

El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del desempeño en equipo en el ámbito sanitario

Juana Olvera^{1*}, Susana Llorens¹, Hedy Acosta² y Marisa Salanova¹

¹ Equipo de Investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Universitat Jaume I, Castellón de la Plana (España)
² Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)

Resumen: En el presente estudio analizamos el rol mediador de la confianza en el equipo de trabajo (i.e., confianza horizontal) entre el liderazgo transformacional, como recurso social, y el desempeño en equipo (i.e., desempeño intra y extra rol), tal como sugiere el Modelo HERO (*HEalthy & Resilient Organizations Model*; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). La muestra corresponde a 388 trabajadores/as agrupados/as en 54 equipos de trabajo pertenecientes a cuatro organizaciones del sector sanitario. La confianza horizontal y el liderazgo transformacional fueron evaluados por los equipos de trabajo y el desempeño fue evaluado por los/as supervisores/as de esos equipos. Los modelos de Ecuaciones Estructurales revelaron, tal como se esperaba, que la confianza horizontal, tiene un papel mediador entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo y el desempeño en equipo evaluado por el/la supervisor/a.

Palabras clave: confianza horizontal, liderazgo transformacional, desempeño en equipo.

Title: Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context.

Abstract: The present study analyzes the mediator role of work-team trust (i.e., horizontal trust) in the relationship between transformational leadership, as a social resource, and team performance (i.e., in and extra role performance), as suggested by HERO Model (*HEalthy & Resilient Organizations Model*; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012). The sample corresponds to 388 workers nested in 54 teams from four organizations in the healthcare sector. Horizontal trust and transformational leadership were assessed by the work teams, and performance was assessed by the supervisors of these teams. Structural equation models revealed, as expected, that horizontal trust has a fully mediating role between transformational leadership perceived at the team level and team performance assessed by the supervisor.

Key words: horizontal trust, transformational leadership, team performance.

Introducción

En la actualidad, el concepto de organización saludable está cobrando especial relevancia en el marco de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva, el cual pretende ir más allá para ocuparse de los aspectos positivos de la salud en el ámbito de las organizaciones, sin olvidar los aspectos tradicionales negativos. Las organizaciones saludables se pueden definir como aquéllas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los/as empleados/as mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización (Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012).

Dadas las consecuencias que la actual crisis socio-económica está teniendo en el ámbito laboral, la organización sanitaria ocupa un espacio relevante y necesario de abordar, por su impacto en la salud y el bienestar de la sociedad, constituyéndola como uno de los pilares básicos del Estado de Bienestar. Actualmente, no contamos con evidencia científica suficiente que aborde la organización sanitaria como organización saludable. Cabe destacar investigaciones que parten del concepto de Hospitales Magnéticos cuyo objetivo fue identificar qué características funcionaban como “imanes” en los hospitales para captar a profesionales de enfermería bien cualificados/as para el cuidado de los/as pacientes (McClure, Poulin, Sovie, & Wandelt, 1983; Salanova, Rodríguez-Sánchez, Del Líbano, & Ventura, 2012). El concepto de hospital magnético sigue manejándose a día de hoy, aunque, considerando que nos encontramos ante un sistema

de salud vivo con tendencia al cambio (Buchan, 1999), resultaría interesante avanzar en la investigación abordando el concepto de organización saludable en el contexto de la organización sanitaria.

En este contexto, es importante resaltar el papel que juega la confianza organizacional, como constructo clave y beneficioso para su funcionamiento y para sus miembros (Kramer, 1999). Se define como “la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas” (Tan & Lim, 2009, p. 46). La investigación ha mostrado la relación que existe entre la confianza organizacional con el rendimiento y la efectividad del liderazgo (i.e., Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Dirks & Ferrin, 2002; Mayer & Gavin, 2005). El interés en el estudio de la confianza organizacional a nivel de equipos ha crecido considerablemente, ya que las organizaciones han evolucionado hacia estructuras más planas basadas en equipos de trabajo (Costa & Anderson, 2011). Sin embargo, es necesaria más investigación utilizando datos a nivel colectivo.

En este sentido, la presente investigación evalúa el rol mediador de la confianza organizacional (i.e., confianza horizontal) entre el liderazgo transformacional y el desempeño en equipos en el contexto de la organización sanitaria y a nivel de equipos de trabajo, basándonos en el Modelo HERO (*HEalthy & Resilient Organizations Model*; Salanova et al., 2012).

Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO)

El concepto HERO (*HEalthy & Resilient Organization*) está surgiendo como un avance para superar las crisis y adversidades de las organizaciones actuales. Supone una ventaja competitiva para las empresas que creen que cuidar la salud

*** Correspondence address [Dirección para correspondencia]:**

Juana Olvera, Departamento de Psicología Social, Universitat Jaume I, Av. Sos Baynat, s/n. 12071. Castellón (España).
E-mail: juana.olvera@uji.es

de los equipos de trabajo y de la organización, es clave durante periodos de cambios económicos y sociales críticos. Una Organización Saludable y Resiliente es aquella que lleva a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los/as empleados/as como de la organización. Son "resilientes" porque saben cómo salir fortalecidas de situaciones adversas y, en circunstancias críticas, son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados en términos de rentabilidad (Salanova et al., 2012; Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova, & Llorens, 2015)

