Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo

Un estudio de caso en una empresa de construcción

Por Susana Llorens Gumbau, profesora de Psicología Social de la Universitat Jaume I y miembro del equipo WONT
Marisa Salanova Soria, catedrática de Psicología Social de la Universitat Jaume I y directora del equipo WONT
José Losilla Sorribes, director de Recursos Humanos

Generar trabajadores saludables sin duda va a ser un elemento clave para la supervivencia empresarial en estos tiempos de crisis. Ante esta coyuntura, el líder transformacional puede influir de manera notable en el capital psicológico positivo de sus trabajadores, con ello, y contribuir a generar organizaciones saludables

Si analizamos el comportamiento del mercado financiero y de los mercados productivos en el mundo occidental, encontramos un "antes", que corresponde con el periodo comprendido entre 1994 y hasta el final del primer semestre de 2007, y un "después", que se inicia a partir de esta fecha. Haciendo un balance de ese periodo anterior, podemos decir que el optimismo desbordaba a los que operaban en el sector de la construcción; cuanto mayor era el nivel funcional del puesto, más grado de optimismo se percibía. En aquellos momentos coexistían multitud de proyectos, se interiorizaba la oportunidad de nuevas líneas de negocio, la apertura de nuevos mercados, la expansión y las nuevas fronteras geográficas. Inmersos en esta espiral desbordante de sensaciones, confundidos por un ciclo que aparentaba de gran crecimiento continuo a largo plazo, se acometieron ampliaciones, nuevas contrataciones de personal, dotación y creación de nuevos departamentos, y un largo etcétera.

Pero la realidad, sobre todo a partir de finales de 2007, se ha impuesto y ha conducido a tener que estudiar urgentes ajustes de plantilla, tramitar EREs, e implantar acciones para reducir el gasto considerado superfluo. Sabemos lo duro que puede llegar a ser el tomar la decisión de desprenderse de personal válido. Tal y como señala Prada: "*Cuando el trabajo se reduce a estos trámites y acciones, difícilmente alguien piensa en el futuro. El medio y el largo plazo parecen no existir, la inmediatez se adueña de todo, los méritos y las fidelidades parecen haber quedado atrás. En esos momentos solo se piensa en sobrevivir*" (Prada, 2009; comunicación personal).

No obstante, vale la pena detenerse a pensar que para sobrevivir es necesaria la suma de las fidelidades, experiencias, habilidades y competencias. Hace falta extraer lo mejor de cada uno para lograr que todos rememos juntos y en la dirección correcta para que nuestro barco alcance el puerto de la estabilidad económica y social, sin desviarnos. Una manera de conseguir este objetivo es empleando estilos de liderazgo positivos. El líder sabe conducir a los demás hacia un fin que termina siendo percibido como compartido, logra el compromiso del grupo, y de la

Este trabajo ha sido posible gracias a una ayuda de investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y de la Universitat Jaume I y Bancaixa

organización. Pero además, el liderazgo puede actuar como un recurso laboral de tipo social muy potente; tanto que es capaz de generar lo que se denomina el capital psicológico positivo, el caldo de cultivo de las organizaciones saludables (Salanova, 2008).

LIDERAZGO POSITIVO EN TIEMPOS DE CRISIS

Si bien el interés por la influencia que podían ejercer los líderes se remonta a la antigüedad clásica, el verdadero estudio científico del liderazgo comenzó a principios del siglo XX con las investigaciones de Lewin, Lippit, y White (1939). Estos estudios experimentales demostraron que la manipulación del "clima organizacional" creado por un líder podía hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo. Además, mostraron que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. El líder que fomentaba la participación de los miembros y la toma de decisiones era el que incidía más sobre la eficacia del grupo; en contraste, el que ejercía un estilo de liderazgo más autocrático reducía sus funciones a organizar actividades, prescribir y/o prohibir lo que se debía hacer; y del *laissez faire* (dejar hacer) que mantenía un compromiso pasivo, sin tomar la iniciativa ni evaluar (Castro, y Lupano, 2005). Aunque existen diferentes aproximaciones y definiciones de liderazgo, podemos conceptualizarlo como el proceso por el cual una persona tiene la capacidad para influir y motivar a sus seguidores de modo que contribuyan al logro de los objetivos establecidos y al éxito del proyecto organizacional (House, Javidan, Hanges, y Dorfman, 2002). Uno de los aspectos más importantes de esta definición es la relación de poder entre el líder y los seguidores, y también el hecho de que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los demás (Lord, y Maher, 1991). Este importante papel que ejerce el líder en el desarrollo de la organización no sólo se

