



Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3¹

Valeria Cruz Ortiz
valeria.cruz@uji.es
Marisa Salanova
salanova@psi.uji.es

¹ Este trabajo de Investigación se enmarca en un proyecto del Ministerio del Trabajo e Inmigración (#411/UJI/SALUD), del Ministerio de Ciencia e Innovación (#PSI2008-01376/PSIC) y de la Universitat Jaume I y Bancaja (#P11B2008-06).

I. Resumen

862



Los líderes juegan un papel fundamental dentro de las organizaciones, dado que, son elementos críticos dentro del contexto laboral, y pueden influir en cómo las personas ven su trabajo (Christian, Garza y Slaughter, 2011), de ahí la importancia de estudiar los efectos de las percepciones del supervisor y lo percibido por los equipos de trabajo. Específicamente, en las dimensiones del liderazgo transformacional, que se define por la combinación de cinco dimensiones: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento (Rafferty y Griffin, 2004). Este estudio se centra en el ajuste o desajuste en relación a lo percibido por el supervisor y de equipos de trabajo. Todo ello en el contexto del Modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations; Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2011). La muestra está compuesta por 496 empleados que componen 49 equipos de trabajo de 12 Pequeñas y Medianas Empresas españolas (PyMEs). Los Coeficientes de Correlación Intraclase (CCI1 y CCI2) permiten la agregación de los datos al nivel de equipos de trabajo. El Análisis ANOVA, apoya parcialmente la hipótesis planteada, esto es, que la dimensión de comunicación se relaciona significativamente con las percepciones del supervisor y miembros de equipos de trabajo. Sin embargo, otras dimensiones, como por ejemplo, visión no se relaciona significativamente con las percepciones del supervisor y equipos de trabajo ($p = .430$). Finalmente, se discuten los resultados teóricos y las implicaciones prácticas del estudio.

Palabras clave: dimensiones del liderazgo transformacional, percepciones de supervisores y equipos de trabajos.

Abstract

Leaders play a key in organizations, since their role in the work context can influence how employees perceive their works (Christian, Heron and Slaughter, 2011), hence it is important to study the effects of supervisors' and team work perceptions on transformational leadership dimensions. Transformational leadership is defined by the combination of five dimensions: vision, inspirational communication, intellectual stimulation, support and recognition (Rafferty and Griffin, 2004). The aim of this study is to analyze the perception fit between supervisors and work teams regarding the dimensions of transformational leadership. This study is based on the Healthy and Resilience Organization Model (HERO Model, Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, & Martinez, 2011). The sample consists of 496 employees, nested in 49 teams, and 49 supervisors of 12 Spanish Small and Medium Enterprises (SMEs). The Intraclass Correlation Coefficients (CCI1 and CCI2), allowed the aggregation of data at the team. The ANOVA analysis partially supports the hypothesis, that

is, communication dimension is significantly related to perceptions of supervisors and work teams. However, other dimensions, such as vision, are not significantly related to the perceptions of supervisors and work teams ($p = .43$). Finally, we discuss the theoretical and practical implications of the study.

Key words: dimensions of transformational leadership, perceptions of supervisors and work teams.

II. Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3

Los inicios de la psicología de la salud ocupacional estuvieron centrados en el lado negativo, es decir, en el estrés laboral, inspirado en el modelo médico. Sin embargo, los modelos tradicionales de la psicología ocupacional están siendo reemplazados por una Psicología Ocupacional Positiva (POP) que considera la salud del empleado como una meta en sí misma (Salanova, 2008). En el ámbito del trabajo y de las organizaciones la POP se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones (Salanova, Martínez y Llorens, 2005). Estas organizaciones han sido denominadas organizaciones saludables y resilientes (*HEalthy & Resilient Organizations, HERO*; Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2011), dado que el interés en salud y resiliencia no sólo se basa en los individuos (e.g., empleados), sino también a nivel colectivo; esto es, en los equipos de trabajo y en las organizaciones como un todo (Acosta, Cifre, Cruz-Ortiz y Salanova, 2011).

