervisor y equipos de trabajo desarrollen una conciencia de la perspectiva que tiene cada uno sobre el otro (Gibson & Cooper, 2009), para poder ayudar a resolver el problema de cómo organizar el esfuerzo colectivo, de manera tal que contribuyan a la efectividad organizacional y el bienestar psicosocial de sus equipos de trabajo.

PREGUNTA 2: ¿Cómo puede el líder transformacional influir en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo?

La segunda pregunta de investigación supuso mi segundo reto que se centró en comprender cómo el líder transformacional influye en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo. Este segundo reto que asume la elaboración de esta tesis prestó atención a los procesos afectivos subyacentes al liderazgo transformacional a través de estudios grupales y multinivel, superando así el enfoque tradicional en el nivel individual de análisis y teniendo en cuenta los factores a nivel de equipo de trabajo.

En los diferentes estudios expuestos en esta tesis, se pone en evidencia que existen diferentes procesos afectivos que median la relación entre el liderazgo transformacional percibido por los equipos de trabajo, y los resultados organizacionales. Dichos procesos afectivos, entre líderes y trabajadores, pueden tener dos vías de desenlace, por un lado, pueden provocar frustración, ansiedad e ira en sus trabajadores y en contraste, pueden provocar sentimientos de felicidad y entusiasmo en los trabajadores. Esta última vía, en donde se enmarcan los sentimientos de felicidad o entusiasmo, pone en evidencia que un líder transformador “tiene un intenso componente emocional” (Bass, 1985) y la vinculación emocional positiva entre líder y trabajadores es una fuente de motivación para los trabajadores mismos (Shamir, House, & Arthur,., 1993), dado que, los líderes transformacionales tienden a expresar optimismo y entusiasmo en el trabajo (Bono, & Ilies 2006; Den Hartog & Belschak, 2012). Estas emociones positivas pueden ser adoptadas implícitamente e internalizadas por su seguidores, y allí radica la fuerte influencia emocional que tienen los líderes en sus seguidores (Bono & Ilies, 2006; Sy, Coté, & Saavedra, 2005). Estos componentes emocionales están ligados al trabajo y constituyen un

elemento clave en el engagement (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen, & Espevik., 2014; Kovjanic, Schuh, & Jonas, 2013)

Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos en el capítulo dos, que extiende el modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) a más niveles, analizando la percepción compartida de los equipos de trabajo con respecto a su líder transformacional (nivel 2), basado en recursos personales (i.e., engagement) y demandas emocionales (i.e., sobrecarga emocional) (nivel 1). Aunque en el estudio realizado, las demandas emocionales parecen desempeñar un rol predictivo que “desafia” al trabajador y así se relaciona positivamente con sus niveles de engagement, el liderazgo transformacional desempeña un rol impulsor del engagement individual, a través de la interacción entre la sobrecarga emocional y el engagement, es decir, que cuando los trabajadores se sienten emocionalmente sobrecargados, sus líderes potencian ese efecto desafiante de esas demandas emocionales relacionándose positivamente con el engagement.

Por otro lado, los resultados del capítulo cuatro de esta tesis, muestran que el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño de los equipos, esta mediado por el engagement grupal. Esto supone que los equipos de trabajo con un líder transformacional se sienten engaged, y entonces no solo están comprometidos con sus tareas. Además, cuando están engaged centran sus esfuerzos en cumplimentar los objetivos propuestos por las organizaciones a través de desempeños extraordinarios.

Estos mecanismos se amplian según los hallazgos obtenidos en el capítulo cinco. En este estudio, se comprobó el efecto mediador de las emociones positivas en la relación entre el liderazgo transformacional (por los supervisores inmediatos de los trabajadores) y el desempeño (evaluado por los supervisores y los equipos de trabajo), tanto a nivel individual, como a nivel de

equipo de trabajo. Los resultados obtenidos en dicho capítulo, evidencian que las percepciones de los equipos de trabajo acerca de sus líderes pueden implicar diferentes procesos de influencia a través de distintos niveles, revelando que el efecto del liderazgo transformacional en el desempeño individual y grupal se produce a través de las emociones positivas (Kozlowski & Bell, 2003).

Así pues, los diferentes resultados obtenidos en los capítulos que componen esta tesis, ponen de manifiesto que existen procesos psicosociales subyacentes a diferentes niveles (i.e., individual y grupal) que influyen en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño, lo que confirma que el liderazgo es inherentemente multinivel (Yammarino & Dansereau, 2008).