ficha técnica

Autores: Susana Llorens Gumbau, profesora de Psicología Social de la Universitat Jaume I y miembro del equipo WONT; Marisa Salanova Soria, catedrática de Psicología Social de la Universitat Jaume I y directora del equipo WONT; y José Losilla Sorribes, director de Recursos Humanos

Título: Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción

Fuente: Directivos Construcción Nº 220. Pág. 48. Marzo 2009

Descriptores: Liderazgo/ Capital psicológico positivo/ Afecto positivo/ *Engagement*/ Organizaciones saludables

Resumen: En el presente estudio se examina la relación existente entre el liderazgo transformacional y el capital psicológico positivo (afecto positivo y *engagement* en el trabajo) en trabajadores de una empresa de la construcción ubicada en la provincia de Castellón. Basado en el modelo de organizaciones saludables (Salanova, 2008) los resultados, con una muestra de 122 trabajadores de la construcción mediante análisis de Ecuaciones Estructurales, revelan que el liderazgo tiene una influencia sobre el capital psicológico positivo. De manera que el liderazgo influye sobre el *engagement* de los trabajadores haciendo que se sientan con energía, dedicados y absortos en su trabajo. Y que esta relación entre liderazgo y *engagement* es tanto de forma directa como mediada por la experiencia del afecto positivo como la relajación, el entusiasmo, el placer, el optimismo, la resiliencia y la satisfacción laboral. Finalmente, se discuten los resultados teóricos y las implicaciones prácticas de los resultados de este estudio de caso.

mantiene en la actualidad sino que parece que se haya incrementado su potencial. En este sentido, diferentes autores señalan que, para que una organización sea sustentable en el presente siglo, se necesita de un cambio significativo en las estrategias de desarrollo de recursos humanos donde el líder desempeña un juego fundamental en la dirección de expertos, organizaciones y empresarios; y en donde las relaciones entre líderes y seguidores se redefinen desde estilos directivos a otros más colaborativos que permitan crear en las organizaciones la arquitectura social capaz de generar la realización total del potencial de capital intelectual de los trabajadores y mantenerse competitivas frente a la crisis (Bennis, 1999).

LIDERAZGO Y ORGANIZACIONES SALUDABLES

Si bien la importancia del liderazgo es evidente, recientemente se está estudiando el papel del líder en contextos de salud psicosocial en las organizaciones y, concretamente en las organizaciones saludables. Estas se definen como "aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo y, finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada" (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, y MacGrath, 2004, p. 567). De hecho, Salanova (2008) señala que estas organizaciones se caracterizan por tres elementos principales que suponen una inversión en: (1) buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de una serie de recursos relacionados con la mejora de las tareas, el ambiente social de la organización y la organización (ej., recursos sociales), (2) el desarrollo del capital psicológico positivo, es decir de la salud de los empleados (ej., generar afecto positivo en los trabajadores, *engagement*); y (3) resultados positivos en términos de excelencia y de impacto social positivo en el entorno en el que se encuentra la organización (ej., responsabilidad social corporativa).