Las HERO son definidas como aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (e.g., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, *feedback*), (2) nivel del ambiente social (e.g., liderazgo), y (3) nivel organizacional (e.g., prácticas organizacionales para la mejora de la salud, la conciliación trabajo-familia) (Salanova, 2009; Salanova y Schaufeli 2009).

El modelo HERO contiene tres elementos claves: (1) recursos y prácticas organizacionales para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (e.g., recursos sociales, etc.) que influirían en el desarrollo del (2) capital psicológico positivo (e.g., engagement grupal, emociones positivas, resiliencia, etc.) y (3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño intra y extra rol, etc.). Estos elementos que caracterizan a una organización saludable están relacionados entre sí y se evalúan a nivel colectivo (e.g., equipos de trabajo) (Salanova et al., 2011).

Teniendo en cuenta este modelo, nuestra investigación se centrará en los recursos sociales, considerándolo uno de los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar el capital psicológico de los empleados (y con ello su salud psicosocial), así como para incrementar

sus resultados organizacionales saludables tales como productos y/o servicios de excelencia y las relaciones positivas con el entorno (Salanova, 2008, p. 198). Los recursos sociales “son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes, y los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.). Este tipo de recursos fomentan la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, esto es, sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir, los líderes, así como también sus clientes o usuarios del servicio” (Salanova, 2008, p. 198).

Dentro de esta línea, nos centraremos en el liderazgo transformacional, recurso social indispensable para fomentar las buenas relaciones entre los empleados y el supervisor, y la relaciones interpersonales entre los empleados (Salanova, 2008). En concreto, esta investigación pone su foco en las dimensiones del liderazgo transformacional, dado que el mismo se define por la combinación de cinco dimensiones: visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento (Rafferty y Griffin, 2004) con el fin de evaluar la existencia o no de percepciones compartidas entre equipos de trabajo y supervisores, respecto al liderazgo transformacional.

a) Liderazgo transformacional y equipos de trabajos

El líder transformacional es quien sabe conducir a los demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso del grupo como el de la organización (Salanova, 2008). Este, se define por las cinco dimensiones que lo componen: (1) visión, (2) comunicación inspiracional, (3) estímulo intelectual, (4) apoyo, y (5) reconocimiento personal. La visión es definida como una expresión de un cuadro idealizado de futuro basado en los valores de la organización. La comunicación inspiracional, es aquella expresión de mensajes positivos sobre la organización así como declaraciones que construyen la motivación y la confianza. El estímulo intelectual, promueve el interés de los empleados y el conocimiento de problemas. Fomenta su capacidad de pensar en problemas de nuevas maneras. El apoyo, se refiere a la preocupación por sus empleados, tomando en cuenta las necesidades del trabajador. Y por último, el reconocimiento personal, se refiere a la disposición de recompensas tales como alabanza y reconocimiento por el esfuerzo y logro de metas específicas (Rafferty y Griffin, 2004).

Al considerarlo un recurso social dentro de la organización, consideramos que los procesos del supervisor y equipos de trabajo se influyen recíprocamente (Zaccaro, Rittman, y Marks, 2001), surge una interrelación social, que permite que las interpretaciones de los empleados en su conjunto sean similares (Rentsch, 1990). Esto es necesario para que el supervisor y equipos de trabajo desarrollen una conciencia de la perspectiva que tiene cada uno sobre el otro (Gibson y Cooper, 2009), para poder ayudar a resolver el problema de cómo organizar el esfuerzo colectivo, de manera tal que contribuyan a la

efectividad organizacional y el bienestar psicosocial de sus equipos de trabajo (Hogan y Kaiser, 2004).

Teniendo en cuenta a los equipos de trabajo, podemos decir que el líder actúa por igual con todos sus empleados y como resultado de ello los trabajadores desarrollan una percepción similar a los comportamientos de su líder (Nielsen, 2011).

b) Percepciones compartidas: supervisores y equipos de trabajos

Definimos percepciones compartidas como, aquellas “percepciones de una persona respecto a su ambiente de trabajo que son similares a las percepciones de los demás” (Ostroff, Shin, y Kinicki, 2005). Dado que las personas trabajan juntas dentro de las organizaciones, las experiencias suelen variar, como la personalidad, habilidades, valores y esquemas cognitivos (Riordan, 2000), y por ello mismo, puede darse dentro de la organización lo que nosotros llamaremos “efecto caleidoscópico”, es decir, sobre un mismo fenómeno, tanto equipos de trabajo como supervisores pueden ser propensos a la formación de diferentes percepciones (Bass & Yammarino, 1991).