El modelo asume que una *HERO* está formada por tres componentes interrelacionados que incluye diferentes dimensiones evaluadas a nivel colectivo: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo (i.e., prácticas de conciliación, liderazgo transformacional), (2) empleados y equipos de trabajo saludables (i.e., confianza organizacional, engagement) y, (3) resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño, responsabilidad social empresarial). Las investigaciones sobre el modelo *HERO* indican que la inversión en recursos (i.e., trabajo en equipo, liderazgo) y en prácticas organizacionales saludables (i.e., conciliación, desarrollo de carrera) colectivas son capaces de mejorar: el bienestar colectivo de los/as empleados/as (eficacia, engagement y resiliencia) y también los niveles de desempeño evaluados por el/la supervisor/a (intra y extra-rol) (Salanova et al., 2012); el engagement en el trabajo en equipo (Acosta, Salanova y Llorens, 2011; Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013; Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012); la confianza organizacional (Acosta et al., 2011) y; la calidad de servicio sanitario (desempeño, compromiso, calidad percibida) (Hernández, Llorens, & Rodríguez, 2014).

El presente estudio está centrado en los tres componentes del Modelo *HERO* (Salanova et al., 2012): recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e., liderazgo transformacional); empleados/a saludables (i.e., confianza horizontal) y resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño en equipo) mediante datos agregados a nivel de equipo de trabajo combinando las percepciones compartidas de los/as trabajadores/as y los/as supervisores/as.

Liderazgo Transformacional y Desempeño en Equipo

En las últimas décadas, el liderazgo transformacional sigue considerándose como uno de los estilos de liderazgo que cuenta con un gran interés en la investigación. Se define como aquel estilo de dirigir donde el líder amplía y eleva los intereses de sus empleados, genera conciencia y aceptación de los objetivos y la misión del grupo, posponiendo sus propios intereses a los intereses del colectivo (Bass, 1998). Para Salanova, (2008), el/la líder transformacional es quien sabe conducir a los/as demás hacia un fin percibido como compartido y logra el compromiso de los equipos de trabajo, así como el de la organización.

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 & Avolio, 1994; Cruz-Ortiz, Salanova, & Martínez, 2013; Llorens, Salanova, & Losilla, 2009; Nielsen, 2014)

Según Rafferty y Griffin (2004) el liderazgo se define en cinco dimensiones: (1) *visión*: expresión de un cuadro idealizado del futuro basado en los valores de la organización; (2) *comunicación inspiracional*: mensajes positivos sobre la organización, que construyen la motivación y la confianza; (3) *estimulación intelectual*: promueve el interés de los empleados a pensar el problema de nuevas maneras; (4) *apoyo*: preocupación del líder por sus empleados, teniendo en cuenta sus necesidades y (5) *reconocimiento personal*: recompensar al trabajador con alabanza y reconocimiento por el esfuerzo y logro de metas específicas (Cruz-Ortiz et al., 2013).

Investigaciones ponen de manifiesto la relación existente del liderazgo transformacional con el desempeño de los/as trabajadores/as y en los equipos de trabajo (i.e., Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Chun, Cho, & Sosik, 2015; Cruz-Ortiz et al., 2013; Pourbarkhordari, Zhou & Pourkarimi, 2016; Rao & Kareem, 2015; Walumbwa, Avolio, & Zhu, 2008). Este estilo de liderazgo es una variable a considerar como recurso social dentro de las organizaciones debido a que, de acuerdo a la literatura, facilita el afrontamiento de demandas y mejora los niveles de desempeño. La presente investigación pretende aportar evidencias de la importancia del liderazgo transformacional como antecedente del desempeño a nivel de equipos de trabajo.

Liderazgo Transformacional y Confianza Organizacional

Como señaló Kramer (1999), la confianza organizacional ha tomado un papel protagonista en la investigación por los beneficios sustanciales, tanto a nivel individual como colectivo, que aporta al ámbito organizacional. Tan y Lim (2009) la definen como "la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas" (p. 46). Estos autores proponen un modelo de confianza organizacional centrado en dos niveles: los/as compañeros/as de trabajo y la organización. Además, conciben la confianza entre compañeros/as (confianza horizontal) como "la voluntad de una persona a ser vulnerable a las acciones de los compañeros de trabajo, sin que la persona tenga control sobre estas acciones o conductas" (Tan & Lim, 2009, p. 46). A nivel de grupo la confianza es un fenómeno colectivo: las personas, al interactuar dentro de su equipo, son propensas a desarrollar percepciones, expectativas, normas de comportamiento compartidas con sus compañeros/as de equipo y es probable que a través de las interacciones los miembros del equipo desarrollen percepciones compartidas de confianza (Costa & Anderson, 2011). En el Modelo *HERO* (Salanova et al.,

2012), la confianza organizacional, considerada como constructo clave incluido en el componente “empleados saludables”, contempla dos dimensiones: (1) *Confianza vertical*, considerada como el grado en que los/as empleados/as confían en las acciones de sus superiores o de la organización en la que trabajan; (2) *Confianza horizontal* considerada como el grado en que los/as empleados/as confían en la gente con la que trabajan, confían en lo que hacen y disfrutan con ellas.