Desde el modelo de la salud psicosocial y organizaciones saludables (Salanova, 2008), el liderazgo transformacional se considera como un recurso laboral de tipo social que puede tener un impacto sobre el capital psicológico positivo de los trabajadores (ej., afecto positivo, *engagement*) y en los *outputs* o resultados organizacionales. Esto es, se presenta el liderazgo transformacional como uno de los recursos sociales por excelencia y, por tanto, uno de los elementos de las organizaciones saludables. Según el modelo de liderazgo de rango completo (*Full Range Leadership*; FRL) este estilo de liderazgo implica que el líder: 1) logra la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores, 2) tiene conocimiento de las necesidades del colaborador, 3) facilita la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización y 4) considera el desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo (Bass, y Avolio, 1994). La relevancia de este estilo de liderazgo se hace patente por cuanto los líderes transformacionales van más allá de las relaciones de intercambio, mediante la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada y, por tanto, actúan como recursos clave para la salud de la organización y de los trabajadores (Bass, y Riggio, 2006).

Los resultados del estudio revelan que un buen estilo de liderazgo puede amortiguar la presencia de estados negativos

Existen varios estudios científicos que han demostrado que los líderes transformacionales generan recursos positivos que contribuyen a incrementar la salud de sus seguidores, esto es a mejorar el capital psicológico positivo. Así, el liderazgo contribuye a controlar el estrés laboral y aumentar el bienestar (Peiró, y Rodríguez, 2008), es un impulsor de la congruencia de metas, de la claridad del puesto y de la satisfacción laboral (Schultz, Greenley, y Brown, 1995), de la confianza (Harvey, Kelloway, y Duncan-Leiper, 2003), de la justicia percibida (Piccolo, Bardes, Mayer, y Judge, 2008) y de la satisfacción y sentimientos de control (Sparr, y Sonnentag, 2008). Además, el liderazgo ha demostrado también su influencia sobre la expresión de afecto positivo de los trabajadores, como entusiasmo, interés, relajación (Glasø, y Einarsen, 2008). Recientemente, Salanova, Llorens, y Schaufeli (2009) han evidenciado que tanto las emociones positivas como el afecto positivo son temporales, siendo las emociones más temporales incluso que el afecto, pero aún así el afecto es más momentáneo que el *engagement* en el trabajo, por ejemplo. En este sentido, el afecto puede generar a largo plazo otros estados psicológicos positivos más estables en el tiempo como es el *engagement* siguiendo ciclos y espirales positivas. El *engagement* se conceptualiza como 'un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción en la actividad' (Schaufeli, Salanova, González-Romá, y Bakker, 2002, p. 72).

En base a la investigación que acabamos de señalar, el objetivo del presente trabajo es mostrar la relación que existe entre el liderazgo y el capital psicológico positivo de los empleados de una empresa de la construcción cuyo objetivo final es establecer estrategias de intervención específicas para lograr amplificar el capital psicológico positivo y generar organizaciones saludables. En vistas a este objetivo podemos esperar que el liderazgo tenga una relación positiva y significativa con el capital psicológico positivo de los trabajadores, esto es, se espera que el liderazgo genere afecto positivo en los trabajadores que a su vez influirán sobre otros estados positivos más estables en el tiempo como es el *engagement* de los empleados de una empresa de la construcción.

Estudios científicos han demostrado que los líderes transformacionales generan recursos positivos que contribuyen a incrementar la salud de sus seguidores

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El estudio se llevó a cabo gracias a diferentes ayudas de investigación otorgadas por el Ministerio español de Ciencia e Innovación, de Trabajo y Asuntos Sociales y de la Universitat Jaume I y Bancaixa al equipo de investigación WONT de la Universitat Jaume I con el objetivo de conocer el impacto de las características del trabajo de las PYMES sobre la salud mental de los trabajadores tanto desde una perspectiva positiva (mejora del desempeño y de la calidad organizacional) como tradicional negativa (absentismo, siniestralidad laboral), así como desarrollar una tecnología y protocolos de evaluación de factores psicosociales fiables y basadas en teorías psicosociales robustas y de gran alcance científico que permita generar modelos de organizaciones saludables.