Estudios en el área de las relaciones de grupo encontraron que las percepciones compartidas en los equipos de trabajo se asocian con resultados beneficiosos tanto para los individuos, como para las organizaciones, la eficacia grupal (Tesluk, Vance, y Mathieu, 1999), la participación laboral (Brown, y Leigh, 1996), y el bienestar (Bliese y Britt, 2001). Investigaciones recientes centraron su foco en las diferencias perceptuales entre equipos de trabajos y supervisores respecto al apoyo organizacional (Bashshur, Hernández, y González-Romá, 2011) y rendimiento de los equipos de trabajos (Gibson y Cooper, 2009). Sin embargo no encontramos evidencias de estudios que exploren a nivel de equipos de trabajos las percepciones compartidas entre supervisores y equipos de trabajo respecto al liderazgo transformacional. De ahí la importancia de estudiar si las percepciones del supervisor y equipos de trabajo respecto al liderazgo transformacional.

III. Metodología

a) Muestra y procedimiento

La muestra está compuesta por 496 trabajadores agrupados en 49 equipos de trabajo, cada equipo de trabajo con su correspondiente supervisor (N = 49), todos ellos pertenecientes a 12 Pequeñas y Medianas empresas (PyMES). El 88% de empresas pertenecen al sector servicios, el 8% al sector de producción y el 8% al sector de la industria. La media del tamaño de los equipos de trabajos es de 61.71 (DE= 22.74). De la muestra de trabajadores el 54% son mujeres, el 70% tienen contrato indefinido, el 18% otros y el 12% temporal. La media de trabajadores en años de antigüedad dentro de la empresa es de 4.54 años (DE = 3.54). De la

muestra de supervisores, el 55% son hombres, el 75% tiene contrato indefinido, el 17% otros y el 8% temporal. . La media de supervisores en años de antigüedad dentro de la empresa es de 7.25 años (DE = 5.37).

Los trabajadores cumplieron un cuestionario de autoinforme referente al equipo de trabajo al que pertenecían (tasas de respuestas 98%). Los supervisores se evaluaron a si mismo teniendo como referentes sus equipos de trabajo (tasa de respuesta 100%). Entendemos por equipos de trabajo a un grupo de trabajadores que trabajan juntos bajo el mismo supervisor y que comparten colectivamente responsabilidades sobre los resultados de su desempeño (George, 1990). Siguiendo la propuesta de McCarthy (1992), entre seis y nueve meses son necesarios para que los nuevos trabajadores logren adaptarse a su trabajo y a la organización, por ello, se consideraron en la muestra sólo los trabajadores con más de seis meses de antigüedad en la empresa. Con esto se pretendía evitar sesgos causados por el desconocimiento del funcionamiento actual de la empresa. El proceso de administración del cuestionario tanto para supervisores como para trabajadores tuvo una duración aproximada de 30 minutos. En el estudio se garantizó la confidencialidad de las respuestas.

b) Medidas

Liderazgo transformacional. Fue medida a través de las cinco dimensiones del *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1990), adaptado al español por Salanova et al., 2011, y está incluida en el cuestionario HERO. Las dimensiones son las siguientes: (1) Visión, compuesto por tres ítems (e.g., trabajadores *“Comprende perfectamente cuales son los objetivos del grupo”*; supervisores, *“Comprendo perfectamente cuáles son los objetivos del grupo”*); (2) Comunicación inspiracional, compuesto por tres ítems (e.g., trabajadores, *“Dice cosas positiva acerca del departamento/área”*; supervisores *“Animo a la gente a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades”*); (3). Estimulación intelectual, compuesto por tres ítems (e.g., trabajadores, *“Nos incita a pensar en viejos problemas de nuevas maneras”*; supervisores, *“Tengo ideas que estimulan a los trabajadores a repensar algunas cosas que nunca antes se habían planteado”*); (4) Apoyo, compuesto por tres ítems (e.g., trabajadores, *“Piensa en nuestras necesidades personales”*; supervisores, *“Tengo en cuenta sus sentimientos personales antes de actuar”*) y (5) Reconocimiento personal, compuesto por tres ítems (e.g., trabajadores, *“Nos felicita personalmente cuando realizamos un trabajo excelente”*; supervisores, *“Les agradezco las mejoras en la calidad de su trabajo”*).