La confianza, ha sido uno de los constructos más citados en la literatura sobre liderazgo transformacional (i.e., Fulmer, & Gelfand, 2012). Sin embargo, la investigación aporta escasa evidencia de la importancia del liderazgo transformacional en la construcción de la confianza organizacional (i.e., Mishra, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Zhu, Newman, Miao, & Hooke, 2013). Aunque, el interés en el estudio de la confianza organizacional a nivel de equipos ha crecido considerablemente, la mayor parte de la investigación ha estado centrada en la confianza vertical. Por tanto, la presente investigación pretende aportar evidencias sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la confianza horizontal a nivel de equipos de trabajo.

Liderazgo Transformacional, Confianza Organizacional y Desempeño en equipo

El desempeño, en el marco de la investigación, es considerado como un indicador significativo a nivel organizacional. Autores consideran que el éxito de una organización depende de un buen desempeño de sus empleados/as (Colquitt, LePine, & Wesson, 2010). El desempeño laboral suele conceptualizarse como “las acciones y los comportamientos que están bajo el control del individuo y que contribuyen a los objetivos de la organización” (Rotundo & Sackett, 2002, p. 66). Además, Campbell (1990) afirma que el desempeño laboral es un constructo multidimensional; opinión que ha sido compartida por otros investigadores (Borman & Motowidlo, 1993; Goodman & Svyantek, 1999; Johnson, 2009).

En el Modelo *HERO*, el desempeño en equipo es considerado como un elemento esencial incluido en el componente “resultados organizacionales saludables”, donde se considera que el desempeño responde a una interpretación holística que supera los aspectos estrictamente laborales. De esta manera se entiende por desempeño en equipo como un valor agregado en la organización, dado por un conjunto de comportamientos de los equipos de trabajo, que contribuyen directa e indirectamente a los objetivos de la organización (Borman & Motowidlo, 1997). En este sentido, Goodman y Svyantek (1999) plantean dos dimensiones del desempeño: (1) *Intra rol*, que se define como aquellas actividades que contribuyen directa o indirectamente a la base técnica de la organización y éstas varían entre diversos trabajos dentro de la misma organización y; (2) *Extra rol*, que se define como aquellas actividades que no son formalmente parte del trabajo y en las que los/as empleados/as se ofrecen voluntariamente para realizarlas.

Aunque la evidencia muestra que el liderazgo transformacional ejerce una gran influencia en el desempeño (Gang Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011), la comprensión de los procesos a través de los cuales el liderazgo ejerce esta influencia es aún limitada, existiendo pocas investigaciones centradas en la influencia mediadora de otras variables estratégicas (Bass, 1999; Yukl, 2006; García-Morales, Llorens-Montes, & Verdú-Jover, 2008; Pourbarkhordari et al., 2016).

Diferentes estudios apoyan la relación entre la confianza y el desempeño organizacional (Acosta et al., 2015; Mayer et al., 2005; Brown, Gray, McHardy, & Taylor, 2015; Zawawi & Nasurdin, 2016). En otras investigaciones, la confianza horizontal se ha asociado con mejoras en la comunicación, satisfacción laboral, compromiso, aprendizaje, toma de decisiones, trabajo en equipo y rendimiento (Costa, 2003; Kiffin-Petersen & Corderly, 2003; Lee, Stajkovic, & Cho, 2011; Salanova, Acosta, Llorens, & Le Blanc, 2017). Además, estudios ponen en relieve el rol mediador de la confianza organizacional en la relación entre recursos y desempeño a nivel de equipos de trabajo (Palanski, Kahai, & Yammarino, 2011; Tan & Lim, 2009; Zhu et al., 2013).

En base a estos argumentos, la presente investigación pretende aportar evidencia sobre el rol mediador de la confianza horizontal entre el liderazgo transformacional y el desempeño a nivel de equipos de trabajo.

El Presente Estudio

Basándonos en el Modelo *HERO* (Salanova et al., 2012), nuestro objetivo es evaluar la relación entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as y el desempeño en equipo percibido por el/la supervisor/a, teniendo en cuenta el rol mediador de la confianza horizontal percibida por el equipo de trabajadores/as en el contexto de la organización sanitaria.

Destacamos como novedad en la investigación: (1) el análisis de la relación existente entre variables desde la perspectiva de diferentes agentes claves de la organización (equipos de trabajadores/as y supervisores/as); (2) el análisis del rol mediador de la confianza horizontal en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño a nivel de equipos de trabajo y, (3) el centrar la investigación en el contexto sanitario donde el equipo de trabajo ocupa un protagonismo especial y por la importancia de seguir profundizando en el estudio de la confianza organizacional como variable estratégica para el desarrollo de organizaciones sanitarias saludables y resilientes.

En base a lo expuesto, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1. Esperamos que la confianza horizontal percibida por el equipo de trabajadores/as, medie totalmente la relación entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as y el desempeño en equipo percibido por el/la supervisor/a (ver Figura 1).