PREGUNTA 3: ¿Qué relación tiene el líder transformacional en la mejora del desempeño?

Esta pregunta coincide con el tercer y último reto de esta tesis, que ha sido estudiar la relación que tiene el líder transformacional en la mejora del desempeño. Finalmente, para responder a este tercer reto planteado, se centra la atención en el desempeño en diferentes niveles de análisis (i.e., individual y grupal). Específicamente en el capítulo tres se estudió la relación a nivel de equipos de trabajo, asumiendo que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el desempeño de los equipos de trabajo, mediado por procesos afectivos subyacentes (i.e., engagement grupal). Esto refleja que los equipos que experimentan bienestar psicosocial en la ejecución de las tareas, mejoran su desempeño grupal en pos de lograr los objetivos propuestos por la organización.

Si bien, investigaciones anteriores (Dionne et al., 2004; Salanova et al., 2012; Zaccaro et al., 2001) se refieren a la relación entre liderazgo transformacional y desempeño grupal, son

menos los estudios empíricos que hacen referencia a la relación entre liderazgo transformacional y desempeño grupal mediado por procesos afectivos subyacentes. En este punto radica la aportación de los estudios de esta tesis, ampliar la investigación poniendo de manifiesto el valor del bienestar psicosocial de los equipos de trabajo (i.e., engagement), haciendo uso de los recursos sociales que posee la organización (i.e., liderazgo transformacional). Sin embargo, los resultados revelan que el liderazgo transformacional por sí solo (e.g., efectos directos), no garantiza el desempeño de los equipos de trabajo, ya que esta relación se ve afectada por procesos afectivos subyacentes (i.e., engagement).

Por otro lado, en el capítulo cinco se amplió el estudio entre liderazgo transformacional y desempeño a diferentes niveles de análisis (individual y grupal), evidenciando con sus resultados que existen procesos psicosociales subyacentes (emociones positivas) a diferentes niveles (individual y grupal), que influyen en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño, lo que confirma el efecto multinivel de las emociones positivas.

Estos hallazgos sugieren que las emociones positivas son fundamentales para mejorar el rendimiento, tanto a nivel individual como de equipo de trabajo. Confirman la hipótesis del trabajador feliz y productivo (Cropanzano & Wright, 2001) y se extiende hasta el nivel de los equipos de trabajo, es decir, los equipos de trabajo felices y productivos, a través de un efecto transnivel, que va desde el nivel del equipo de trabajo a nivel individual. Por lo tanto, las personas y equipos de trabajo que perciben las emociones positivas no sólo mejoran su desempeño, sino que también están más conectados emocionalmente con sus tareas.

En síntesis, a través de los resultados obtenidos en cada capítulo de esta tesis, se resalta el impacto del líder transformacional dentro del bienestar psicosocial de los trabajadores y de los

resultados organizacionales, confirmando la importancia de los procesos afectivos y su repercusión en el desempeño de los empleados y equipos de trabajo. Los líderes transformacionales comparten la visión organizativa con sus empleados y equipo de trabajo y en consecuencia, se activan procesos afectivos (i.e., engagement y emociones positivas) que nos solo aumenta su compromiso con la organización, también, se promueve el bienestar psicosocial en las interrelaciones entre supervisor y seguidores. Por otro lado, estas relaciones sociales dentro del ámbito laboral, fomentan un mejor desempeño del equipo (Chen et al., 2007; Chen, Farh, Campbell-Bush, Wu, & Wu, 2013). Y es, a partir de esos procesos afectivos subyacentes que se dan en diferentes niveles (i.e., individual y grupal) que extendemos nuestro aporte en la investigación sobre el liderazgo.

Implicaciones Prácticas

Los resultados obtenidos en esta tesis ofrecen propuestas prácticas para guiar la práctica profesional en temas de liderazgo transformacional. Para ello, es importante tener en cuenta, tal como han reflejados los estudios de esta tesis, que el liderazgo transformacional tiene carácter multinivel. Partiendo de esta línea, se puede pensar que las intervenciones no solo deben dirigirse a nivel individual, sino que también es importante centrarlas simultáneamente a nivel de equipos de trabajo. Por lo tanto, las implicaciones relevantes para la práctica que se derivaron de los diferentes estudios realizados, se resumen a continuación:

