

Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*

Transformational leadership:
Current research and future challenges
Liderança transformacional:
pesquisa atual e retos futuros

Valeria Cruz-Ortiz**
Marisa Salanova***
Isabel M. Martínez****

Fecha de recibido: mayo 17 de 2013
Fecha de aprobado: noviembre 11 de 2013

Para citar este artículo: Cruz-Ortiz, Valeria; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros, *Universidad & Empresa* No. 25, p. 13-32.

* Este trabajo de investigación se enmarca en un proyecto del Ministerio de Economía y Competitividad (PSI2011-22400).

** Estudiante de Doctorado en Psicología del Trabajo de las Organizaciones y en Recursos Humanos de la Universitat Jaume I de Castellón (España). Correspondencia: Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología. Universidad Jaume I., Avda. Sos Baynat, s/n – 12071. Castellón (España). Tel. +34 964 72 9580. E-mail: valeria.cruz@uji.es

*** Catedrática de la Universidad del área de Psicología Social, Coordinadora del Master universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones, y en Recursos Humanos, y Directora del Equipo de Investigación Wont de la Universitat Jaume I de Castellón (España).

****Profesora Titular de la Universidad del área de Psicología Social y miembro del Equipo de Investigación WONT de la Universitat Jaume I de Castellón (España).

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.

Palabras clave: liderazgo transformacional

ABSTRACT

The aim of this theoretical review is to summarize the scientific findings about transformational leadership and its relationship to organizational outcomes (e.g., climate, performance, etc.), pointing out some future challenges in their study. In a synthetic manner, this article presents the evidence that has been developed during recent years of research and, at the same time, presents the different models used by researchers to present their results and conclusions. A review of these studies concludes that transformational leadership can be considered a forerunner of several worker-related outcomes (e.g., well-being, satisfaction, etc.) as well as organizational outcomes (e.g., performance, tendency to drop, etc.). At the same time, the scarcity of studies about the strategies of transformational leadership training, as well as the techniques used in interventions to facilitate the emergence of this style of leadership, is remarkable. Based on these considerations, we outline potentially fruitful directions for future research.

Keywords: Transformational leadership.

RESUMO

O objetivo desta revisão teórica é sintetizar as descobertas científicas sobre a liderança transformacional e sua relação com resultados organizacionais (e.g., clima, desempenho, etc.), assim como assinalar alguns retos futuros em seu estudo. De forma sintética, expõe-se a evidência que se tem ido desenvolvendo durante os últimos anos de investigação, paralelamente, se apresentam diferentes modelos utilizados pelos investigadores para poder expor seus resultados e conclusões. Da revisão destes estudos conclui-se que a liderança transformacional pode-se considerar um antecedente de diversos resultados relacionados com os trabalhadores (e.g. bem-estar, satisfação, etc.) e com a organização (e.g. desempenho, tendência ao abandono, etc.). Ao mesmo tempo, é notável uma escassez nos estudos sobre as estratégias de treinamento para a

liderança transformacional, assim como das técnicas utilizadas em intervenções para facilitar o surgimento deste estilo de liderança. Baseando-se nestas considerações, perfilam-se direções potencialmente frutíferas para a pesquisa futura.

Palavras-chave: liderança transformacional.

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 y 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 políti-

cas organizacionales, la dirección de los recursos humanos, 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 mas positiva (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Algunas revisiones recientes acerca del liderazgo transformacional (Mendoza, Ortiz & Parker, 2007) evidenciaron cómo 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 posibiliten 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.

I. 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 en 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 com-

partida 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 de 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 Weihrich (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 el líder, los seguidores de los equipos de trabajo y la organización, encaminada a la búsqueda de excelencia y calidad organizacional (Cruz-Ortiz & Salanova, 2011).

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* gru-

pal, 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 concreto, 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. Comprenden 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 fomenta 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 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). 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).

II. 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.

III. 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 y 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 y Stough, 2002), las características de los seguidores (Dvir & Shamir, 2003), la motivación (Barbuti, 2005) y los valores de autotrascendencia (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. Números 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 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) y los 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 el desempeño grupal (Jung & 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; y 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 una diversidad de resultados variables. 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 las conclusiones del primero en un trabajo 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, comportamientos 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 & Llorens, 2009) y el clima de servicio (Kopperud, Martinsen & Humborsstad, 2013).