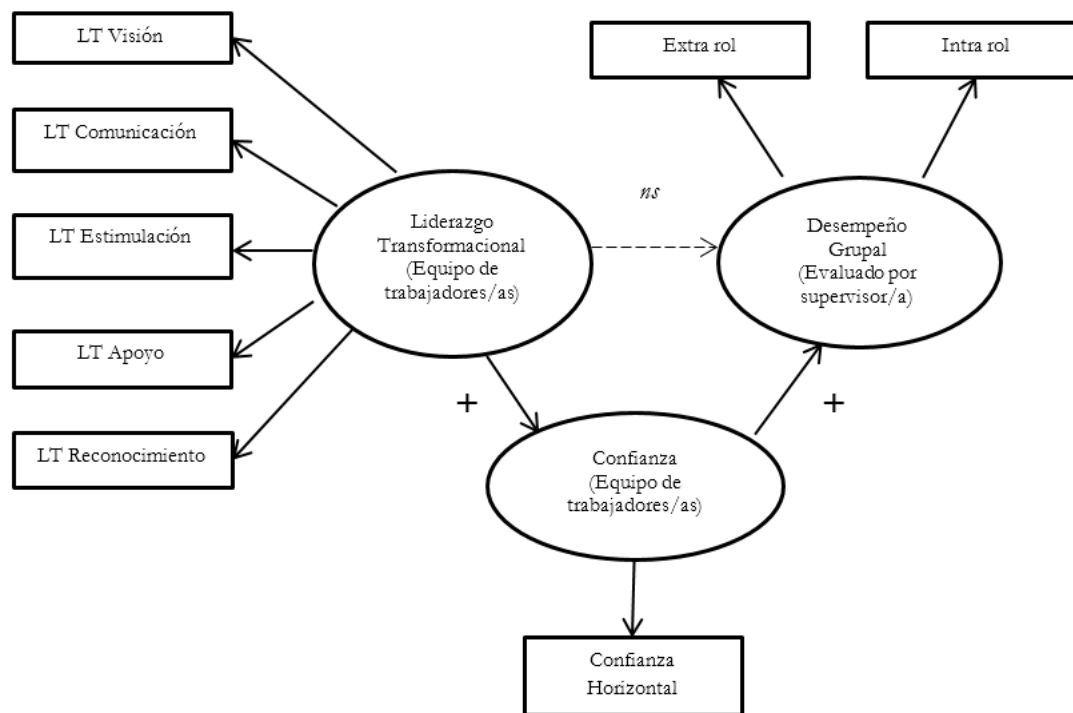


Figura 1. Modelo Propuesto.

Notas: + = relación positiva y significativa; ns= no significativo; LT= Liderazgo Transformacional.

Método

Participantes

El presente estudio cuenta con la participación de 388 trabajadores/as agrupados/as en 54 equipos de trabajo y 54 supervisores/as de cada equipo, pertenecientes a cuatro centros sanitarios (tres Hospitales y un Centro de Atención Primaria de Salud). El universo poblacional es el contexto sanitario de la Comunidad Valenciana y el muestreo fue no probabilístico. En el estudio han participado 53% del total de trabajadores/as, por lo que se trata de una muestra representativa con un margen de error de .03 y el 90% de confiabilidad.

Del total de trabajadores/as que participaron en la investigación el 62% son mujeres, y 78% tienen contrato indefinido y una media de 5.25 años trabajados en la empresa ($DE = 3.6$). Concretamente, los/as trabajadores/as de los Hospitales 1, 2 y 3 cuentan con una media de 4 ($DE = 2.2$), 10 ($DE = 9.8$) y 4 ($DE = 1.2$) años trabajados respectivamente. Con respecto a la media de años trabajados en el centro de Atención Primaria es de 3 años ($DE = 1.25$).

Con respecto a los/as supervisores/as que participaron en el estudio, se obtuvo una tasa de respuesta del 71%, por lo que se cuenta con una muestra representativa con un margen de error .06 y el 90% de confiabilidad. Del total de supervisores/as participantes en la investigación el 70% son mujeres, el 98% cuentan con un contrato indefinido y con una media de 9 años en la empresa ($DE = 2.7$). En concreto,

los/as supervisores/as de los Hospitales 1, 2 y 3 cuentan con una media de 4 ($DE = 2.1$), 24 ($DE = 8.9$) y 4.6 ($DE = .3$) años trabajados respectivamente. Con respecto a la media de años trabajados en el centro de Atención Primaria es de 3.6 años ($DE = .6$). Finalmente, los equipos de trabajo, cuentan con un promedio de 7.2 ($DE = 6$) trabajadores/as.

Se consideró como criterio para la participación en la investigación, de acuerdo con McCarthy (1992), aquellos/as trabajadores/as que contaban con un periodo laboral mínimo de seis meses en la empresa. Esta consideración proporciona garantías sobre la adaptación al puesto de trabajo y a la empresa por haber superado las primeras fases del proceso de socialización organizacional. Cabe destacar que, en la presente investigación, se utilizó el concepto de equipo de trabajo entendido como un grupo de trabajadores/as que trabajan juntos/as bajo el mismo/a supervisor/a y que comparten colectivamente responsabilidades sobre los resultados de su desempeño (George, 1990)

Procedimiento

En cuanto al procedimiento, se inició el primer contacto con un agente clave del equipo de dirección de cada centro sanitario, con el fin de presentarles el proyecto de investigación y solicitar su participación en el mismo. Después de varias entrevistas iniciales y tras la aprobación por parte de la dirección de cada centro sanitario se procedió a realizar la investigación. Se realizaron reuniones informativas dirigidas a los/as trabajadores/as y supervisores/as de cada centro

sanitario, donde se expusieron los objetivos del proyecto, aspectos éticos y procedimiento a seguir.