Los encuestados respondieron utilizando una escala Likert de siete puntos de anclaje que oscila de 0 (totalmente en desacuerdo) a 6 (totalmente de acuerdo). Todos los ítems están formulados haciendo referencia al equipo de trabajo



c) Análisis de datos

Los análisis preliminares se dirigieron a analizar la consistencia interna de las escalas (α de Cronbach), análisis descriptivos e intercorrelaciones entre la variable agregada (liderazgo transformacional) a nivel de equipos de trabajos y en la muestra de supervisores, utilizando el programa PASW 18.0. En segundo lugar, se utilizaron dos enfoques complementarios de índices de consistencia y acuerdo para cada una de las escalas utilizadas (Chen, Mathieu y Bliese, 2000). Por un lado, un enfoque basado en la consistencia, calculando los Coeficientes de Correlación Intraclase: CCI_1 y CCI_2 (Glick, 1985), mediante el programa PASW 18.0. Existe acuerdo entre equipos de trabajo cuando el CCI_1 y el CCI_2 son superiores a .12 y .60, respectivamente (Bliese, 2000; Glick, 1985). Por otro lado, utilizamos una medida del consenso o acuerdo de cada ítem de las escalas: el *Average Deviation Index* $AD_{M(j)}$ (Burke, Finkelstein y Dusig, 1999). Existe un acuerdo dentro de la unidad (intra-grupo) cuando existe un valor igual o inferior a .10 (Burke et al., 1999 p. 60).

Por último, para analizar las diferencias grupales, se realizaron Análisis de Varianza (ANOVA) con el objetivo de evaluar si existe varianza entre los equipos de trabajo (entre los grupos) en la escala evaluada. También se realizaron Análisis de Varianza (ANOVA) con el objetivo de evaluar si existe varianza entre supervisores y equipos de trabajos.

IV. Resultados

a) Agregación y análisis descriptivos

La Tabla 1 muestra las medias, desviaciones típicas y las intercorrelaciones de la variable incluida en el estudio agregadas a nivel de equipos de trabajo ($N = 49$). Las variables del estudio emergían de la percepción compartida de los equipos de trabajo, por ello, aplicamos una aproximación basada en la consistencia para justificar la agregación (Chen, et al., 2004). En cuanto al CCI_1 , CCI_2 , los índices de rango para el CCI_1 fueron de .12 hasta .32, para el CCI_2 fueron de .60 hasta .82 y en cuanto al $AD_{M(j)}$, los índices de rango fueron de .85 hasta .10. Todas las escalas cumplieron el criterio promedio recomendado, con lo que los resultados de la agregación dan apoyo para concluir que es posible agregar las percepciones de los miembros a nivel de equipos de trabajos (Chen et al., 2004).

Por otro lado, los resultados del análisis de varianza (ANOVA) oscilaron entre 2.32 a 5.81 ($p < .000$). Como consecuencia, encontramos evidencia significativa sobre la varianza entre-grupos en las escalas utilizadas en el estudio, apoyando la validez para la agregación de las dimensiones del liderazgo transformacional. Finalmente, se comprobó la correlación entre la variable mostrando intercorrelaciones significativas



entre las dimensiones del liderazgo transformacional (N = 49). Todas las dimensiones de la variable correlacionan de forma positiva y significativa entre ellas oscilando entre .53 y .80 ($p < .001$) (ver Tabla 1).

