



El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo



Daniel Hermosilla*, Alberto Amutio, Silvia da Costa y Dario Páez

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 17 de noviembre de 2015

Aceptado el 1 de junio de 2016

On-line el 22 de agosto de 2016

Palabras clave:

Efectividad

Innovación

Liderazgo transformacional

Motivación

Satisfacción

R E S U M E N

El liderazgo transformacional destaca como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para orientar las organizaciones hacia el cambio y la innovación. Este estudio se desarrolla en cuatro organizaciones, participando directivos ($n=47$) y subordinados ($n=107$) en Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra (España). El liderazgo transformacional se asocia con más fuerza que el transaccional a la satisfacción con el líder, la efectividad percibida de este y la motivación a trabajar en el caso de los subordinados. En el caso de los directivos el liderazgo transaccional se asocia con la misma fuerza que el transformacional con la satisfacción y efectividad, mostrando este último una relación más fuerte con la motivación que el transaccional. El liderazgo transformacional y la satisfacción con el líder predicen la motivación a trabajar extra, mediante una mayor satisfacción. Se comentan los resultados en relación a los valores dominantes y a la cultura organizacional.

© 2016 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences

A B S T R A C T

Transformational leadership stands out as one of the most suitable types of leadership to guide organizations towards change and innovation. This study was developed in four organizations in, in a sample of managers ($n=47$) and subordinates ($n=107$) in the provinces of Vizcaya, Guipúzcoa, and Navarra (Spain). Transformational leadership is more strongly associated with satisfaction with the leader, the perceived effectiveness of the leader, and motivation to work in the case of subordinates than transactional leadership. In the case of managers transactional leadership is associated with the same strength than transformational leadership to satisfaction and effectiveness. However, there is a stronger relationship with motivation than transactional leadership. Transformational leadership and satisfaction with the leader predict motivation to work overtime through increased satisfaction. The results are discussed in relation to the dominant values and organizational culture.

© 2016 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

En los últimos años, el fomento de cambios y transformaciones en las organizaciones con el objetivo de que éstas sean innovadoras se ha generalizado. El papel que el liderazgo juega en ello ha sido

objeto de la atención de los investigadores en el tema. En concreto, el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000;

* Autor para correspondencia. Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Facultad de Psicología. Avda. Tolosa, 70, 20018, Donostia-San Sebastian.

Correo electrónico: daniel.hermosilla@ehu.eus (D. Hermosilla).

Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011). Los componentes principales del liderazgo transformacional son: a) carisma e influencia idealizada, b) inspiración motivacional, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida, c) atención a las diferencias individuales y d) la estimulación intelectual definida como cuestionamiento de las viejas asunciones y del statu quo (Bass, 1997; Judge y Piccolo, 2004).

La capacidad del líder para inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes es crucial (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Bass, 1997; García-Guio, Molero y Moriano, 2015). Estas destrezas son similares a aquellas descritas en el liderazgo transformacional (Bass, 2008). A diferencia de las teorías del liderazgo tradicional, las cuales se focalizan sobre todo en los procesos racionales, las teorías del liderazgo transformacional y carismático (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004) enfatizan las emociones y los valores y dan por hecho que líderes y subordinados se impulsan mutuamente hacia niveles más altos de moralidad y motivación. Así, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo (Bass, 1997; Wang et al., 2011).

El liderazgo transformacional ha sido vinculado al compromiso del empleado con la organización (Barling, Weber y Kelloway, 1996; Tyssen et al., 2014), satisfacción en el trabajo y satisfacción con el líder (Azanza, León y Alonso, 2013; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Mackenzie y Bommer, 1996) y bajo nivel de estrés en el trabajo (Nielsen y Munir, 2009; Offermann y Hellmann, 1996). La investigación ha mostrado que el liderazgo transformacional está relacionado con el logro organizacional y “comportamientos cívicos”, así como con el compromiso, satisfacción y confianza por parte de los subordinados (Judge y Bono, 2000; Masi y Cooke, 2000; Pillai, Schriesheim y Williams, 1999; Podsakoff et al., 1996). Más allá de los niveles individuales, también ha sido documentada su efectividad en equipos y organizaciones transformacionales (Bass, 1997; Hofmann y Jones, 2005; Wang et al., 2011).

El liderazgo transformacional ha sido comparado con el liderazgo transaccional. En este último, la cooperación se obtiene mediante el intercambio de recompensas (Bass, 1985; Judge y Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Aquí, el foco de atención se pone en la eficiencia a partir de reforzar los niveles negociados de rendimiento. Así, para el logro del rendimiento esperado, los líderes transaccionales proporcionan recompensas adecuadas a los resultados. Sin embargo, mientras los líderes transaccionales motivan a los subordinados a actuar como se espera, el líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio. Los líderes han de dirigirse a la valía de los seguidores para conducirlos al compromiso con la organización, siendo este uno de los motivadores más robustos que el liderazgo transformacional añade al intercambio transaccional (Shamir, 2007). Según la hipótesis del aumento (*augmentation hypothesis*), propuesta por Bass y colaboradores (Bass, 1985; Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003), el liderazgo transformacional aumenta el poder explicativo del liderazgo transaccional para predecir la satisfacción y el logro de los subordinados. Existen algunos estudios que reportan investigaciones en este sentido, cuyos resultados han confirmado la propuesta inicial (Hater y Bass, 1988; Judge y Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

El análisis del liderazgo en relación a las diferencias de género introduce un nuevo elemento que plantea que las mujeres directivas puntúan más alto que los hombres en liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación y consideración individualizada), así como en la recompensa contingente del liderazgo transaccional. Por su parte, los hombres puntúan más alto que

las mujeres en liderazgo transaccional (manejo activo por excepción, manejo pasivo por excepción y *laissez faire*) debido a que las mujeres tienen más rasgos expresivos y comunales y los hombres más rasgos agénticos e instrumentales (Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003).