Los/as trabajadores/as y supervisores/as que aceptaron participar en la investigación procedieron a la cumplimentación de un cuestionario de autoinforme, que fue facilitado en formato papel o bien en versión *online*. El cuestionario tiene un tiempo aproximado de cumplimentación de 30 minutos.

En relación a los aspectos éticos del presente estudio, los/as investigadores/as garantizaron en todo momento el cumplimiento de la normativa aplicable. Concretamente y atendiendo a la Ley Orgánica 15/1999, del 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, los datos fueron tratados con total confidencialidad.

Medidas de Equipos de Trabajadores y Trabajadoras

El liderazgo transformacional, considerada como variable independiente, se midió a través del cuestionario de Rafferty y Griffin (2004) desarrollado a partir del *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990), adaptado al castellano e incluido en el cuestionario HERO-HOS por Salanova et al. (2012) en sus versiones para empleados/as y supervisores/as para contexto sanitario. Este instrumento de medida cuenta con 15 ítems agrupados en cinco dimensiones: (1) *Visión*, tres ítems ($\alpha = .74$) (i.e., "Nuestro jefe inmediato comprende perfectamente cuáles son los objetivos del grupo"); (2) *Comunicación inspiracional*, tres ítems ($\alpha = .88$) (i.e., "Nuestro jefe inmediato nos anima a ver los cambios como situaciones llenas de oportunidades"); (3) *Estimulación intelectual*, tres ítems ($\alpha = .84$) (i.e., "Nuestro jefe inmediato nos incita a replantearnos algunas cuestiones básicas que teníamos asumidas sobre nuestro trabajo"); (4) *Apoyo*, tres ítems ($\alpha = .93$) (i.e., "Nuestro jefe inmediato piensa en nuestras necesidades"); (5) *Reconocimiento personal*, tres ítems ($\alpha = .96$) (i.e., "Nuestro jefe inmediato nos felicita personalmente cuando realizamos un trabajo excelente"). Todos los ítems del cuestionario están formulados desde la perspectiva de equipo de trabajo y se miden con una escala Likert de siete puntos de anclaje con un rango que oscila de 0 (*Totalmente en desacuerdo*) a 6 (*Totalmente de acuerdo*).

La confianza horizontal, considerada como variable mediadora, se midió a través del cuestionario de McAllister (1995) adaptado e incluido en el cuestionario HERO-HOS por Salanova et al. (2012) en sus versiones para empleados/as y supervisores/as. Este instrumento ($\alpha = .75$) cuenta con cuatro ítems (i.e., "En esta organización podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas"). Los/as trabajadores/as contestaron pensando en su equipo de trabajo, siguiendo una escala de Likert de siete puntos de anclaje con un rango que oscila de 0 (*Totalmente en desacuerdo*) a 6 (*Totalmente de acuerdo*).

Medidas de Supervisores/ras

El desempeño en equipo, considerado como la variable dependiente. Se trata de una variable multidimensional que

se compone de las dimensiones *desempeño intra rol* y *desempeño extra rol*. El desempeño en equipo se evalúa a través de seis ítems que corresponden a una adaptación de la escala de desempeño de Goodman y Svyantek (1999) adaptada e incluida en el cuestionario HERO-HOS por Salanova et al. (2012) en sus versiones para empleados/as y supervisores/as. Cuenta con tres ítems referidos al *desempeño intra rol* ($\alpha = .72$) y otros tres referidos al *desempeño extra rol* ($\alpha = .83$). Un ejemplo de ítem de la dimensión *intra rol* es "El equipo que superviso cumplen con todas las funciones y tareas exigidas por el puesto". Un ejemplo de ítem de la dimensión *extra rol* es "El equipo que superviso realiza funciones que no son requeridas pero que mejoran la imagen de la organización. Los/as supervisores/as contestaron pensando en su equipo de trabajo, siguiendo una escala de Likert de siete puntos de anclaje con un rango que oscila de 0 (*Totalmente en desacuerdo*) a 6 (*Totalmente de acuerdo*).

Análisis de Datos

Utilizando el software IBM-SPSS en su versión 22.0 y partiendo de la base de datos individuales, se realizó un análisis de la consistencia interna de las escalas mediante el cálculo del coeficiente *Alpha de Cronbach*. Posteriormente y debido a que la investigación está centrada a nivel de equipos de trabajo, se procedió a calcular los índices de acuerdo de las diferentes escalas (Chen, Mathieu, & Bliese, 2004). Se utilizaron, para ello, dos aproximaciones complementarias. En primer lugar, la referida al cálculo de los Coeficientes de Correlación Intraclase, CCI₁ y CCI₂ (Glick, 1985), enfoque basado en la consistencia, que indica acuerdo entre equipos de trabajo cuando los valores de CCI₁ y CCI₂ son superiores a .12 y .60 respectivamente (Bliese, 2000; Glick, 1985). En segundo lugar, se calcularon como medidas de consenso: (1) el *Average Deviation Index*, AD_{Mfj}, que indica como criterio para una escala de siete puntos, que el AD_{Mfj} debe ser igual o menor a 1.20 (Burke, Finkelstein, & Dugig, 1999; Cohen, Doherty, & Nahum-Shani, 2010) y, (2) el índice *Within-Group Interrater Reliability*, rwg, que considera como buen acuerdo aquellos valores del índice iguales o superiores a .70 (James, Demaree, & Wolf, 1993).