En primer lugar, el hecho de reconocer que existen procesos afectivos subyacentes (i.e., engagement y emociones positivas) que influyen en la relación entre el liderazgo transformacional y desempeño, sugieren que los líderes de los trabajadores y equipos de trabajo deben centrarse en promover y mejorar los procesos afectivos, para contribuir al bienestar

psicosocial de sus seguidores. Esto puede llevarse a cabo a través de programas de formación y entrenamiento en competencias de liderazgo transformacional, como el agradecimiento, el reconocimiento de los logros de los colaboradores, el trato individualizado con cada uno de ellos, el uso de un lenguaje apreciativo y positivo en sus interacciones con el equipo, a través de contacto diario con cada uno de los colaboradores utilizando un trato amable y positivo con ellos. Todo ello puede facilitar el conocimiento de herramientas prácticas que desarrollen el engagement y emociones positivas en los trabajadores y equipos de trabajo, con el fin de mejorar el bienestar psicosocial y desempeño tanto a nivel individual y grupal.

Con estos programas se consigue, tal como los resultados ponen de manifiesto, mejorar el estado afectivo de los trabajadores, y el bienestar a su vez, de forma recíproca influye en como los equipos de trabajo perciben a sus líderes, de manera mas positiva. Al final se trata de ir generando espirales de virtuosidad positiva en las organizaciones a través de las conductas de liderazgo transformacional.

Limitaciones y futuras investigaciones

Una limitación de los estudios de estas tesis, es que, a lo largo de los tres capítulos empíricos, todas las variables se midieron al mismo tiempo. La falta de mediciones a través de tiempo no permite hacer inferencia casual entre las variables estudiadas. Para futuros estudios, se debería recolectar datos en diferentes momentos, incluyendo intervalos de tiempo entre las variables independientes y dependientes, esto posibilitaría, hacer inferencia causal en los resultados. Cabe resaltar que los resultados de esta tesis están teóricamente fundamentados, pero considerar las relaciones a través del tiempo nos permitiría discernir la dirección de la inferencia causal.

Otra limitación, es la falta de información sobre el papel de las percepciones de los supervisores respecto a su estilo de liderazgo transformacional. Sería interesante que futuros estudios se centraran en este aspecto, teniendo en cuenta que las diferencias de percepciones entre los equipos de trabajo y supervisores no siempre son un error en sí mismo, pero sí tienen un efecto sobre el funcionamiento de los equipos de trabajos.

Finalmente, la última limitación, es que en todos los estudios se utiliza una muestra de conveniencia. Pese a que los tamaños de las muestras fueron grandes en los tres capítulos empíricos, estas muestras pueden no ser representativas, lo que puede haber resultado un sesgo en las muestras. Frente a esta limitación, en futuros estudios sería importante incluir muestras aleatorias, que sean representativas de la población objetivo. A sí mismo, sería interesante recolectar y analizar datos de diferentes países para establecer la generalización de los resultados a través de estudios interculturales.

Observaciones finales

Esta tesis ha demostrado que el liderazgo transformacional no tiene un efecto directo en el desempeño excelente de sus equipos, sino que está totalmente mediado por determinados mecanismos psicológicos subyacentes como son el engagement y las emociones positivas, a diversos niveles: individual y de los equipos de trabajo.

Considero firmemente que los resultados obtenidos a través de la elaboración de los capítulos de esta tesis, contribuyen al campo emergente de la literatura sobre el liderazgo transformacional, centrándose en los procesos afectivos subyacentes y resultados organizacionales, tanto a nivel individual como de equipos de trabajo. De esta manera, se trazan

nuevas ideas que comprueban la relación entre bienestar psicosocial y resultados organizacionales positivos y saludables.

REFERENCIAS

- Arbuckle, J. L. (1997). *Amos users' guide versión 4.0*. Chicago, IL: Smallwaters Corporation.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research theory, and practice* (pp. 221–235). Westport, CT: Quorum Books.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist, 62*, 25–33.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 189–206.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309–328.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 170–180.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274–284.

Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 156–179.

Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11, 26–40.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 157–161.

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644–675.

Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: the mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 4–19.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M. (1996). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463–478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Bass, B.M., & Avolio B.J. (1990b). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage, Thousand Oaks, C.A.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short)*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–217.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural equation models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246.
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. NY, US: Henry Holt and Company.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley: Transaction Publishers

Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein, & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and, methods in organization* (pp. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.

Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, *17*, 317–334.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, *46*, 554–571.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, *10*, 99–109.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, *24*, 270–283.

Bray, D. W., & Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, *80*, 1–27.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *87*, 138–157.

- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279–307.
- Brown, G. D. (2006). Dectin-1: a signalling non-TLR pattern-recognition receptor. *Nature Reviews Immunology, 6*, 33–43.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136–162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods (2/e)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Pubns.
- Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods, 5*, 159–172.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chan, K. Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology, 86*, 481–498.
- Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology, 98*, 1018–1027.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, *92*, 331–346.

Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, *21*, 409–421.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*, 89–136.

Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, *51*, 81–96.

Conchie, S. M. (2013). Transformational leadership, intrinsic motivation, and trust: a moderated-mediated model of workplace safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, *18*, 198–210

Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational Behavior*, *21*, 747–767.

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: Grosset/Putman Corporation.

Coté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intention to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 947–962.

Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*, 834–848

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*, 182–199.

Cruz-Ortiz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *FÒRUM DE RECERCA, 16*, 861-874

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2011). *Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal*. Poster sesión presented at III Jornada de Emociones y Bienestar, Madrid.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista Psicología Social, 28*, 183–196.

Culbertson, S. S., Fullagar, C.J., & Mills, M. J. (2010). Feeling good and doing great: The relationship between psychological capital and well-being, *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 421–433.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*, 357–384.

De Cremer, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. (2007). When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice. *Journal of Applied Social Psychology, 37*, 1797–1816.

De Jonge, J., Le Blanc, P. M., Peeters, M. C. W., & Noordam, H. (2008). Emotional job demands and the role of matching job resources: A cross-sectional survey among health care workers. *International Journal of Nursing Studies, 45*, 1460–1469.

DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion, 17*, 337–341.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.

Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 97*, 194–202.

Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology, 88*, 284–294.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*, 177–193.

Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology, 85*, 1004–1012.

Donaldson, S.I., & Dollwet, M. (2013). Taming de waves and wild horses of positive organizational psychology. In A.B. Bakker (Ed.), *Advances in Posotive Organizational Psychology*. (pp. 1–22). Bingley, UK: Emerald.

Duygulu, S., & Kublay, G. (2011). Transformational leadership training programme for charge nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *67*, 633–642.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, *45*, 735–744.

Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, *14*, 327–344.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, *93*, 1438–1446.

Eisenberg, R. Huntington, R, Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 500–507.

Ensari, N. K., & Miller, N. (2006). The application of the personalization model in diversity management. *Group Processes and Intergroup Relations*, *9*, 589–607.

Erez, A. I., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 1055–1067.

Evans, M. (1970). The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, *5*, 277–298.

Evans, M. G. (1985). A Monte-Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305–323

Feinberg, B. J., Ostroff, C., & Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 471–488.

George, D., & Mallery, M. (2001). *Using SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston, MA: Allyn and Bacon.

George, J. M. (1990). Personality, affect, and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.

George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687–697.

Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel Psychology*, 12, 535–544.

Gibson, C. B., & Cooper, C. D. (2009). Do You See What We See? The Complex Effects of Perceptual Distance Between Leaders and Teams. *Journal of Applied Psychology*, 1, 62–76.

Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Shadowboxing in the dark, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133–137.

.....

González-Romá, V., Peiró, J. M., Subirats, M., & Mañas, M. A. (2000). The validity of affective work team climates. In M. Vartiainen, F. Avallone, & N. Anderson (Eds.), *Innovative theories, tools and practices in work and organizational psychology* (pp. 97–109). Götting: Hogrefe & Huber.

Gooding, R. Z., & Wagner, J. A. (1985). A meta-analytic review of the relationship between size and performance: The productivity and efficiency of organizations and their subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30, 462–481.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254–275.

Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 55–73.

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.

Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The Leadership Quarterly*, 21, 20-32.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2010). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Psychology Press.

Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Nueva York: Cambridge University Press.

Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 222–235.

Hoch, J. E. (2013). Shared Leadership and Innovation: The role of vertical Leadership and Employee Integrity. *Journal of Business and Psychology 28*, 159–174.

Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management, 24*, 623–641.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321–338.

House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Business, 3, 81–98.

Hox, J. (1995). *Applied multilevel analysis*. Amsterdam, the Netherlands: TT-Publikaties.

Hoyle, R. H. (1995). *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*, 1–55.

Huy, Q. H. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy Management Review, 24*, 325–345.