a) Muestra y procedimiento

El estudio de caso se llevó a cabo en una empresa de la construcción ubicada en Castellón. La metodología utilizada consistió en la administración del instrumento de evaluación RED-PYMES (Equipo WONT, 2008) que fue administrado voluntariamente y vía lápiz y papel a 122 trabajadores de las diferentes áreas y obras de la empresa. Tras una explicación del objetivo del estudio se administraron los cuestionarios en horario de trabajo que una vez finalizados se introdujeron en un sobre cerrado y fueron recogidos por el propio investigador quien estuvo presente en todo momento para la distribución de cuestionarios, resolución de dudas y recogida de cuestionarios. De los 122 trabajadores que participaron en el estudio, 84% fueron hombres, un 57% tenían contratos indefinidos, y el 55% trabajaban a jornada partida. Además, el 17% eran trabajadores de áreas ubicadas en fábrica (8% área de contabilidad, 5% RRHH y 4% estudios y oficina técnica) y el 84% en obras (39% área de edificación, 19% obra civil, 16% restauración y 10% construcción/producción). Puesto que la empresa cuenta con 145 trabajadores, y en el estudio han participado 122 trabajadores (85% de la plantilla) se supera el mínimo de 107 trabajadores que serían necesarios para que la muestra sea representativa con un margen de error de 0.015 y el 90% de confiabilidad. Este dato resulta interesante puesto que en el momento del estudio de campo la empresa estaba anunciado un Expediente de Regulación de Empleo que afectaba a 22 empleados y se produjo la cancelación de varios contratos de trabajo de obra o servicio, quedando al final del proceso sólo 110 empleados de los 145 anteriores.

b) Variables

Las variables han sido estructuradas de acuerdo al modelo RED (Recursos, Emociones/Experiencias y Demandas) desarrollado por el equipo WONT (Salanova, Cifre, Martínez, y Llorens, 2007) y basadas en la batería de cuestionarios RED-PYME. Este cuestionario fue diseñado específicamente para evaluar el ambiente y las condiciones de trabajo de las pequeñas y medianas empresas. Los trabajadores deben responder utilizando una escala tipo Likert (de 0 totalmente en desacuerdo/nunca a 6 totalmente de acuerdo/siempre) pensando en el trabajo que han realizado durante el último año y en las personas con las que trabajan e interactúan en su horario laboral para poder obtener una visión general de la empresa. Las variables utilizadas fueron las siguientes:

- *Liderazgo transformacional:* evaluado mediante una versión del cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) que incluye cinco dimensiones en una escala: (1) Visión (2 items; correlación de Pearson = 0.42, $p < 0.001$; '*En esta empresa, nuestro jefe inmediato comprende perfectamente cuáles son los objetivos del grupo*'); (2). Comunicación inspiracional (3 ítems, alpha = 0.86; '*Nuestro jefe inmediato nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades*'); (3) Estimulación intelectual (3 ítems; alpha = 0.78; '*Nuestro jefe inmediato nos incita a replantearnos algunas cuestiones básicas que teníamos asumidas sobre nuestro trabajo*'); (4) Apoyo (3 ítems; alpha = 0.93; '*Nuestro jefe inmediato tiene en cuenta nuestros sentimientos personales antes de actuar*'), y (5) Reconocimiento (3 ítems; alpha = 0.94; *Nuestro jefe inmediato nos felicita personalmente cuando realizamos un trabajo excelente*').

- *Afecto positivo en el trabajo:* se evaluaron 6 características del afecto positivo preguntando a los trabajadores '*Cómo se han sentido en esta empresa en el último año*': relajados, entusiasmados, a gusto, optimistas, resilientes y satisfechos con el trabajo. Para la evaluación de la relajación, entusiasmo, y a gusto se utilizó una adaptación de la escala de Warr (1990). En todos los casos, se utilizó una escala de caras para facilitar que la respuesta del trabajador representara el aspecto afectivo de los constructos estudiados (Kunin, 1955).

- *Engagement colectivo:* evaluado mediante 18 ítems de la versión española del

MEDIAS (M), DESVIACIONES TÍPICAS (DT), CONSISTENCIA INTERNA (ALPHA DE CRONBACH) Y CORRELACIONES (N = 122).