IV. INTERVENCIONES PARA MEJORAR 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 *posttest* 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 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.

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 y licenciadas 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) cómo 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 151 profesionales de enfermería durante seis meses, 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 y la 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 una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también como un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelen-

tes. 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 trabajo.

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.

REFERENCIAS

- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. & Cordon-Pozo, E. (2007), “Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: lessons from Spain”. En *Industrial marketing management*, 36, 3: 349-359.
- Avolio, B. J. (2007), “Promoting more integrative strategies for leadership theory building”. En *American Psychologist*, 62, 1: 25-33.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009), “Leadership: Current theories, research, and future directions”. En *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Barbuto, J. E. (2005), “Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents”. En *Journal*

- of Leadership & Organizational Studies*, 11, 4: 26-40.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000), "Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study". En *Leadership y 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". En *Journal of applied psychology*, 81, 6: 827-832.
- 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". En *Leadership y Organization Development Journal*, 28, 1: 4-19.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), *Transformational leadership development: Manual for the multi-factor leadership questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993), "Transformational leadership and organizational culture". En *Public administration quarterly*, 17, 1: 112-121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". En *Journal of Applied Psychology*, 88, 2: 207-217.
- Bernard, L. L. (1926), *An introduction to social psychology*, NY, US: Henry Holt and Company.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. & Frey, D. (2012), "Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust" En: *The Leadership Quarterly*, 24, 1: 270-283.
- Bray, D. W. & Grant, D. L. (1966), "The assessment center in the measurement of potential for business management". En *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 17: 1-27.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper y Row.
- 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" En: *Academy of Management Journal*, 51, 1: 81-96.
- Conchie, S. M. (2013), "Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Trust: A Moderated-Mediated Model of Workplace Safety" En: *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 2: 198-210.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. & Menon, S. T. (2000), "Charismatic leadership and follower effects".

- En *Journal of organizational Behavior*, 21, 7: 747-767.
- Cruz-Ortiz, V. & Salanova, M. (2011), "Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3". En: *Fòrum de Recerca*, 16: 861-874.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2011), "Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal", Sesión de cartel presentado en la III Jornada de Emociones y Bienestar, Madrid.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M, y Martínez, I. (2013), "Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal". En *Revista Psicología Social*, 28, 2: 183-196.
- Chan, K. Y., y Drasgow, F. (2001), "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead". En *Journal of Applied Psychology*, 86, 3: 481-498.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., y Rosen, B. (2007), "A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams", En: *Journal of Applied Psychology*, 92, 2: 331-346.
- Cho, J. & Dansereau, F. (2010), "Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors", En *The Leadership Quarterly*, 21, 3: 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". En *Personnel Psychology*, 64, 1: 89-136.
- De Cremer, D., Van Dijke, M. & Bos, A. E. (2007), "When Leaders Are Seen as Transformational: The Effects of Organizational Justice". En *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 8: 1797-1816.
- 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" En *Journal of Applied Psychology*, 97, 1: 194-202.
- Dirks, K. T. (2000), "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball". En *Journal of applied psychology*, 85, 6: 1004-1012.
- Duygulu, S. & Kublay, G. (2011), "Transformational leadership training programme for charge nurses". En: *Journal of advanced nursing*, 67, 3: 633-642.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002), "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment". En *Academy of management journal*, 45, 4: 735-744.
- Dvir, T. & Shamir, B. (2003), "Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal

- field study". En *The Leadership Quarterly*, 14, 3: 327-344.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., y Boerner, S. (2008), "Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles". En *Journal of Applied Psychology*, 93, 6: 1438-1446.
- Evans, M. (1970), "The effects of supervisory behavior en the path-goal relationship". En *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 3: 277-298.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C. & Burke, W. W. (2005), "The role of within-group agreement in understanding transformational leadership". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 3: 471-488.
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Gardner, L. & Stough, C. (2002), "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers". En *Leadership y Organization Development Journal*, 23, 2: 68-78.
- Ghiselli, E. (1959), "Traits differentiations management personnel". En *Personnel Psychology*, 12, 4: 535-544.
- Guay, R. P. (2013), "The relationship between leader fit and transformational leadership". En *Journal of Managerial Psychology*, 28, 1, 55-73.
- House, R. J. (1971), "A path goal theory of leader effectiveness". En *Administrative Science Quarterly*, 16, 3: 321-338.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974), "Path-goal theory of leadership". En *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership". En *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-765.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1998), "Examination of transformational leadership and group process among Caucasian-and Asian-Americans: Are they different?". En T. A. Scandura & M. G. Serapio (Eds.), *Research in international business and international relations: Leadership and innovation in emerging markets* (pp. 29-66). Stamford, CT: JAI Press.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. (2002), "Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance". En *Small Group Research*, 33, 3: 313-336.
- Kahn, R. & Katz, D. (1960), "Leadership practices in relation to productivity and morale". En D. Cartwright & A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*. (pp. 554-570) New York: Harper & Row.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978), "Substitutes for leadership: Their

- meaning and measurement". En *Organizational behavior and human performance*, 22, 3: 375-403.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003), *Administración: Una perspectiva global*. McGraw Hill, México.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. & Humborstad, S. I. W. (en prensa), "Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service Climate, and Self-Other Agreement". En *Journal of Leadership y Organizational Studies*.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003), "The leadership practices inventory (LPI): participant's workbook", San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". En *The Journal of Social Psychology*, 10, 2: 269-299.
- 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". En *Journal of Business and Psychology*, 25, 3: 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". En Barker, R. G., Kounin, J. S. & Wright, H. F., *Child behavior and development*, (pp. 485-508). New York, NY, US: 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". En *Applied Psychology*, 59, 3: 454-479.
- Llorens, S., Salanova, M. & Losilla, J. (2009), "Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo: Un estudio de caso en una empresa de construcción". En *Directivos construcción*, 220, 48-56.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". En *The Leadership Quarterly*, 7, 3: 385-425.
- Martin, C. A. & Bush, A. J. (2006), "Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager-salesperson dyad". En *Journal of the academy of Marketing Science*, 34, 3: 419-438.
- 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". En *Journal of Applied Psychology*, 74, 3: 424-432.
- Mendoza Martínez I. A., Ortiz Arévalo, M. F. & Parker Rosell, H. C. (2007), "Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional". En Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle, 7, 27: 25-41.
- 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". En *Universitas Psychologica*, 6, 3: 689-698.
- 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". En *International journal of nursing studies*, 46, 9: 1236-1244.
- Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (Segunda edición). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Pillai, R. & Williams, E. A. (2004), "Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance". En *Journal of organizational change management*, 17, 2: 144-159.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions". En *The leadership quarterly*, 15, 3: 329-354.
- Salanova, M. (2008), "Organizaciones saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva". En Vázquez, C. & Hervás, G. (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada*, (pp. 403-427) Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova Soria, M. (2009), "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes". En *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 58: 18-23.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011), "Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement", En: *Journal of Advanced Nursing*, 67, 10: 2256-2266.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012), "We need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model". En *Group y Organization Management*, 37, 6: 785-822.
- Salanova, M., Martínez, I. M. & Llorens, S. (2005), "Psicología organizacional positiva". En Palací, F. J., *Psicología de la Organización*, (pp. 349-376) Madrid: Pearson Prentice Hall.

- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2009), *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*, Madrid: Alianza Editorial.
- Sparr, J. L. & Sonnentag, S. (2008), "Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work". En *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 2:198-225.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- 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.". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 1: 71-82.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA: 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". En *Personnel Psychology*, 64, 3: 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". En *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 11, 3: 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". En *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 4: 515-530.
- Zohar, D. & Luria, G. (2010), "Group leaders as gatekeepers: testing safety climate variations across levels of analysis". En *Applied Psychology*, 59, 4: 647-673.
- 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?". En *The Leadership Quarterly*, 24, 1: 94-105.