- James, L. R., & Williams, L. J. (2000). The cross-level operator in regression, ANCOVA, and contextual analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Johannessen, H. A., Tynes, T., & Sterud, T. (2013). Effects of Occupational Role Conflict and Emotional Demands on Subsequent Psychological Distress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *55*, 605–13.
- Jonge, J. de, & Dormann, C. (2003). The DISC Model: Demand-Induced Strain Compensation mechanisms in job stress. In Dollard, M. F., Winefield, H. R., & Winefield, A. H. (eds.), *Occupational stress in the service professions* (pp. 43–74). London: Taylor & Francis.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five-factor model of personality and transformation leadership. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 751–65.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1998). Examination of transformational leadership and group process among Caucasian-and Asian-Americans: Are they different? In T. A. Scandura, & M. G. Serapio (Eds.), *Research in international business and international relations: Leadership and innovation in emerging markets* (pp. 29 – 66). Stamford: CT7 JAI Press.
- Kahn, R., & Katz, D. (1960). Leadership practice in relations to productivity and morale. In D. Cartwright, & A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*. New York: Row Paterson.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work Stress, Productivity and the Reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain. Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Kelly, J., & Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99–130.

Kenny, D. A., & La Voie, L. (1985). Separating individual and group effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 339–348.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22, 375–403.

Klimoski, R., & Mohammed, S. (1997). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20, 403–437.

Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.

Koontz, H., & Heinz, W. (2003). *Administration*. Mc Graw Hill, México.

Kopperud, K. H., Martinsen, Ø., & Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self–Other Agreement. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21. 29–42.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Participant's workbook*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons..

- Kovjanic, S., Schuh, S. C., & Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, –, 543–555.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology* (pp. 333–75). London: Wiley
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483–496.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10, 269–299.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221–224.
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: a multilevel, multisource examination of transformational leadership in building longterm service relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1006–1019
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477–492.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw Hill.

Lippitt, R., & White, R. K. (1943). The “social climate” of children's groups. In R. Barker, J. Kounin, & B. Wright (Eds.). *Child behavior and development* (pp. 485–508). New York: McGraw-Hill.

Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology*, 59, 454–479.

Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos Construcción*, 220, 48–56.

Llorens, S., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2008). Psicología Ocupacional Positiva: concepto y metodología para su evaluación. In J. Tous, M. A. Carrión y López, F. (Eds.), *Promoción de la salud ocupacional. Colección Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 88–108). Mollet del Vallés, Barcelona: AEPA.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behaviour*, 23, 825–841.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385–425.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, *33*, 321–349.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, *131*, 803–855.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & Hau, K. T. (1996). An evaluation of incremental fit indices: A clarification of mathematical and empirical properties. In G. A. Marcoulides, & R. E. Schumacker (Eds.). *Advanced structural equation modeling, issues and techniques* (pp. 315–353). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, *34*, 419–438.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demand and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* *70*, 149–171.
- McCarthy, J. P. (1992). Focus from the start-employee orientation programs. *Orientation. HR Magazine*, *37*, 77–83.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology, 74*, 424–432.

Michie, S., & Gootie, J. (2005). Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly, 16*, 441–457.

Miner, A., Glomb, T. M., & Hulin, C. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*, 171–193.

Molero, F. (2011). Liderazgo transformacional y carismático. En F. Molero, & J. F. Morales (Eds.), *Liderazgo hecho y ficción. Visiones actuales* (pp. 117–143). Madrid: Alianza.

Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, F. (2007). Relations and effects of transformational leadership: A comparative analysis with traditional leadership styles. *The Spanish Journal of Psychology, 10*, 358–368.

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema, 22*, 495–501.

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review, 21*, 986–1010.

Nader, M., & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de Bass. *Universitas Psychologica, 6*, 689–698.

- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement, 17*, 145–177.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress, 22*, 16–32.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 46*, 1236–1244.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Osca, A., & García-Salmones, L. (2010). El impacto del tamaño y la diversidad en los procesos y resultados grupales. *Psicothema, 22*, 137–142.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive, 18*, 47–57.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., Ripoll, P., & Gracia, F. J. (2001). Role stress and work team variables in primary health care teams: A structural equations model. In J. De Jonge, P.

Vlerick, A. Büssing, & W. B. Schaufeli (Eds.), *Organizational psychology and health care at the start of the new millennium* (pp. 105–122). München, Alemania: Rainer Hampp Verlag.