La comprensión de las semejanzas y diferencias expuestas en relación al liderazgo puede resultar altamente beneficiosa para la dirección y gerencia efectivas (Gundersen, Hellesøy y Raeder, 2012; Segalla, Fischer y Sandner, 2000), algo sustancialmente necesario en momentos de ampliación de mercados globales, de una creciente importancia y consideración de los equipos de trabajo culturalmente diversos y con una mayor movilidad laboral y expatriación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue contrastar si en empresas del norte de España (País Vasco y Navarra) el liderazgo transformacional se asocia más fuertemente que los otros estilos de liderazgo a la percepción de los seguidores en relación con: a) la satisfacción (con el líder), b) la efectividad (del líder) y c) la motivación en el trabajo de los seguidores. Finalmente se explorará si existen diferencias de género en los estilos de liderazgo.

De acuerdo con los objetivos anteriormente expuestos, las hipótesis planteadas fueron las siguientes: 1) el liderazgo transformacional se asociará fuertemente a la satisfacción con el líder, la efectividad del líder y la motivación en el trabajo, 2) el liderazgo transformacional se asociará más fuertemente con estas variables que el liderazgo transaccional y el liderazgo evitativo y tendrá un mayor poder explicativo y 3) las mujeres directivas puntuarán más alto en liderazgo transformacional que los hombres.

Método

Muestra y participantes

La muestra consistió en 47 directivos y 107 subordinados de diferentes organizaciones del norte de España (País Vasco y Navarra).

Los directivos y subordinados fueron reclutados en cuatro organizaciones diferentes de Vizcaya, Guipúzcoa y Navarra:

Centro 1: sociedad anónima de gestión pública de servicios de desarrollo económico local ($n = 364$ empleados).

Centro 2: centro de formación profesional e innovación tecnológica de referencia ($n = 110$ trabajadores distribuidos en las líneas de Formación Profesional y de Ingeniería).

Centro 3: centro de formación público (instituto de ESO y Bachiller; $n = 67$ empleados).

Centro 4: fundación que presta servicios socio-laborales, de residencia de menores y medioambientales ($n = 164$ empleados).

La muestra quedó compuesta finalmente por 154 personas ($n = 47$ directivos y $n = 107$ subordinados) entre 24 a 64 años ($M = 39$, $DT = 9.6$), de los cuales el 38% eran mujeres. De promedio, las personas participantes en este estudio llevaban 5.36 años ($DT = 5.58$) en su organización. El 76% de la muestra informó poseer estudios superiores y un 20% de nivel medio.

Procedimiento

Los criterios establecidos para el reclutamiento de directivos fueron llevar al menos 5 años en tareas de dirección en equipos directivos o en dirección de departamentos, descartándose miembros de consejos de administración, miembros de patronato así como cargos intermedios como, por ejemplo, coordinadores de áreas, supervisores o directores de proyectos.

Para captar a la muestra de subordinados, la alta dirección de las cuatro organizaciones presentó el estudio, al mismo tiempo que recomendaba la participación del personal en el mismo. Los

subordinados del centro 1 se corresponden con un perfil técnico en servicios relacionados con el desarrollo socioeconómico, los del centro 2 se corresponden con profesorado de formación profesional tecnológica e ingeniería, los del centro 3, profesorado de ESO y Bachiller y los del centro 4, profesionales relacionados con la educación social, trabajo social, enseñanza y asistencia socio-sanitaria.

Los cuestionarios fueron distribuidos a los encuestados por correo y, una vez cumplimentados, fueron directamente entregados al investigador. Con ello se pretendía lograr el máximo de confidencialidad posible. Se aseguró tanto a directivos como a subordinados que todos los datos serían tratados confidencialmente y no incidirían de ninguna manera en su carrera profesional. Finalmente hubo una devolución personalizada de los resultados.

Instrumentos

Las evaluaciones de los liderazgos transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, así como las medidas de resultados fueron obtenidas a partir del *Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X* (MLQ 5X; Bass y Avolio, 1995). Las medidas de resultados incluyen evaluaciones de la efectividad, satisfacción con el líder y motivación en el trabajo. Para superar los sesgos potenciales debidos a la misma fuente de datos y para poder establecer comparaciones se incluyeron separadamente índices de subordinados y de directivos.

En su adaptación española, el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Avolio y Bass, 2004) fue utilizado para obtener una evaluación del comportamiento de liderazgo y de los resultados (consecuencias). El MLQ es un cuestionario que contiene 45 ítems que describen conductas y cada pregunta puede ser respondida en una escala de 5 puntos (0 = *rara vez*, 4 = *frecuentemente*). Las respuestas fueron recodificadas de 1 a 5 para poder ser comparadas con otros estudios. Este instrumento presenta reactivos vinculados a 4 dimensiones del liderazgo transformacional: influencia idealizada (8 ítems: $\alpha = .87$ para la muestra total, $\alpha = .88$ para subordinados, $\alpha = .85$ para líderes, respectivamente), motivación inspiracional (4 ítems: $\alpha = .86$, $\alpha = .85$ y $\alpha = .87$, respectivamente), consideración individualizada (4 ítems: $\alpha = .65$, $\alpha = .59$ y $\alpha = .68$, respectivamente) y estimulación intelectual (4 ítems: $\alpha = .87$, $\alpha = .87$ y $\alpha = .88$, respectivamente). Además presenta la dimensión de recompensa contingente (4 ítems: $\alpha = .69$, $\alpha = .71$ y $\alpha = .63$ para líderes y subordinados, respectivamente), de dirección por excepción activa (4 ítems: $\alpha = .75$, $\alpha = .76$ y $\alpha = .73$, respectivamente) y la dimensión de dirección por excepción pasiva (4 ítems: $\alpha = .65$, $\alpha = .63$ y $\alpha = .68$, respectivamente) vinculadas al liderazgo transaccional según Bass y Avolio (1995, 2000) y según Molero, Recio y Cuadrado (2010) solo las dos primeras. Finalmente, la escala contiene la dimensión de *laissez-faire* (4 ítems: $\alpha = .78$, $\alpha = .80$ y $\alpha = .70$, respectivamente). Molero et al. (2010) suman esta dimensión con la dirección por excepción pasiva para construir una faceta de liderazgo pasivo-evitativo. La escala integra variables criterio como la satisfacción con el líder (2 ítems: $\alpha = .78$, $\alpha = .80$ y $\alpha = .72$), efectividad del líder (4 ítems: $\alpha = .78$, $\alpha = .77$ y $\alpha = .82$, respectivamente) y motivación en el trabajo (esfuerzo extra; 3 ítems: $\alpha = .81$).