Tabla 1: Media, desviación estándar, consistencia interna, medidas agregadas e intercorrelaciones (N= 49 grupos)

Variables	Media	DE	CCI ₁	CCI ₂	ADI _(j)	1	2	3	4	5
1. Lid_V	4.15	1.42	.32	.82	.85	-	.60**	.53**	.62**	.55**
2. Lid_CI	3.66	1.40	.20	.72	.89	-	.65**	.65**	.63**	.63**
3. Lid_EI	3.44	1.35	.12	.60	.94	-	-	.62**	.64**	.64**
4. Lid_A	3.48	1.67	.22	.74	1	-	-	-	.80**	.80**
5. Lid_R	3.37	1.77	.21	.73	1	-	-	-	-	-

La Tabla 2 muestra los análisis descriptivos (medias, desviaciones típicas e intercorrelaciones) y las consistencias internas de las variables utilizadas en el estudio en cada una de las muestras. Los análisis muestran que las escalas cumplen con el criterio de fiabilidad propuesto por la investigación científica (Nunnally, y Bernstein, 1994) en las cinco dimensiones del liderazgo transformacional: visión, estimulación intelectual, comunicación inspiracional, apoyo y reconocimiento personal. Concretamente, para la muestra de equipos de trabajo las alphas de las dimensiones oscilan de .74 hasta .95.

En cuanto a los supervisores, los resultados muestran que la mayoría de escalas, excepto la dimensión de liderazgo_Visión, cumplen con el criterio de fiabilidad propuesto por la investigación científica (Nunnally, y Bernstein, 1994) , concretamente, oscilan entre .21 hasta .87.

El patrón de correlaciones es similar y va en el sentido esperado en ambas muestras. Así, existe una relación positiva y significativa entre las dimensiones de liderazgo visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal de la muestra de equipos de trabajo Sin embargo en la muestra de supervisores las correlaciones entre las dimensiones de liderazgo visión y estimulación intelectual, y comunicación inspiracional y apoyo no fueron significativas.

Por último, realizamos Análisis de Varianza (ANOVA) comparando la muestra de equipos de trabajo (N = 49) y supervisores (N = 49) con el fin de evaluar si existen diferencias significativas entre ambas muestras en lo que respecta a la variable estudiada. Basándonos en los resultados, las ANOVAs muestran la existencia de diferencias significativas en los equipos de trabajos en comparación con la muestra de supervisores en cuatro de cinco dimensiones que componen el liderazgo transformacional (ver Tabla 2).

Tabla 2: Media, desviación estándar, consistencia interna e intercorrelaciones (N= 49 grupos y N = 49 supervisores)

Variables	Grupos (N = 49)		Supervisores (N = 49)							ANOVA	
	Media	DE	Media	DE	1	2	3	4	5	F	gl
1. Lid_V	4.15	1.42	4,56	0,91	.74/.21	.60**/.29*	.53**/.19	.62**/-.01ns	.55**/.14**	.70 ns	1
2. Lid_CI	3.66	1.40	4,63	0,95		.88/.82	.65**	.65**/.03	.63**/.42**	17.40***	1
3. Lid_EI	3.44	1.35	4,08	0,84			.84/.81	.62**/.30**	.64**/.52**	10.97***	1
4. Lid_A	3.48	1.67	4,48	1,06				.93/.87	.80**/.61**	10.21***	1
5. Lid_R	3.37	1.77	4,85	0,99					.95/.83	28.98***	1

Nota: Los alpha de Cronbach de las escalas se presentan en la diagonal (grupos/supervisores). * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, ns = no significativo, F = tamaño del efecto, gl = grados de libertad.

Atendiendo a las dimensiones del liderazgo transformacional se muestran diferencias significativas entre la muestra de equipos de trabajo y supervisores, a saber: liderazgo transformacional-Comunicación inspiracional, $F(17.40) = 17.40$, $p < .000$, liderazgo transformacional-Estimulación intelectual, $F(10.97) = 6.42$, $p < .001$, liderazgo transformacional-Apoyo, $F(10.21) = 10.24$, $p < .002$ y liderazgo transformacional-Reconocimiento personal, $F(28.98) = 28.27$, $p < .000$.