Peterson, C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Characters, Strengths and Virtues (CSV)*. Oxford: Oxford University Press.

Peterson, C., Ruch, W., Beermann, U., Park, N., & Seligman, M.E.P. (2007). Strengths of character, orientations to happiness, and life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 2, 149–156.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.

Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 144–159.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal Applied of Psychology*, 88, 879–903.

Raferty, A. E., & Griffin. M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354.

Roberge M. (2013). A multi-level conceptualization of empathy to explain how role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33, 313–336.

Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: multi-level and cross-level perspectives. In B. M. Straw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 1–37). Greenwich, CT: JAI Press.

Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 58, 18–23.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179–214.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid. Editorial Alianza.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116–131.

Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2004). Engagement: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 261, 109–138.

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M. , & Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. [Case to case in the prevention of psychosocial risks. WoNT Methodology for a healthy organization]. Bilbao, Spain: Lettera Publicaciones.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785–822.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Perceived collective efficacy, subjective well-being and task performance among electronic groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43–73.

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to extra rol behavior: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256–2266.

Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 3, 177–184.

Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). ¿Cómo se relacionan los obstáculos y facilitadores organizacionales con el burnout docente?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 37–54

Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En: *Psicología de la Organización* (pp. 349–376). Madrid: Pearson Prentice Hall,

Salanova, M., Martínez, I.M., & Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F.J. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349–376). Madrid: Pearson, Prentice-Hall.

Salanova, M., Martínez, I. M., Cifre, E., & Llorens, S. (2009). La salud ocupacional desde la perspectiva psicosocial: aspectos teóricos y conceptuales. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 27–61). Madrid: Síntesis.

Salgado, E. (2006). Dos textos: sobre el desempeño individual en las organizaciones. *Monografías de Administración*, 93, 1–54.

Sauter, S. L., Lim, S., & Murphy, L. R. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Occupational Mental Health*, 4, 248–254.

Schaubroeck, J., Lam, S., & Cha, S. A. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020–1030.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jeckyll or Mr. Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Eds.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193–217). Northampton, UK: Edward Elgar.

Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.

Seligman, M. E. P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5–14.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410–421.

Schmitt, A., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89, 588–610.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

Snijders, T., & Bosker, R. (1999). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Eds.), *Sociological methodology* (pp. 290–312). Washington, DC: American Sociological Association.

Sparr, J. L., & Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 198–225.

Stewart, G.L., & Barrick, M.R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal*, 43, 135–148.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Sy, T., Coté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295–305.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24, 106–112.

Tuckey, M. R., Bakker, A., & Dollard, M. F. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 15–27

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 71–82.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Goldman, B. M. (2011). How leader–member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal–external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64, 739–770.

Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005).

Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and self-efficacy across cultures. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 2–16.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 515–530.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793–825.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1997). Wellbeing, satisfaction and job performance: Another look at the happy/productive worker relationship. In L. N. Dosier & J. B. Keys (Eds.), *Academy of management: Best paper proceedings* (pp. 364–368). Statesboro, GA: Office of Publications and Faculty Research Services, College of Business Administration, Georgia Southern University.

Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership Studies & Organizational Development*, 18, 438–448.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work Engagement Among Employee Facing Emotional Demands. The Role of Personal Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 74–84.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

Yasin Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 532–550.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). *Team Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?. *The Leadership Quarterly*, 24, 94–105.

Zohar, D., & Luria, G. (2010). Group leaders as gatekeepers: testing safety climate variations across levels of analysis. *Applied Psychology*, 59, 647–673.

RESUMEN

La evidencia científica pone de manifiesto la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones. Sin embargo, en el ámbito de la psicología de la salud ocupacional, se entiende que existen nuevos retos de investigación para clarificar más aspectos relacionados al bienestar psicosocial de trabajadores/as y equipos de trabajo.

Partiendo de estas premisas, el objetivo de esta tesis doctoral es ampliar la investigación respecto al concepto de liderazgo transformacional en su relación con el bienestar psicosocial de trabajadores/as y equipos de trabajo y resultados organizacionales, a través de la evidencia teórica y empírica desarrollada hasta ahora dentro del contexto laboral y organizacional. Este objetivo se desglosa a partir de diferentes preguntas de investigación, teniendo en cuenta las necesidades sociales y laborales que se presentan actualmente en entornos organizacionales. A saber:

PREGUNTA 1: ¿Por qué el líder transformacional puede ser un recurso social importante dentro de los equipos de trabajo?