Finalmente se realizó el análisis de varianza (ANOVA) con el fin de evidenciar diferencias significativas entre los equipos de trabajo en las escalas evaluadas. Además, se llevaron a cabo los análisis descriptivos y las correlaciones entre las escalas tanto a nivel individual como a nivel de datos agregados, es decir, a nivel de equipos de trabajo.

Para analizar la relación entre las variables liderazgo transformacional, confianza horizontal de los equipos de trabajo y el desempeño en equipo evaluado por el supervisor/a, se llevó a cabo el análisis de Ecuaciones Estructurales (SEM) de los modelos propuestos y para ello se utilizó el paquete estadístico, creado por Arbuckle (2003), *Analysis of Moment Structures* (AMOS), en su versión 22.0.

Se compararon dos modelos de mediación con el fin de verificar la hipótesis del estudio: M₁, modelo propuesto, en

el que la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as) media de forma total en la relación entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a); M₂, modelo de mediación parcial, en el que se considera la existencia de una relación directa entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a), por lo tanto en este modelo la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as) mediaría de forma parcial en la relación entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a).

Al ser un estudio transversal y siguiendo la recomendación de Kline (1998), con el fin de presentar todas las alternativas compatibles con la teoría y evitar escoger arbitrariamente una de ellas, se analizaron dos modelos alternativos: M₃, en el que la relación entre el liderazgo transformacional y la confianza horizontal, desde la percepción de los/as trabajadores/as a nivel de equipo, está mediada por el desempeño en equipo evaluado por el/la supervisor/a; M₄, en el que la relación entre la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a) está mediada por el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as).

El método utilizado para la estimación de los modelos estructurales, es el de máxima verosimilitud. Entre los indicadores utilizados, se consideraron las medidas absolutas de ajuste: el índice *Chi-square* (χ^2), la razón *Chi-square* sobre los grados de libertad (χ^2/df), el Error Cuadrático Medio de Aproximación (*Root Mean Square Error Approximation*, RMSEA). Entre las medidas relativas de ajuste: el Índice de Ajuste Normalizado (*Normed Fit Index*, NFI; Bentler & Bonnett, 1980), el Índice de Ajuste No Normalizado (también llamado *Tucker-Lewis Index*, TLI o NNFI), el Índice de Ajuste Comparativo (*Comparative Fit Index*, CFI; Bentler, 1990) y el Índice de Ajuste Incremental (*Incremental Fit Index*, IFI; Bollen, 1986). Además, se calculó el *Akaike Information Criterion* (AIC) para comparar modelos competitivos no-anidados. Estas medidas de ajuste fueron sugeridas por Marsh, Balla, y Hau (1996). Un valor de *p* asociado a *Chi-square* superior a .05 es indicativo de buen ajuste; así mismo, la razón *Chi-square* sobre los grados de libertad (χ^2/df), utilizada para reducir la sensibilidad de χ^2 al tamaño de la muestra, indica buen ajuste del modelo para valores inferiores a 2. El índice RMSEA responde a lo bien que se ajustaría el modelo a la matriz de covarianza de la población. Resultados de RMSEA menores de .05 indican muy buen ajuste; valores entre .05 y .08 consideran el ajuste aceptable; valores entre .08 y .10 indican un ajuste medio y los valores superiores a .10 son indicativos de un mal ajuste y por consiguiente sugiere el rechazo del modelo (Browne & Cudeck, 1993). Con respecto a los índices TLI, IFI, CFI y NFI, valores superiores .90 son considerados como indicadores de un buen ajuste (Hoyle, 1995).

Con respecto al AIC, se considera que, a niveles menores de AIC, mejor es el ajuste (Akaike, 1987).

Posteriormente, con el fin de probar la mediación del modelo propuesto, se llevó a cabo un análisis siguiendo los pasos de Baron y Kenny (1986). Y, por último, se realizó el Test de Sobel (1988) para confirmar el efecto indirecto del liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as sobre el desempeño en equipo evaluado por el/la supervisor/a, a través de la confianza horizontal del equipo de trabajadores/as.

Resultados

Análisis Descriptivos y Agregación de Datos

En la Tabla 1 se muestran los resultados de las medias, desviaciones típicas, correlaciones, y los índices de correlación intraclass (CCI₁ y CCI₂) e índices de acuerdo AD_{M_j} y rw_{g_j} de las variables incluidas en el estudio.