Debido a que las escalas construidas para medir aspectos de liderazgo transformacional presentan una alta correlación, se ha calculado una puntuación global mediante la suma de las puntuaciones de las cuatro escalas (alfa de Cronbach = .93). Este procedimiento ha sido sugerido en otros estudios (Carless, 1998; Hofmann y Jones, 2005; Molero et al., 2010; Ross y Offerman, 1997). Las puntuaciones globales han sido también calculadas para las conductas del liderazgo transaccional y del pasivo-evitativo. La puntuación global del liderazgo transaccional incluye la recompensa contingente y la dirección por excepción (activa) (alfa de Cronbach = .78), mientras el liderazgo pasivo-evitativo (alfa de Cronbach = .81) incluye el liderazgo *laissez-faire* y la dirección por excepción (pasiva). En anteriores estudios, la dirección por

excepción (pasiva) era incluida como subescala del liderazgo transaccional. Posteriores investigaciones, sin embargo, sugieren que el estilo de dirección por excepción (pasiva) debería combinarse con el liderazgo *laissez-faire* debido a que estas dos escalas correlacionan positivamente entre ellas y negativamente con el resto (Avolio, Bass y Jung, 1999; Bass y Avolio, 2000; Den Hartog, Van Muijen y Koopman, 1997; Molero et al., 2010). La última estructura que se aplica en este estudio proviene de renombrar la tercera dimensión, pasando de denominarse *laissez-faire* a liderazgo pasivo-evitativo.

Análisis estadísticos

Se realizaron pruebas *t* de Student para muestras dependientes (apareadas) para verificar si existían diferencias de medias entre directivos y subordinados en los diferentes tipos de liderazgo. Posteriormente, para examinar la fuerza de la asociación entre los tipos de liderazgo con las variables del estudio (satisfacción, motivación, efectividad), se calcularon las correlaciones de Pearson. Se compararon los tamaños de las correlaciones mediante pruebas *Z* de correlaciones independientes para contrastar la mayor asociación del liderazgo transformacional con las variables criterio. A continuación se realizaron sucesivos análisis de regresión lineal jerárquica. Por último, con el objetivo de contrastar la hipótesis de mediación, se utilizó el macro *MEDIATE* de SPSS con el modelo de mediación que estima simultáneamente efectos directos e indirectos con sus errores estándar y sus intervalos de confianza derivados de la distribución *bootstrap* (Preacher y Hayes, 2008). Es importante considerar que el efecto indirecto resulta significativo si el intervalo de confianza no pasa por el valor cero. Se utilizó la satisfacción con el liderazgo y la percepción de eficacia como mediadores, la motivación para trabajar extra como variable dependiente y los tres estilos de liderazgo como predictores.

Resultados

Medidas descriptivas y comparación de medias entre tipos de liderazgo y directivos frente a subordinados

Las pruebas de *t* apareadas constatan que las medias del liderazgo transformacional son significativamente más elevadas que el transaccional en la muestra general, $t(141) = 6.45$, $p < .001$, en directivos, $t(41) = 5.31$, $p < .001$, y en trabajadores, $t(97) = 4.24$, $p < .001$. Las medias del liderazgo transformacional son también más altas que las del *laissez-faire*, $t(141) = 12.38$, $t(42) = 9.69$ y $t(97) = 8.79$ (todas $p < .001$). Finalmente, las medias del liderazgo transaccional son más altas que las del *laissez-faire*, $t(141) = 10.96$, $t(42) = 8.56$ y $t(97) = 7.74$ (todas $p < .001$). Además se constata que los subordinados perciben menor liderazgo transformacional y más pasivo que los directivos, no encontrándose diferencias en el liderazgo transaccional (ver tabla 1).

Tabla 1
Medias, desviación típica y tamaño de la muestra. Directivos y subordinados

Variables	Directivos			Subordinados			F
	M	DT	N	M	DT	N	
Transformacional	3.70	0.68	44	3.43	0.72	98	4.79*
Transaccional	3.33	0.63	45	3.23	0.74	91	0.62
Pasivo-evitativo	1.94	0.66	46	2.23	0.76	103	4.38*
Satisfacción	3.57	0.84	46	3.52	0.97	105	0.10
Efectividad	3.71	0.73	45	3.60	0.80	105	0.61
Motivación en el trabajo	3.22	0.81	45	3.02	0.91	105	1.53

* $p < .05$

Tabla 2
Subordinados: correlaciones entre variables del estudio

Variables	1	2	3	4	5	6
1 Transformacional						
2 Transaccional	.81**					
3 Pasivo-evitativo	-.59**	-.47**				
4 Satisfacción	.83**	.67**	-.59**			
5 Efectividad	.81**	.49**	-.56**	.83**		
6 Motivación en el trabajo	.79**	.67**	-.49**	.76**	.76**	

** $p < .01$.**Tabla 3**
Directivos: correlaciones entre variables del estudio

Variables	1	2	3	4	5	6
1 Transformacional						
2 Transaccional	.78*					
3 Pasivo-evitativo	-.60**	-.41**				
4 Satisfacción	.81**	.75**	-.50**			
5 Efectividad	.76**	.77**	-.41**	.82**		
6 Motivación en el trabajo	.86**	.73**	-.48**	.74**	.72**	

* $p < .05$.** $p < .01$.**Tabla 4**
Análisis de regresión basado en el liderazgo transformacional, transaccional y pasivo-evitativo, con los resultados tomados como variables dependientes

Predictor	Satisfacción β	Efectividad B	Motivación en el trabajo β
<i>Subordinados</i>			
Pasivo-evitativo	-.15*	-.15*	-.06
Transaccional	.02	.11	.03
Transformacional	.72***	.66***	.76***
R^2	.69***	.70***	.67***
<i>Directivos</i>			
Pasivo-evitativo	-.08	-.04	.06
Transaccional	.32*	.49**	.09
Transformacional	.52**	.36*	.83***
R^2	.70***	.69***	.76***

Nota. $N = 107$ subordinados, $N = 47$ superiores.* $p < .05$.** $p < .01$.*** $p < .001$.