Variables	M	SD	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Visión	4.43	1.14	r=.42***	-												
2. Comunicación inspiracional	4.22	1.10	.86	.59***	-											
3. Estimulación intelectual	3.80	1.17	.78	.50***	.63***	-										
4. Apoyo	4.08	1.18	.93	.61***	.66***	.61***	-									
5. Reconocimiento	4.22	1.28	.94	.47***	.67***	.43***	.62***	-								
6. Relajación	3.80	1.43	-	.29***	.37***	.12	.22*	.43***	-							
7.Entusiasmo	4.13	1.31	-	.23*	.29**	.02	.19*	.37***	.65***	-						
8. A gusto	4.74	1.25	-	.15*	.23**	.20	.17*	.24**	.43***	.71***	-					
9. Optimismo	4.35	1.37	-	.17*	.31***	.02	.17*	.38***	.62***	.76***	.58***	-				
10. Resiliencia	4.59	1.27	-	.13	.21*	.04	.13	.24**	.48***	.57***	.49***	.69***	-			
11. Satisfacción	4.52	1.25	-	.31***	.29***	.11	.22*	.32***	.55***	.71***	.72***	.70***	.57***	-		
12. Vigor	4.67	.77	.77	.21***	.31***	.28***	.21*	.28**	.25**	.30***	.31***	.26**	.33***	.32***	-	
13. Dedicación	5.26	.83	.85	.18*	.25**	.17*	.25**	.22*	.16*	.26**	.31***	.30***	.35***	.31***	.62***	-
14. Absorción	4.40	.88	.80	.14	.26**	.23*	.31***	.24**	.01	.11	.17*	.21*	.10	.20*	.46***	.58***

Nota. * p< .05, ** p< .01, *** p< .001; r = correlación de Pearson; (-) no se puede calcular el alpha porque se trata de escalas compuestas por 1 ítem.

Tabla 1

cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli, et al., 2002) adaptado a grupos de trabajo (Salanova, Llorens, Cifre, Martínez, y Schaufeli, 2003) que incluye tres dimensiones: (1) Vigor (7 ítems; alpha = 0.77; '*Podemos continuar trabajando durante largos periodos de tiempo*'), (2) Dedicación (4 ítems; alpha = 0.85; '*Estamos implicados en la tarea*') y (3) Absorción (7 ítems, alpha = 0.80; '*El tiempo pasa volando cuando estamos trabajando*').

c) Resultados

Los análisis descriptivos (medias, desviaciones típicas), correlaciones entre las variables y análisis de fiabilidad se llevaron a cabo mediante el programa SPSS. Los resultados muestran que todas las escalas cumplen con el criterio de fiabilidad propuesto por la investigación científica (Nunnally, y Bernstein, 1994), oscilando entre 0.77 y 0.94. Además, los análisis de correlaciones indican que, tal y como se esperaba, todas las variables están positiva y significativamente relacionadas en un 87% de los casos (Tabla 1).

Para probar si se ha producido el sesgo de la varianza común que es tan frecuente en estudios psicosociales y se produce cuando todas las variables se evalúan con un mismo sistema de medida, como por ejemplo los cuestionarios, se llevó a cabo el "test de un factor de Harman" (Podsakoff, Mackenzie, Lee, y Podsakoff, 2003) que permite saber si la varianza de las variables del estudio se puede atribuir a los constructos que se están evaluando, que es lo que cabe esperar, o bien se debe al método de medida. Los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio (*Confirmatory Factor Analyses*, CFA) mediante el programa AMOS revelan que el modelo que indica que todas las variables pertenecen a la misma categoría, es decir que forman parte de un único factor (modelo 1), muestra un ajuste peor a los datos, que el del modelo que indica que el liderazgo, el afecto positivo y el *engagement* son tres factores relacionados pero independientes (modelo 2). Todos los índices de ajuste del modelo 2 cumplen con el criterio y además son significativamente superiores a los del modelo 1 [Delta $x^2(3) = 332.68$, $p < 0.001$]. Podemos decir que el sesgo de la varianza del método común no afecta a los datos de nuestro estudio (Tabla 2) y por tanto podemos atribuir que la varianza de las variables de nuestro estudio se debe a los mismos constructos psicosociales que evaluamos y no al método de evaluación.