Dado que la investigación se centró a nivel de equipos de trabajo y teniendo en cuenta las dos aproximaciones por las que se optaron para el cálculo de los índices de acuerdo de las escalas, con el fin de justificar la agregación de los datos (Chen et al., 2004), los resultados obtenidos fueron: (1) los índices de consistencia a través de los Coeficientes de Correlación Intraclass, CCI₁, oscilaron entre .39 y .94 y los valores de CCI₂ se mantuvieron en un rango de .67 a .98; (2) los índices de consenso a través de *Average Deviation Index*, AD_{M_j}, oscilaron entre .15 y .80 y, a través de *Within-Group Interrater Reliability*, rw_{g_j}, los índices cumplieron el criterio de ser superior a .70 (James et al., 1993), excepto en el caso de la variable Liderazgo Transformacional (LT) Visión que obtuvo un resultado de .60. Por consiguiente, se puede concluir que el acuerdo inter grupo cumple criterios para agregar las percepciones de los miembros de grupo a nivel de equipos de trabajo.

Los resultados del análisis de varianza ANOVA nos muestran diferencias significativas entre grupos en las escalas evaluadas, por lo que apoyan la validez de las medidas: LT Visión, $F(53,334) = 3.29, p < .001$; LT Comunicación, $F(53,334) = 2.41, p < .001$; LT Estimulación, $F(53,332) = 2.78, p < .001$; LT Apoyo, $F(53,331) = 2.29, p < .001$; LT Reconocimiento, $F(53,332) = 2.52, p < .001$; Confianza Horizontal, $F(53,327) = 2.76, p < .001$; Desempeño Intra rol, $F(53,81) = 2.87, p < .001$ y Desempeño Extra rol, $F(53,82) = 2.04, p = .002$.

Del análisis de correlación entre las escalas los resultados nos muestran que todas las dimensiones del liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) correlacionan de forma positiva y significativa entre sí con valores que oscilan entre .69 y .87 ($p < .01$); la variable confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as) correlaciona de forma positiva y significativa con las dimensiones del liderazgo (a nivel de equipo de trabajadores/as) con valores que oscilan entre .49 y .62 ($p < .01$) y con las dimensiones del desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a)

con valores que oscilan entre .31 y .34 ($p < .05$); las dimensiones del desempeño en equipo evaluada por el/la supervisor/a muestran una correlación entre sí positiva y significativa de .67 ($p < .01$); sin embargo, la dimensión del desempeño intra rol (evaluado por el/la supervisor/a) no correlacionan de forma significativa con las dimensiones visión, co-

municación y estimulación intelectual del liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as); de la misma manera ocurre entre la dimensión de desempeño extra rol y la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional.

Tabla 1. Media (M), desviación estándar (DE), correlaciones, consistencia interna, coeficiente correlación intraclase (CCI_1 y CCI_2), AD_{M_i} y rwg_j para las variables de estudio.

Variables	M	DE	CCI_1	CCI_2	AD_{M_i}	rwg_j	1	2	3	4	5	6	7	8
1. LT Visión	4.10	.90	.39	.75	.80	.60	(.77)	.84**	.75**	.82**	.69**	.63**	.26	.32*
2. LT Comunicación	3.93	.98	.79	.92	.29	.93	.58**	(.93)	.85**	.87**	.82**	.60**	.24	.29*
3. LT Estimulación	3.55	1.04	.82	.93	.27	.94	.51**	.77**	(.95)	.83**	.76**	.51**	.25	.14
4. LT Apoyo	3.78	1.16	.91	.97	.21	.96	.54**	.72**	.68**	(.96)	.83**	.58**	.28*	.27*
5. LT Reconocimiento	3.77	1.09	.94	.98	.15	.98	.55**	.75**	.64**	.78**	(.98)	.49**	.34*	.35**
6. Confianza Horizontal	4.36	.83	.78	.94	.27	.95	.45**	.46**	.41**	.49**	.46**	(.94)	.34*	.31*
7. Desempeño Intra rol	4.69	.87	.41	.67	.41	.80	.38**	.30**	.26**	.31**	.22*	.57**	(.87)	.67**
8. Desempeño Extra rol	4.60	.96	.66	.85	.47	.83	.44**	.35**	.34**	.38**	.33**	.67**	.54**	(.66)

Nota. Las correlaciones se presentan a nivel individual (por debajo de la diagonal) y a nivel de equipo (por encima de la diagonal); consistencia interna (alpha de Cronbach en la diagonal entre paréntesis).* $p < .05$; ** $p < .01$

Ajuste del Modelo

Para llevar a cabo el análisis de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) se utilizó la base de datos agregada a nivel de equipos de trabajo ($N = 54$) (ver Tabla 2). La variable liderazgo transformacional cuenta con cinco indicadores: visión, comunicación, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento; la variable confianza horizontal cuenta con un solo indicador y; la variable desempeño en equipo cuenta con dos indicadores: desempeño intra rol y desempeño extra rol.