Asociación entre tipos de liderazgo, satisfacción, efectividad y motivación

El análisis de correlación revela que las variables de los tres tipos de conducta de liderazgo correlacionan significativamente con las variables resultado, tanto en las respuestas de los directivos como en el caso de los subordinados (tablas 2 y 3). Las comparaciones de correlaciones confirman que son significativamente más fuertes la correlación entre liderazgo transformacional con la satisfacción ($Z = 3.28$, $p < .01$), con la efectividad ($Z = 5.51$, $p < .01$) y con la motivación ($Z = 3.2$, $p < .01$) que el transaccional en el caso de los subordinados. En el caso de los directivos solo esta última asociación es más fuerte con el liderazgo transformacional que con el transaccional ($Z = 2.01$, $p < .04$), mientras que el liderazgo transaccional se asocia con fuerza similar al transformacional con la satisfacción y efectividad en el caso de los directivos.

A continuación se presentan los resultados de los análisis de regresión (tabla 4) con las tres variables de resultados como variables dependientes, y realizado de forma separada para directivos y subordinados. La tabla 4 muestra los resultados de los análisis. Como puede verse, el liderazgo transformacional está fuertemente asociado con las medidas de resultados tanto en el caso de los subordinados como en el de los superiores. La parte de varianza explicada

por el liderazgo transformacional resulta significativamente superior comparada con el resto en casi todos los resultados. Por otro lado, el liderazgo transaccional sólo muestra una asociación más importante con la alta efectividad para los superiores pero no para los subordinados.

Se contrastó y verificó la hipótesis del aumento mediante regresiones jerárquicas para evaluar la varianza única explicada por el liderazgo transformacional (Wang et al., 2011). Se realizó una regresión lineal jerárquica introduciendo primero el liderazgo transaccional y el pasivo-evitativo, explicando estas variables el 54% de la varianza en la satisfacción. En una segunda regresión se incorporó el liderazgo transformacional, aumentando la R^2 significativamente a .66. Este incremento del 12% de la explicación de la varianza es significativo, $F(3, 124) = 81.64$, $p < .001$. Por su parte, la regresión lineal jerárquica, introduciendo primero el liderazgo transaccional y el pasivo-evitativo, explicó el 56% de la varianza en la eficacia o efectividad. La segunda regresión, que incorporó el liderazgo transformacional, aumentó la R^2 significativamente a .67. Este incremento del 11% de la explicación de la varianza es significativo, $F(3, 122) = 86.35$, $p < .001$. Además, la primera regresión explicó el 50% de la varianza de la motivación en el trabajo y la segunda, incluyendo al liderazgo transformacional, el 69%. Este aumento fue también significativo $F(3, 123) = 92.83$, $p < .001$. En cambio, si se incluye al final el liderazgo transaccional, añadiendo primero el transformacional y *laissez faire*, la varianza explicada pasa de .66 a .69 en motivación en el trabajo, de .64 a .67 en efectividad—un aumento de solo el 3%, aunque significativo. En satisfacción, al agregar en la segunda regresión el transaccional no se genera varianza explicada, quedando en ambos casos el R^2 en .66.

Por último, se llevó a cabo un análisis de mediación (fig. 1) utilizando la motivación para trabajar extra como variable dependiente, el liderazgo transformacional como predictor, la satisfacción con el liderazgo y la percepción de eficacia como mediadores secuenciales y el liderazgo transformacional, el *laissez faire* y el cargo como covariables. La eficacia fue predicha positivamente por los liderazgos transformacional y transaccional y negativamente por *laissez faire*. La satisfacción fue predicha positivamente por el cargo (ser trabajador), el liderazgo transformacional y la eficacia. La motivación para trabajar extra fue predicha por el liderazgo transformacional y la satisfacción con líder. Se encontró un efecto indirecto a través de la satisfacción del liderazgo transformacional ($\beta = 10$, $SE = 0.06$, CI 95% [0.009, 0.275]) y del liderazgo transformacional a través de la eficacia vía la satisfacción en la motivación para trabajar extra ($\beta = 10$, $SE = 0.06$, IC 95% [0.018, 0.272]).

Los resultados refuerzan la hipótesis del aumento del liderazgo transformacional, ya que este es el único que predice la motivación a trabajar extra, agregando el matiz de que la satisfacción tiene más peso que la eficacia en reforzar la motivación, así como que el liderazgo transformacional al reforzar la eficacia y la satisfacción indirectamente aumenta la motivación (fig. 1).

Discusión

Al hilo de estudios previos (Avolio y Bass, 1991, 2004; Dumdum, Lowe y Avolio, 2002; Hater y Bass, 1988; Lowe et al., 1996; Trottier, Van Wart y Wang, 2008), confirmando la primera hipótesis, el liderazgo transformacional correlaciona positivamente con la eficacia percibida del directivo, el esfuerzo que señalan los subordinados que están dispuestos a realizar para cumplir con las tareas que su directivo les solicita, y el grado de satisfacción con el mismo. Ello reforzaría la idea de la existencia de un patrón jerárquico descendiente ya anticipado en los primeros desarrollos del modelo de liderazgo *full range* (Avolio y Bass, 1991; Bass, 1985), replicado y confirmado de forma consistente e independientemente