Finalmente, no se muestran diferencias significativas entre la muestra de equipos de trabajos en comparación con la muestra de supervisores en la dimensión de liderazgo transformacional -Visión, $F(.70) = .59$, $p = .40$

V. Discusión

El objetivo de esta investigación era analizar las percepciones respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional en dos muestras: equipos de trabajos y supervisores, ambas propias de ambientes laborales. A partir de los resultados obtenidos, encontramos que tanto equipos de trabajo como supervisores no comparten percepciones en cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, a saber: comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal. Investigaciones recientes, ponen de manifiesto que una alta diferenciación en las percepciones sugiere que una existe una variedad de percepciones respecto al liderazgo transformacional dentro de los equipos de trabajo, mientras que una baja diferenciación sugiere que la variación en las percepciones de liderazgo transformacional es pequeña y hay una percepción uniforme de los equipos de los comportamientos de su líder (Wu, Tsui y Kinicki, 2010). En nuestra investigación, tanto equipos de trabajos como supervisores, presentan altas diferenciaciones en sus percepciones, en donde, los supervisores suelen tener una percepción sobre sí mismos más elevada respecto a las percepciones que tienen sus equipos de trabajo sobre su forma de liderazgo, probablemente, estas percepciones no compartidas por ambas muestras (equipos de trabajo y supervisores), influyan en la eficacia colectiva (Wu et al., 2010), el bienestar (Bliese y Britt, 2001; Nielsen, 2011) y rendimiento (Gibson y Cooper, 2009) de los equipos de



trabajos. Para comprobar estas hipótesis deberemos ampliar nuestro estudio teniendo en cuenta estas variables.

Por otro lado, en la dimensión de liderazgo transformacional Visión no encontramos diferencias significativas entre las muestras de equipos de trabajo y supervisores, esto nos hace suponer que al ser la visión una expresión idealizada del futuro basada en los valores de la organización (Rafferty y Griffin, 2004), estos valores de la organización deben ser compartidas entre ambas muestra, porque la diferencia de no compartirlo es lo que hace mantener fuera de la organización tanto a equipos de trabajos como a supervisores.

Así mismo, encontramos que la dimensión visión en la muestra de supervisores tiene un alpha por debajo de lo esperado, es decir, no cumple el criterio de fiabilidad propuesto por la investigación científica (Nunnally, y Bernstein, 1994), en este caso concreto, a pesar que transformamos el ítem invertido que contiene esta dimensión, suponemos que la interpretación por parte de los supervisores a la hora de responder este ítem sigue siendo confusa, por lo tanto, deberemos hacer un análisis más profundo al respecto.

a) Implicaciones teóricas y prácticas

El presente estudio muestra diferentes implicaciones teóricas y prácticas. A nivel teórico, amplía el conocimiento de las dimensiones del liderazgo transformacional, utilizando datos agregados a nivel de equipos de trabajos, a demás, nos permite conocer como se ven los supervisores a si mismo ejerciendo su función de líder en los equipos de trabajo, y como ven los equipos de trabajo a su líder. A demás, estos nuevos hallazgos aporta nuevos datos al Modelo *HERO* (Salanova, 2008, 2009; Salanova et al., 2011), ya que, analiza la interacción de los recursos sociales que se encuentra dentro de este modelo en el bloque de prácticas saludables (e.g., liderazgo transformacional), ampliando el concepto de recurso social utilizando niveles superiores de análisis (esto es, equipos de trabajo).

Desde un punto de vista práctico, los resultados de esta investigación pueden ser utilizados por la Dirección de Recursos Humanos con el fin de fomentar la función del líder transformacional dentro de sus equipos de trabajos, desde la formación de líderes transformacionales cuyo objetivo sea promocionar la salud psicosocial. Invertir en la formación de líderes transformacionales posibilita ayudar a resolver el problema de cómo organizar el esfuerzo colectivo, de esta manera, se contribuye a fomentar el bienestar psicológico dentro de los equipos de trabajo, resultados saludables y la efectividad organizacional (Hogan y Kaiser, 2004;).