Con el objetivo de saber si el afecto positivo y el *engagement* colectivo eran un factor único o dos constructos diferentes

ANÁLISIS FACTORIALES CONFIRMATORIOS (CFA) Y ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (SEM) (N = 122)									
Modelos	X^2 Ji-cuadrado	gl	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	IFI	TLI	AIC
CFA. Método de la varianza común									
1. Modelo de un factor	311.48	12	.87	.78	.20	.81	.81	.76	329.48
2. Modelo de tres factores	1121.85	12	.61	.32	.38	.30	.30	.12	1139.85
CFA. Caprara, et al., 2000									
1. Modelo de un factor	186.02	28	.74	.59	.21	.73	.74	.66	220.02
2. Modelo ortogonal	104.51	33	.85	.80	.13	.88	.88	.87	128.51
3. Modelo oblicuo	61.77	26	.90	.83	.10	.94	.94	.92	99.77
Análisis SEM									
1. Modelo hipotetizado	126.65	73	.87	.82	.08	.94	.94	.93	190.65
2. Modelo mediado	119.83	72	.88	.83	.07	.95	.95	.94	185.83

Tabla 2

COEFICIENTES DEL ANÁLISIS SEM (N = 122)

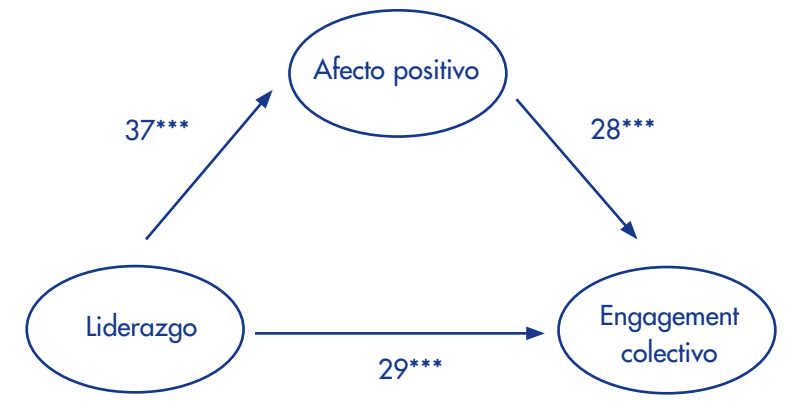

Figura 1

aunque relacionados, se realizaron de nuevo CFA utilizando sólo las variables de afecto positivo y las tres dimensiones del *engagement* (vigor, dedicación y absorción) (Caprara, Pastorelli, Regalia, Scabini, y Bandura, 2005). Se compararon 3 modelos: (1) modelo de un factor que asumía que el afecto positivo y el *engagement* colectivo expresaban un único elemento o factor positivo y por tanto, todas las covarianzas entre las variables se fijaron a 1; (2) el modelo ortogonal que asumía que tanto el afecto positivo como el *engagement* colectivo eran independientes y las covarianzas se fijaron a 0; y finalmente (3) el modelo oblicuo que asumía que los factores estaban libremente interrelacionados de manera que las covarianzas se calcularon de forma libre sin poner restricciones. Los resultados revelan que el modelo oblicuo ajusta mejor a los datos que el modelo de un factor [Delta $x^2(2) = 124.25$, $p < 0.001$] y que el modelo ortogonal [Delta $x^2(7) = 42.74$, $p < 0.001$]. De manera que, tal y como se esperaba, el afecto positivo y el *engagement* son dos fenómenos relacionados pero independientes, de manera que podemos seguir con los análisis para comprobar la relación entre el liderazgo y el capital psicológico positivo (ver Tabla 2).