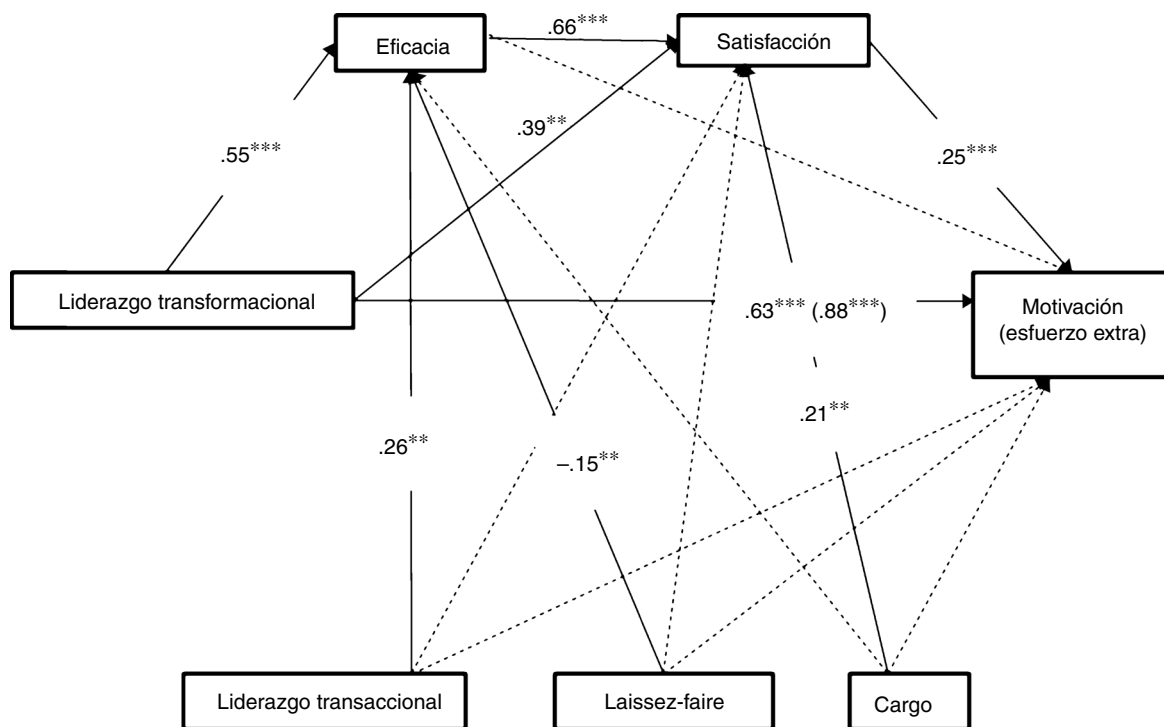


Figura 1. Resultados del análisis mediacional.

Nota. Se muestran los efectos directos de los estilos de liderazgo a través de la eficacia y satisfacción en la motivación. Los coeficientes son no estandarizados. Las líneas indican efectos significativos.

del nivel jerárquico del líder, según el cual los factores del liderazgo transformacional correlacionan (más que los transaccionales) con el esfuerzo extra, la satisfacción y la eficacia, y los comportamientos pasivo-evasivos se correlacionan negativamente con las medidas de desempeño. Según este patrón jerárquico descendente, las escalas transformacionales tienden a correlacionar más y de forma positiva con el desempeño evaluado como esfuerzo extra, eficacia y satisfacción y la recompensa contingente correlaciona con las medidas de resultado, aunque en menor grado que las escalas transformacionales; la dirección por excepción activa correlaciona levemente con las medidas de resultado y las escalas de dirección por excepción pasiva y *laissez-faire* correlacionan considerablemente y de forma negativa con esfuerzo extra, eficacia y satisfacción (Avolio y Bass, 2004).

Se constató que las medias del liderazgo transformacional son más elevadas que las del transaccional y ambas más elevadas que el pasivo-evitativo (o *laissez-faire*) en directivos y subordinados. Además, los trabajadores/subordinados perciben menor liderazgo transformacional y más pasivo que los directivos, sugiriendo que los primeros tienen una visión más crítica del liderazgo en sus organizaciones. Los resultados obtenidos proporcionan soporte sustantivo para estimar la superioridad de la práctica del liderazgo transformacional en las organizaciones de la muestra. De manera transversal a las cuatro organizaciones participantes en el estudio, el liderazgo transformacional muestra sólidas y consistentes relaciones con variables de resultados como satisfacción y motivación en el trabajo, independientemente de que la fuente de información sea la muestra de subordinados o la de los directivos. Los análisis de regresión jerárquica confirman que el liderazgo transformacional agrega entre un 11% y un 19% de varianza explicada en las variables criterio. En cambio, al entrar como última variable, el liderazgo transaccional solo agrega un 3% de varianza explicada en dos casos y no hay modificación en la satisfacción.

En relación con la efectividad, el liderazgo transformacional muestra una fuerte relación con la efectividad en la percepción de

los subordinados, mientras que esa relación se da con el liderazgo transaccional de acuerdo con la percepción de los directivos. Así, la primera hipótesis se cumple en casi todos sus extremos. Los subordinados perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder, mayor efectividad del líder y mayor motivación en el trabajo. Los directivos, por su parte, perciben que el liderazgo transformacional produce mayor satisfacción con el líder y mayor motivación en el trabajo. Hay, sin embargo, una excepción en la confirmación de la segunda hipótesis: los directivos perciben que el liderazgo transaccional se asocia más fuertemente al nivel de efectividad que el liderazgo transformacional. Este resultado muestra que los directivos de esta muestra confían más en el liderazgo transaccional a la hora de lograr mayor eficacia, aunque consideran que la satisfacción y la motivación se obtienen con el liderazgo transformacional.

Este resultado podría indicar la existencia de una separación en la concepción que tienen los directivos en lo que a obtener resultados estructurales se refiere (eficacia) o a obtener un buen clima laboral (satisfacción y motivación). Es posible que los directivos creen más útil clarificar las expectativas y recompensas para mejorar el rendimiento que enfatizar expectativas elevadas y visiones más movilizadoras. Por otro lado, se puede pensar que esta percepción de mayor eficacia del liderazgo transaccional para aumentar la eficacia de los directivos refleja un expertismo real, ya que un metaanálisis encontró que el liderazgo transaccional, en particular la recompensa contingente, reforzaba en mayor medida el rendimiento de rol que el transformacional, asociándose éste con más fuerza a mejor desempeño en tareas generales y mas contextuales (Wang et al., 2011).