VI. Limitaciones e investigaciones futuras

Una de las posibles limitaciones de este estudio, es que los datos fueron obtenidos a través de medidas de autoinforme. A pesar de ello, los

datos no se trataron a nivel individual sino que se consideraron percepciones agregadas de equipos de trabajo para el liderazgo transformacional. Como consecuencia, al utilizar estos datos agregados a nivel de equipos de trabajo podemos aumentar la validez de las puntuaciones, teniendo en cuenta que tratamos con intersubjetividades compartidas entre los miembros de los equipos, y no subjetividades individuales. Otra limitación, es que utilizamos una muestra de conveniencia. A pesar de ello, la muestra utilizada incluye diferentes equipos de trabajo y supervisores pertenecientes a diversas empresas que a su vez pertenecen a diferentes sectores económicos. Finalmente, otra limitación es un estudio transversal que se analiza por medio Análisis de la Varianza (ANOVAS), por lo tanto, no permite analizar relaciones causales. Futuros estudios deben estar orientados en primer lugar a desentrañar si lo que hemos llamamos “efecto caleidoscópico” tiene un efecto positivo o negativo sobre las diferencias en las percepciones de los equipos de trabajo y supervisores, teniendo en cuenta que las diferencias de percepciones entre equipos de trabajo y supervisores no siempre son un error en sí mismo, pero si tienen un efecto sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo (Gibson y Cooper, 2009), uno de los caminos causales puede llevarse a cabo por medio de técnicas longitudinales. El uso de metodología multinivel es recomendado para explorar estudios longitudinales en como lo son los recursos humanos

VII. Nota final

Este estudio ha permitido hacer explícita la relación entre las percepciones de equipos de trabajo y supervisor respecto a las dimensiones del liderazgo transformacional, utilizando datos agregados. Esto supone una contribución al desarrollo de la Psicología Ocupacional Positiva al poner de manifiesto la importancia de los recursos sociales dentro de las organizaciones. Por otro lado aporta datos interesantes para el quehacer diario de los profesionales de los Recursos Humanos en su afán por desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes.

VIII. Bibliografía

Acosta, H., Cifre, E., Cruz-Ortiz, V., y Salanova, M. (2011). Organizaciones saludables vs tóxicas: Una aproximación desde el análisis de sus significados. Manuscrito sometido para su publicación.

Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I.(2011). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: El rol mediador del engagement grupal en el trabajo. Manuscrito sometido para su publicación.

Bashshur, M. R., Hernández, A., y González-Romá, V. (2011). When Managers and Their Teams Disagree: A Longitudinal Look at the



Consequences of Differences in Perceptions of Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* 96, 558-573.

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., y Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expatiations*. New-York: Free Press.

Bliese, P. D., y Britt, T. W. (2001). Social support, group consensus and stressor-strain relationships: social context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 425-436.

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

Brown, S.P., y Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.

Burke, N. J., Finkelstein, L. M., y Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49- 68.

Chen, G., Mathieu, J. E., y Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. En F. J. Yammarino, y F. Dansereau (Eds.). *Research in multilevel issues: 6. Multilevel issues in organizational behavior and processes* (pp. 273-303). Amsterdam: Elsevier.

Christian, M. S., Garza, A. S., y Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64, 89-136.

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

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

Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601- 616.



- McCarthy, J.P. (1992): Focus from the start. *HR Magazine*, 7, 77-83
- Nielsen, K. (2011). Transformational leadership and well-being in groups. En prensa.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. New- York: McGraw-Hill.
- Ostroff, C., Shin, Y., y Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspective of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591– 623.
- Rafferty, A. E., y Griffin. M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329–354.
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 668-681.
- Salanova, M., Martínez, I., y Llorens, S. (2005). ¿Cómo se relacionan los obstáculos y facilitadores organizacionales con el burnout docente? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21, 37-54.
- Riordan, C. M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (Vol. 19, pp. 131–173). Greenwich, CT: JAI Press.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2011). We need a HERO! Towards a HEalthy & Resilient Organization (HERO) Model validation. Manuscrito sometido para su publicación.
- Salanova, M., y Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo [*Work engagement*]. Alianza Editorial. Madrid.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Smith, P. B., y Peterson, M.F. (1990). *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Pirámide.
- Tesluk, P.E., Vance, R.J. & Mathieu, J.E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group & Organization Management*, 24, 271-299.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., y Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *The Academy of Management Journal*, 53, 90-106.

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

874