PREGUNTA 2: ¿Cómo puede el líder transformacional influir en el bienestar psicosocial de los equipos de trabajo?

PREGUNTA 3: ¿Qué relación tiene el líder transformacional en la mejora del desempeño?

Con la intención de responder a estas preguntas de investigación, dentro de la elaboración de esta tesis, se desarrolla: un capítulo teórico (Capítulo II) y tres estudios empíricos (Capítulos III-V). Mientras que en el capítulo dos se ha llevado a cabo una revisión de la literatura relevante sobre el estilo de liderazgo transformacional, evidenciando los vacíos bibliográficos, en los tres capítulos empíricos, el foco de análisis estuvo centrado, en clarificar estos vacíos bibliográficos, para responder a las preguntas de investigación de las cuales parte la elaboración de esta tesis

doctoral. Específicamente, el capítulo cuatro se centra en el liderazgo transformacional a nivel de equipos de trabajo, mientras que, en los capítulos tres y cinco, desarrolla la idea de liderazgo transformacional basándose en estudios multinivel (es decir, se consideran variables a nivel individual y a nivel de grupos). Cabe resaltar, que los tres estudios empíricos fueron analizados en diversos contextos organizacionales (i.e., Administración Pública, empresas privadas del sector industrial, sanitario, hostelería) pertenecientes a Pequeñas y Medianas Empresas españolas. Además se utilizaron diferentes métodos estadísticos (Modelos de Ecuaciones Estructurales, Medidas Agregadas, Análisis multinivel)

A partir de los resultados obtenidos en los diferentes estudios de esta tesis doctoral, se derivan implicaciones prácticas y teóricas que amplían el concepto de liderazgo transformacional, no solo en su relación con los seguidores, además con los equipos de trabajo, lo cual permite conocer los procesos afectivos subyacentes que trazan nuevas ideas que comprueban la relación entre bienestar psicosocial y resultados organizacionales saludables.

SUMMARY

Scientific evidence highlights the importance of leadership within organizations. However, in the field of occupational health psychology it is highly recognized that there are new research challenges that must be faced to clarify some aspects related to the psychosocial well-being of workers and work teams.

Based on these premises, the aim of this doctoral thesis is to expand the research on the concept of transformational leadership and its relationship with the psychosocial well-being of workers and work teams, as well as with organizational results, through the theoretical and empirical evidence developed hitherto within the context of work and organization. This aim is itemized from different research questions, taking into account the social and labour needs that are currently present in organizational environments. Namely:

QUESTION 1: Why can the transformational leader be an important social resource within the work teams?

QUESTION 2: How can the transformational leader influence the psychosocial well-being of the work teams?

QUESTION 3: What is the transformational leader's relationship to performance improvement?

In order to answer these research questions, this thesis develop a theoretical chapter (Chapter II) and three empirical studies (Chapters III-V). Whereas, chapter two consist in a review of relevant literature about the style of transformational leadership, evincing thus the bibliographical gapson the field, the four empirical chapters are focused on clarifying these gaps, in order to answer the research questions which are the basis of this doctoral thesis. Particularly, chapter four focus on transformational leadership within work teams, while in chapters two and five the idea of transformational leadership is developed through multilevel studies (i.e.,

individual and work team variables are considered). It should be noted that the four empirical studies were analyzed in various organizational contexts (i.e., Public Administration, Small and Medium-Sized Enterprises, educational and health care institutions). In addition, different methods of statistical analysis (ie, Aggregation Index, Structural Equation Models, Multilevel Equations Analysis) were used to test the different hypotheses of this doctoral thesis.

The results obtained in the different studies of this doctoral thesis arise practical and theoretical implications that extend the concept of transformational leadership. These conclusions are relevant not only in its relation with the followers, but also to the work teams and they facilitate the understanding of the underlying affective processes that trace new ideas to prove the relationship between psychosocial well-being and healthy organizational outcomes.

AGRADECIMIENTOS

Lo mejor de un viaje largo, es la compañía, el trayecto se hace más llevadero e incluso se llega hasta más lejos. Por ello, quiero dar las gracias a quienes me acompañaron en este camino.