Confirmando la segunda hipótesis, en línea con la hipótesis del aumento [*augmentation hypothesis*] (Avolio y Bass, 2004; Bass, 1985), que sostiene que el liderazgo transformacional aumenta la capacidad explicativa del liderazgo transaccional para predecir la satisfacción de los subordinados y el logro, es el liderazgo transformacional de hecho el que explica la varianza por encima del

liderazgo transaccional y del pasivo-evitativo. En lo que se refiere al liderazgo pasivo-evitativo, los resultados muestran con claridad que las tres variables de resultados (satisfacción, motivación y eficacia) correlacionan de manera significativa y negativa con este estilo de liderazgo, que evita tomar decisiones y ejercer la responsabilidad de supervisor (patrón jerárquico descendente).

La necesidad actual de introducir cambios sustanciales para que las organizaciones innoven está relacionada directamente con su propia supervivencia y no sólo con sus posibilidades de crecimiento. Se puede entender que esta necesidad de innovar se está convirtiendo en exigencia adaptativa, obligando al cambio y a la transformación cada vez con más fuerza a las organizaciones. En estas circunstancias, es posible que las personas y las organizaciones se vuelvan más receptivas al cambio, y el liderazgo transformacional a través del carisma puede contribuir al mismo (Molero y Morales, 2011). Sin embargo, en las condiciones actuales, entre las personas se extienden sentimientos de falta de control, indefensión y temor hacia el futuro, de incertidumbre y desorientación. Se espera que el líder transformacional, a través de su carisma, reconduzca esos sentimientos ofreciendo orientación a las personas en la búsqueda de soluciones, logrando la adhesión de éstas.

Finalmente, no se encontraron diferencias entre sexos en estilos de liderazgo en contraposición al metaanálisis realizado por Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen (2003), por lo que no se confirma la tercera hipótesis de este estudio.

Señalamos que todas las organizaciones que han participado en el estudio tienen un nivel alto de conocimiento y experiencia en torno a la calidad y la excelencia, bien porque disponen de sistemas de control de calidad (ISO 9001) activos, bien porque están en proceso de certificación o bien porque están inmersos en la implantación del modelo de excelencia EFQM. Es probable que las personas que trabajan en estas organizaciones acaben siendo impregnadas por elementos de la calidad de tal forma que se identifiquen con hacer las cosas según los estándares establecidos. En estos contextos es posible que los líderes transformacionales también incrementen la alineación con estas bases, logrando incrementar la satisfacción y la motivación de sus participantes.

Un tema que requiere más investigación es cómo el líder transformacional cambia a las personas y a las organizaciones. Así, mientras el liderazgo carismático puede relacionarse más con el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, el liderazgo transformacional se relaciona más con la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores (Vallejo, 2009). La sólida base empírica sobre el liderazgo transformacional, sin embargo, no conecta con la literatura sobre el cambio ni ofrece aportaciones sobre el comportamiento y el rol de los líderes en contextos de cambio reales (Higgs, 2010). Algún tipo de empoderamiento y persuasión con efectos motivacionales ha sido propuesto como hipótesis (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004; Li, Chiaburu y Kirkman, 2014), de tal manera que al aumentar la autoeficacia se incrementa la motivación intrínseca hacia las tareas (Bandura, 1986). En este sentido, el papel de la persuasión en los procesos del liderazgo transformacional como variable mediadora es una cuestión clave y poco investigada, por lo que los autores la asumen como objetivo inmediato de estudio. Lord y Brown (2001) plantean que los líderes transformacionales, por un lado, enfatizan o destacan algunos valores para el seguidor y motivan así la acción y, por otro lado, activan una identidad que éste puede compartir, creando una identidad colectiva que puede ser internalizada en su autoconcepto por el seguidor. Es decir, la identidad social compartida sería una variable mediadora entre el liderazgo transformacional y la innovación. La identidad social es una cuestión central para el ejercicio del liderazgo, en la medida en que la misma procura a las personas mayores niveles de bienestar (Haslam, Jetten, Postmes & Haslam, 2009), sensación de eficacia en la configuración del mundo (Drury y Reicher, 1999; Reicher y Haslam, 2006) y la perspectiva de poder construir

su propia historia, transformándoles en sujetos activos (Reicher y Haslam, 2006). En este sentido, el liderazgo como proceso de gestión de la identidad social, facilitaría entender que lo efectivo es siempre un liderazgo identitario (Haslam, Reicher & Platow, 2011).

Conclusiones

El estudio aquí presentado muestra que el liderazgo transformacional se asocia a la satisfacción, efectividad y motivación. Se observa también la superioridad del liderazgo transformacional sobre el liderazgo transaccional en relación a la fuerza de asociación con estas variables, lo cual es coincidente con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales. Es de destacar que la concepción implícita que comparten los directivos en relación a los estilos de liderazgo y eficacia difiere de la concepción respecto a los que se asocian más fuertemente a un buen clima laboral o mayor satisfacción y motivación, lo cual puede estar arraigado en la cultura organizacional del entorno de la muestra, entre cuyas razones pueden encontrarse un alto nivel de competitividad en el mercado y una trayectoria de calidad o excelencia. Esto estaría dificultando, entre otros factores, que los intentos de cambio organizacional fructifiquen para que las organizaciones sean innovadoras en la coyuntura socio-económica actual. Sin embargo, los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional y que intentan orientar hacia el cambio obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre.

En el marco de una creciente globalización en el que las organizaciones afrontan demandas adaptativas resulta muy pertinente e importante la investigación en semejanzas y diferencias culturales respecto del liderazgo, entre otros aspectos. Este estudio señala la importancia del liderazgo transformacional en la cultura de las empresas de esta muestra. Sobre todo se constata la necesidad de orientar investigaciones futuras hacia el tipo de influencia que ocurre vía liderazgo transformacional, focalizando el análisis sobre variables mediadoras tales como la persuasión.