Para poner a prueba la relación hipotetizada entre liderazgo, afecto positivo y *engagement* colectivo se realizaron análisis de ecuaciones estructurales (análisis SEM) mediante el programa AMOS. Los resultados (ver Tabla 2) mostraron que tal y como se esperaba nuestro modelo ajusta bien a los datos, aunque el modelo mejora si incluimos una relación directa entre liderazgo y *engagement* [Delta $x^2(1) = 6.82$, $p < 0.01$]. Parece que el liderazgo tiene una relación directa y positiva

con el afecto positivo, que a su vez tienen una relación positiva con el *engagement* colectivo. Pero además, el liderazgo no sólo influye sobre el *engagement* colectivo a través del afecto positivo, sino que presenta también una relación directa y positiva con el mismo (ver Figura 1). Un análisis de la varianza explicada revela que mientras que el liderazgo explica el 13% de la varianza del afecto positivo, el *engagement* colectivo es explicado en un 6% por el afecto positivo y en un 6% directamente por el liderazgo. Todos estos resultados indican la existencia de una mediación del afecto positivo entre el liderazgo y el *engagement* colectivo.

Análisis más específicos de mediación se llevaron a cabo para saber si realmente el afecto positivo jugaba un papel de mediador total o parcial utilizando análisis de ecuaciones estructurales (Baron y Kenny, 1986). Los resultados mostraron que la relación directa de liderazgo sobre el *engagement* colectivo continua siendo significativa a pesar del efecto del afecto positivo. De este modo, el liderazgo transformacional influye sobre el *engagement* colectivo del grupo directamente, y haciendo que los trabajadores sientan más afecto positivo (se sientan más optimistas, resilientes, satisfechos, etc.).

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido poner a prueba la relación que existe entre el liderazgo y el capital psicológico positivo en una empresa de la construcción ubicada en la provincia de Castellón. De forma específica, se puso a prueba cómo el liderazgo influía en el desarrollo del afecto positivo y sobre el *engagement* colectivo de los trabajadores. Para ello se llevó a cabo un estudio de caso en una empresa de construcción utilizando la batería RED_PYMES desarrollada por el equipo de investigación WONT de la Universitat Jaume I que está liderado por la catedrática Marisa Salanova.

Los resultados obtenidos utilizando análisis SEM mediante el programa AMOS contribuyen al avance teórico del conocimiento sobre el rol clave del liderazgo en su relación con el afecto positivo y el *engagement*. Concretamente, los resultados revelaron que realmente el liderazgo juega un papel primordial en la generación y mantenimiento del capital psicológico positivo, tal y como señalaba la literatura actual sobre el tema. Así, el líder transformacional tiene la capacidad de generar en sus seguidores, afecto positivo haciendo que se sientan más relajados, entusiasmados, a gusto, optimistas, resistentes a los cambios, y satisfechos con el trabajo. Pero además, los resultados nos revelaron que el liderazgo no sólo es capaz de generar afecto positivo, sino que a su vez puede generar estados emocionales positivos más estables a lo largo del tiempo como es el *engagement* con el trabajo, generando altas dosis de vigor, dedicación y absorción en el grupo de trabajadores. Y más específico todavía, ésta relación del liderazgo sobre el *engagement* puede ser tanto directa como mediada por el afecto positivo. Por tanto, parece ser que el liderazgo actúa como una inyección de positividad en el capital psicológico positivo tal y como se esperaba.

Este resultado sobre el impacto del liderazgo considerado como recurso laboral sobre el capital psicológico positivo resulta de suma importancia si nos atenemos al contexto en el que se llevó a cabo el presente estudio. En este contexto de crisis y recesiones económicas era habitual que se detectaran expresiones y emociones que denotaban temor a posibles daños psicosociales como el producido por el paro forzado, desconfianza, ansiedad, etc. Elementos todos ellos que conforman la incertidumbre ante lo que se consideraba un incierto futuro próximo. Sin embargo, a pesar de esta situación aparentemente negativa los resultados revelan que un buen estilo de liderazgo no sólo puede amortiguar la presencia de estados negativos, sino que es capaz de desarrollar por si mismo el capital psicológico positivo y así cuidar al personal, su bien más preciado.