En primer lugar quiero agradecer a mis directoras de tesis por confiar en mí casi sin conocerme, por ser esas fuerzas impulsoras y motivadoras, sobre todo en los momentos más difíciles. Durante estos años potenciaron en mí la capacidad de acción para enfrentarme al reto que me supuso investigar. Gracias Marisa por contagiarme de tu positividad y optimismo, por dejarme aprender a tu lado, por tenderme tu mano en aquellos momentos de adversidad, sobre todo, por ser una líder transformacional. Gracias Isabel por ser mi cable a tierra, a través de tu sentido práctico me enseñaste que las ideas no pueden hacer acrobacias, siempre deben tener un lugar dónde aterrizar; gracias por tu trato justo y honesto y por ser esos abrazos que reinician y cobijan.

También quiero agradecer a mis compis del equipo WANT, a los presentes y ausentes, a los que estuvieron y a los que hoy están. Dentro del equipo tuve la dicha de encontrarme con personas generosas con su saber y dispuestas a compartir espacios de aprendizajes. Gracias por ser fuente de energía positiva en cada momento que compartimos. El equipo WANT, también ha sido el medio para conocer personas con las que fortalecí lazos fuera del trabajo y pasaron a formar parte de mi familia en España. Gracias Johnsi, Tito, Ester, Valu, Mon, Jessi e Isra, por ser personas con un valor humano inestimable, soy muy afortunada por tenerlos en mí día a día. Y a IsaBELLA! Empezamos casi al mismo tiempo en el equipo y a partir de ahí nuestros caminos se complementaron. Compañera de aventuras, cómplices de risas, entre sonrisa o pañuelos, da igual la hora o el momento, vos, siempre presente. Gracias amiga por todos los años compartidos y por lo que nos queda aún por compartir.

Por otro lado, quiero agradecer a esas amigas que España me regala. A mi mexicana favorita, gracias Silvia por todos estos años de amistad, nos conocimos al principio de este camino, y continúas allí, vayas donde vayas, más lejos o más cerca, pero siempre a mi lado. Gracias Rosa, “mi negra”, por acompañarme durante todo este tiempo, por entenderme y respetarme, sobre todo en las diferencias. Gracias Lauri, por abrirme las puertas de tu casa en Castellón y Granada y por ser chispas de diversión.

Gracias aquellas personas que me recibieron al llegar y sin conocerme me abrieron las puertas de sus casas integrándome en sus familias. Fina, Carme, Salomé Filgueira, Vicente, Ale, Carmen Maseres, Paula, Carmen Leiva, Celia, José, Pablo, Sonia y Emilio, gracias a todas/os, por formar parte de esa familia extendida aquí en España, y por seguir ahí, acompañándome. Salomé Espí, gracias también, por ayudarme junto a tu amistad a multiplicar los momentos lindos de la vida.

Gracias a mi gente hermosa que reside en Argentina, tios/as, primos/as, por esos reencuentros en las fechas de navidades y año nuevo, dónde los mensajes de texto se materializan en abrazos reales. Especialmente, gracias Lore, por trascender el vínculo de sangre, y ser esa amiga de fierro con la que siempre puedo contar. Gracias a mis amigas de Tucumán, Emi, Pato e Iris; y a mis amigas de toda la vida, Silvi, Pachi, Gise Martínez, Lulo, Gise Navarro y Dani, en cada reencuentro, las distancias quedan lejanas y la complicidad de todos aquellos años maravillosos permanece inexorable en el tiempo. Gracias Mara, por ser mi primera maestra e incursionarme en temas psicología laboral e impulsarme a viajar para seguir perfeccionándome.

Y por último, agradecer a los pilares de mi vida. Papá y Mamá, gracias por tejer mis alas y por enseñarme a volar sin pensar en el desarraigo y fomentando siempre mí libertad. Gracias por

esa herencia recibida, que es mi hermana, sin ella todo sería distinto. Gracias Naty por no soltarme la mano, por ser mi fiel compañera de vuelo, mi guía, mi fuerza y todo lo que se necesita para continuar. Pero sobre todo, gracias (y también a Ariel) por darme el título que ninguna facultad lo otorga, que es el de tía, gracias infinitas, por regalarme ese rayo de sol y luz que me acompañará el resto de mi vida, Mi TINO!!. Mamá, Papá, Naty y Valentino sin su apoyo y esfuerzo desmedido, no habría podido llegar hasta aquí. Esta tesis no es solo mía, también es de ustedes, por eso quiero dedicársela de manera íntegra. Una vez más, juntos, lo hemos logrado.