Limitaciones del estudio

Como parte de las limitaciones de este estudio, se ha de tener en cuenta que las muestras de trabajadores del País Vasco y Navarra no son representativas ni están perfectamente apareadas, por lo que nuestras conclusiones deben tomarse con cautela.

Otra de las limitaciones es que algunas medidas presentan coeficientes alfa muy reducidos (como en el caso de la dimensión “consideración individualizada”), posiblemente por el tamaño de la muestra.

Extended Summary

Transformational leadership has been considered one of the most important types of leadership to drive the process of change and innovation in organizations. Transformational leaders communicate a clear vision, inspire the commitment to that vision, and achieve confidence and motivation of subordinates. Consequently, subordinates tend to act beyond their expectations in ways that promote organizational effectiveness (Masi & Cooke, 2000; Tyssen, Wald & Heidenreich, 2014; Wang, Oh, Courtwright & Colbert, 2011).

Unlike traditional theories of leadership, which are mainly focused on rational processes, transformational and charismatic leadership theories (House et al., 2004) emphasize emotions and values, and assume that leaders and subordinates drive each other to higher levels of motivation and morality (Bass, 1997; Wang et al., 2011).

Transformational leadership has been linked to the individual and collective outcomes, such as commitment to the organization (Barling et al., 1996; Thyssen et al., 2014), job satisfaction and satisfaction with the leader (Azanza et al., 2013; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff, Mackenzie & Bommer, 1996), and low stress at work (Nielsen & Munir, 2009; Offermann & Hellmann, 1996; Wang et al., 2011). In transactional leadership, cooperation is obtained by exchanging rewards (Bass, 1985; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Thus, to achieve the expected performance, transactional leaders provide appropriate rewards depending on the results. However, whereas transactional leaders motivate subordinates to act as expected, the transformational leader inspires followers to do better than initial expectations (Shamir, 2007). According to the augmentation hypothesis (Bass, 1985; Bass et al., 2003), transformational leadership has more explanatory power than transactional leadership to predict satisfaction and achievement of subordinates (Hater & Bass, 1988; Judge & Piccolo, 2004; Wang et al., 2011).

The goal of this research was to test whether transformational leadership in companies located in northern Spain (Basque Country and Navarre) is more strongly associated than other leadership styles to the perception of the workers regarding: a) satisfaction with the leader, b) the effectiveness of the leader, and c) the motivation to work. Finally we explored whether there were gender differences in leadership styles.

Method

Sample and Participants

The sample consisted of 47 middle managers and 107 subordinates of different organizations in northern Spain (provinces of Vizcaya, Guipuzcoa, and Navarra). Thirty eight percent of the sample were women. The age of the sample comprised a range of 24 to 64 years, with a mean of 39 years ($SD=9.6$). On average, the sample had occupied 5.36 years ($SD=5.58$) this job. A large part of the sample consisted of university graduates (76%) and 20% presented a low education level.

Procedure

Questionnaires were distributed to respondents by mail and, once completed, were directly delivered to the researcher. The intention was to maintain the maximum levels of confidentiality.

Instruments

Evaluations of transformational, transactional and passive-avoidant leaderships, as well as outcome measures were obtained from the Multifactor Leadership Questionnaire - Form 5X (MLQ 5X; Bass & Avolio, 1995). Outcome measures included assessments of the effectiveness, satisfaction with the leader, and work motivation.

An overall score was calculated by adding the scores of the four transformational leadership scales (Cronbach's $\alpha=.93$). Global scores were also calculated for transactional leadership, which includes contingent reward and management by exception (active) (Cronbach's $\alpha=.78$), and for passive-avoidant leadership (Cronbach's $\alpha=.81$), including the *laissez faire* leadership style and management by exception (passive).

Results

With regard to the internal consistency of the dimensions, 6 of the 8 dimensions showed reliabilities near or above .70, while

individualized consideration and management by exception presented reliabilities of .64 and .63, respectively.

Correlation analysis showed that the three types of leadership behaviour correlated significantly with the outcome variables, both for managers' responses as in the case of subordinates.

Regression analyses resulted in transformational leadership being strongly associated with the outcome measures, both in the case of subordinates and the superiors. The variance explained by transformational leadership was significantly higher when compared with the other leadership styles in almost all results. Transactional leadership was only associated with high effectiveness for the top management, but not for subordinates. The augmentation hypothesis was tested using hierarchical regression to assess the unique variance explained by transformational leadership (Wang et al., 2011).

Finally, a mediation analysis was conducted using the motivation to work overtime as the dependent variable, transformational leadership as a predictor, satisfaction with leadership and perceived effectiveness as sequential mediators, and transactional leadership, and *laissez faire* as covariates. Efficacy was positively predicted by transformational and transactional leadership, and negatively by *laissez faire*. Satisfaction was positively predicted by the position occupied by the worker, transformational leadership, and effectiveness. The motivation to work overtime was predicted by transformational leadership and satisfaction with the leader. An indirect effect of transformational leadership through satisfaction ($\beta = 10$, $SE = 0.06$, 95% CI [0.009, 0.275] in motivation to work was found, as well as an indirect effect of transformational leadership through efficiency via satisfaction in motivation to work ($\beta = 10$, $SE = 0.06$, 95% CI [0.018, 0.272]). The results reinforce the hypothesis of augmentation of transformational leadership, because this is the only one that predicts the motivation to work, adding the fact that satisfaction outweighs efficiency to increase motivation and that transformational leadership through enhancing effectiveness and satisfaction indirectly increases motivation.

Discussion

Confirming our hypothesis, transformational leadership positively correlated with perceived efficacy of the leader, the effort subordinates claim they are willing to make to fulfil their managers' expectations, and satisfaction with the leader.

It was found that the means of transformational leadership are higher than those of both transactional and passive-avoidant (*laissez faire*) in managers and subordinates. In addition, workers/subordinates perceive less transformational and more passive leadership than managers, suggesting that they have a more critical view of leadership in their organizations.