Además de las implicaciones teóricas del presente estudio que revelan la relevancia del proceso de motivación en la generación de la salud psicosocial de los trabajadores y de las organizaciones saludables, también tiene importantes implicaciones prácticas. La principal implicación reside en la relevancia de la formación/aprendizaje de líderes en un marco de liderazgo transformacional que permita a los líderes tener una visión de futuro, saber comunicar de forma inspiradora, estimular intelectualmente a sus colaboradores, apoyarles y reconocer el trabajo bien hecho y de excelencia. Aquellas empresas que cuenten con líderes transformacionales verán garantizados el cuidado del capital psicológico positivo y podrían ser categorizadas como organizaciones saludables. A su vez, esta percepción de cuidado que pueden percibir los trabajadores podría generar mayores niveles de afecto positivo y *engagement* que posiblemente se traduciría en mayores niveles de resultados, es decir en mayores niveles de desempeño. Esta será la línea de investigación futura que pretendemos llevar a cabo: estudiar un paso más y probar la relación que existe entre el liderazgo, el capital psicológico positivo y su relación con el desempeño tanto in-rol (hacer lo que está prescrito en el contrato laboral y la descripción del puesto de trabajo) como extra-rol (comportamiento organizacional que va más allá de lo prescrito en el contrato laboral, tales como conductas de ciudadanía organizacional, conductas cívicas en el trabajo, altruistas, de cooperación y la colaboración colectiva, etc.).

A modo de resumen, con este estudio se ha pretendido conseguir una tentativa de compresión de cómo el líder puede influir en el capital psicológico positivo y contribuir de esta manera a generar organizaciones saludables, incluso en tiempos de crisis. Esperamos que estos resultados generen en el lector el impulso por mantener viva la ilusión de generar trabajadores saludables, que sin duda será un elemento clave para la supervivencia empresarial en estos tiempos de crisis. Situaciones en donde el líder transformacional tiene mucho que decir y mucho que hacer…

(Consultar referencias bibliografía en www.directivosconstruccion.es) ■

REFERENCIAS

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

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2ª ed. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bennis, W. (1999). The leader advantatge. *Leader To Leader Journal, 12*. http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=53

Caprara, G. V., Pastorelli, C., Regalia C., Scabini E., y Bandura A. (2005). Impact of filial self-efficacy on quality of family functioning and satisfaction. *Journal of Research on Adolescence, 15*, 71-97.

Castro, A., y Lupano, M. L. (2005). Diferencias Individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología, 85*, 89-109.

Glasø, L., y Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader-follower relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 482-500.

Harvey, S., Kelloway, E. K., y Duncan-Leiper, L. (2003). Trust in management as a buffer of overload-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*, 306-15.

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. J., y Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business, 37*, 3-10.

Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology, 8*, 65-67.

Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-299.

Lord, R. G., y Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perception and performance*. Boston: Unwin Hyman.

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York. McGraw-Hill.

Prada, L. (2009). Fundación Universidad Jaume I/ Empresas –FUE-. Citas.

Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo, 29*, 68-82.

Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., y Judge, T. A. (2008). Does high quality leader–member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*, 273–298.

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

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

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En C. Vázquez, y G. Hervás (ed.), *Psicología Positiva Aplicada*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I. M., y Llorens, S. (2007). *Caso a caso en la prevención de los riesgos psicosociales. Metodología WONT para una organización saludable*. Bilbao: Lettera publicaciones.

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

Salanova, M., Llorens, S., y Schaufeli, W. B. (2009). Do gain cycles of efficacy beliefs, positive affect and activity engagement exist?: A longitudinal and multi-sample study. Manuscrito sometido para su publicación.

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

Schultz, R., Greenley, J. R., y Brown, R. (1995). Organization. Management and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior, 36*, 333-345.

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

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 193-210.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., y Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 7*, 565-588.