Confirming the augmentation hypothesis, transformational leadership explains a higher proportion of variance over transactional and passive-avoidant leaderships. Hierarchical regression analyses confirm that transformational leadership adds between 11% and 19% of explained variance in the criterion variables.

Thus, our main hypotheses are supported in almost all respects. Subordinates perceive that transformational leadership produces greater satisfaction with the leader, a more effective leader, and motivation at work. Managers, meanwhile, perceive that transformational leadership produces higher satisfaction with the leader and motivation at work. There is, however, an exception in confirming our hypothesis: managers perceive that transactional leadership is more strongly associated to the level of effectiveness than transformational leadership. This result shows that the directors belonging to this sample show more trust in transactional leadership for achieving greater efficiency, although they consider that higher satisfaction and motivation are obtained with

transformational leadership. As regards to passive-avoidant leadership, results clearly show that the three outcome variables (satisfaction, motivation, and effectiveness) correlated significantly and negatively with this leadership style that avoids making decisions and exercise its responsibility as a supervisor.

Finally, no differences were found between sexes in leadership styles as opposed to the meta-analysis by Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen (2003).

One issue that requires further investigation is how the transformational leader changes people and organizations. Lord and Brown (2001) suggest that transformational leaders, on the one hand, emphasize or make salient certain values to the followers and thus motivating action and triggering, on the other hand, an identity that the follower can share, creating a collective identity which can be internalized in their self-concept by the followers. In this sense, shared social identity would be a mediating variable between transformational leadership and innovation. Essentially, leadership would be a process of managing social identity, and that is why effective leadership is always an identity leadership (Haslam et al., 2011).

In sum, this study shows that transformational leadership is associated with satisfaction, effectiveness, and motivation. Besides, the superiority of transformational leadership over transactional leadership in relation to these variables is also observed. These results are consistent with a number of previous studies in different cultural contexts. Similarly, future research needs to examine the nature of the influence occurring via transformational leadership, focusing the analysis on the mediating variables related to this influence, as it is the case of persuasion.

Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (1991). *The full-range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Center for Leadership Studies. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. <http://dx.doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and Organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25, 951–968. <http://dx.doi.org/10.1002/job.283>
- Azanza, G., León, J. A. M. y Alonso, F. M. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 29, 45–50. <http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Bandura, A. (1986). *Social functions of thoughts and actions: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barling, J., Weber, T. y Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 827–832. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications* (4th Edition). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1995). *Transformational leadership development. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (2000). *Platoon readiness as a function of leadership, platoon and company cultures* (Final report to the US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences). Binghamton, New York: Research Foundation of the State University of New York, Office of Research and Sponsored Programs.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Carless, S. A. (1998). Short research note: Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by MLQ1. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 353–358. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1998.tb00681.x>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. y Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19–34. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Drury, J. y Reicher, S. D. (1999). The intergroup dynamics of collective empowerment: Substantiating the Social Identity Model of Crowd Behavior. *Group Processes and Intergroup Relations*, 2, 381–402. <http://dx.doi.org/10.1177/1368430299024005>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B. y Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. (Vol. 2, pp.). En B. J. Avolio y F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2) (pp. 35–66). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M. y van Engen, M. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129, 569–591. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- García-Guiú, C., Molero, F. y Moriano, J. A. (2015). Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable [El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora]. *Revista de Psicología Social*, 30, 60–88.
- Gundersen, G., Hellesøy, B. T. y Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 46–57. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051811429573>
- Haslam, S. A., Jetten, J., Postmes, T. y Haslam, C. (Eds.). (2009). Social Identity, health and well-being. *Applied Psychology: An International Review* (Special issue), 58, 1–192. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00379.x>
- Haslam, S. A., Reicher, S. D. y Platow, M. J. (2011). *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. New York, NY: Psychology Press.
- Hater, J. J. y Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695–702. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>
- Higgs, M. (2010). Change and Its Leadership: The Role of Positive Emotions. En P. A. Linley, Y. Harrington y N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 67–80). New York, NY: Oxford University Press.
- Hofmann, D. A. y Jones, L. M. (2005). Leadership, Collective Personality, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 509–522. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.509>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Judge, T. A. y Bono, J. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89, 755–768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Li, N., Chiaburu, D. S. y Kirkman, B. L. (2014). Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-Edged Sword. *Journal of Management*, 20, 1–27.
- Lord, R. G. y Brown, D. J. (2001). Leadership, values and subordinate self-concept. *Leadership Quarterly*, 12, 133–152. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385–425. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Masi, R. J. y Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 16–47. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028909>
- Molero, F. y Morales, J. F. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción. Visiones actuales*. Madrid: Alianza.
- Molero, F., Recio, P. y 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.
- Nielsen, K. y Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 23, 313–329. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Offermann, L. R. y Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 382–390. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.1.4.382>

- Pillai, R., Schriesheim, C. A. y Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897–934. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500606>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Boomer, W. (1996). A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 380–399.
- Preacher, K. J. y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891. <http://dx.doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Reicher, S. D. y Haslam, S. A. (2006). Tyranny Revisited: Groups, Psychological Well-Being and the Health of Societies. *The Psychologist*, 19, 46–50.
- Ross, S. M. y Offerman, L. R. (1997). Transformational leaders: Measurement of personality attributes and work group performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1078–1086. <http://dx.doi.org/10.1177/01461672972310008>
- Segalla, M., Fischer, L. y Sandner, K. (2000). 'Making cross-cultural research relevant to European corporate integration: can a new approach to an old problem help your company?'. *European Management Journal*, 18, 38–51.
- Shamir, B. (2007). From passive recipients to active co-producers: followers' roles in the leadership process. En B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh y M. Uhl-Bien (Eds.), *Followers-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl*. Stamford, CT: Information Age Publishing.
- Trottier, T., Van Wart, M. y Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68, 304–311. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>
- Tyssen, A. K., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014). Leadership in the Context of Temporary Organizations A Study on the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 376–393. <http://dx.doi.org/10.1177/1548051813502086>
- Vallejo, M. C. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 105–122.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601111401017>