Los resultados obtenidos para M_1 , modelo propuesto, en el que la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as) media de forma total en la relación existente entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño grupal (evaluado por el/la supervisor/a) son los siguientes: $\chi^2(19) = 25.28$; $p = .15$; $\chi^2/gf = 1.33$; TLI = .97; IFI = .98; CFI = .98; NFI = .93 y RMSEA = .07; AIC = 75.27. Con respecto a M_2 , modelo de mediación parcial, en el que se considera una relación directa entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a), se obtuvieron los siguientes valores para: $\chi^2(18) = 24.99$; $p = .12$; $\chi^2/gf = 1.40$; TLI = .96; IFI = .98; CFI = .98; NFI = .93 y RMSEA = .09; AIC = 77.00. Las pruebas de Chi-cuadrado entre M_2 y M_1 no mostraron diferencias significativas entre los dos modelos, Delta $\chi^2(1) = .29$, *ns*. No obstante, los resultados apoyan el modelo propuesto, M_1 , ya que: (1) es más parsimonioso que el modelo M_2 , donde M_1 mostró valores inferiores de AIC; (2) en cuanto al M_2 , mediación parcial, se observó que la relación entre confianza horizontal y desempeño en equipo deja de ser significativa, $\beta = .34$, $p = .13$, además; (3) en el modelo de mediación parcial, M_2 , se muestra como la relación entre liderazgo transformacional y desempeño en equipo no es significativa, $\beta = .11$, $p = .59$. Por tanto, el modelo propues-

to M_1 se ajusta mejor a los datos; por lo que se apoya la hipótesis de mediación total.

Partiendo del modelo M_1 , y con el fin de demostrar la no arbitrariedad en la elección del modelo (Kline, 1998), se analizaron otros dos modelos alternativos (M_3 y M_4) con los siguientes resultados: (1) para el M_3 , en el que la variable desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a) media de forma total en la relación entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as), $\chi^2(19) = 43.03$; $p = .01$; $\chi^2/gf = 2.30$; TLI = .89; IFI = .93; CFI = .93; NFI = .88 y RMSEA = .15; AIC = 93.03; (2) en el caso de M_4 , en el que la variable liderazgo transformacional (equipo de trabajadores/as) media de forma total la relación entre confianza horizontal (equipo de trabajadores/as) y desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a), $\chi^2(19) = 27.30$; $p = .09$; $\chi^2/gf = 1.44$; TLI = .96; IFI = .93; CFI = .97; NFI = .92 y RMSEA = .10; AIC = 77,30. Las pruebas de Chi-cuadrado realizadas entre los modelos M_3 - M_1 , M_3 - M_2 , M_4 - M_1 , M_4 - M_2 y M_4 - M_3 mostraron resultados no significativos. A pesar de que M_4 ofrece un ajuste general aceptable (nos aporta la idea de que la relación entre confianza y liderazgo podría ser longitudinal) los resultados obtenidos siguen apoyando el modelo M_1 , propuesto desde el inicio de la investigación, ya que sigue siendo el modelo más parsimonioso y con el AIC de menor valor.

Se procedió a evaluar la mediación de M_1 , siguiendo los cuatro pasos de Baron y Kenny (1986): (1) el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) se relaciona de forma positiva y significativa con el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a) ($\beta = .36$, $p < .05$); (2) el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la confianza horizontal ($\beta = .68$, $p < .001$); (3) la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/as) se relaciona significativamente con el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a) ($\beta = .43$, $p < .01$); (4) la re-

lación entre el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) y el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a) deja de ser significativa cuando es controlada por la confianza horizontal (a nivel de equipo de tra-

bajadores/as) ($\beta = .11, p = .59$). Por lo tanto, se cumplen los cuatro pasos propuestos por Barón y Kenny (1986), constatóndose que los resultados son consistentes para la hipótesis de mediación total, propuesta en el M₁.

Tabla 2. Índices de ajuste para Modelos de Ecuaciones Estructurales (N = 54).

Modelos	χ^2	gl	p	χ^2/ gl	TLI	IFI	CFI	NFI	RMSEA	AIC	$\Delta\chi^2$	ΔTLI	ΔIFI	ΔCFI	ΔNFI	$\Delta RMSEA$	ΔAIC
M ₁	25.28	19	.15	1.33	.97	.98	.98	.93	.07	75.27							
M ₂	24.99	18	.12	1.40	.96	.98	.98	.93	.09	77.00							
Dif. M ₂ -M ₁											.29	.01	.00	.00	.00	.02	1.73
M ₃	43.03	19	.01	2.30	.89	.93	.93	.88	.15	93.03							
Dif. M ₃ -M ₁											17.75	.08	.05	.05	.05	.08	17.76
Dif. M ₃ -M ₂											18.04	.07	.05	.05	.05	.06	16.03
M ₄	27.30	19	.09	1.44	.96	.93	.97	.92	.10	77.30							
Dif. M ₄ -M ₁											2.02	.01	.05	.01	.01	.03	2.01
Dif. M ₄ -M ₂											2.31	.00	.05	.01	.01	.01	0.30
Dif. M ₄ -M ₃											15.73	.07	.00	.04	.04	.05	15.73

Nota. χ^2 = Chi-square; gl = degrees of freedom; TLI = Tucker-Lewis Index; IFI = Incremental Fit; CFI = Comparative Fit Index, NFI = Normed Fit Index, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, AIC = Akaike Information Criterion; Dif. = diferencia; Δ = diferencia.

Del análisis del Test de Sobel (1982) se confirma el efecto indirecto del liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as sobre el desempeño en equipo evaluado por el/la supervisor/a, a través de la confianza horizontal del equipo de trabajadores/as (Sobel test = 2.40, $p <$

.01). Los resultados evidencian que esta relación es estadísticamente significativa y que la mediación es total.

Por consiguiente, los resultados del análisis SEM muestran evidencia a favor de M₁. La Figura 2, muestra la representación del modelo propuesto final.

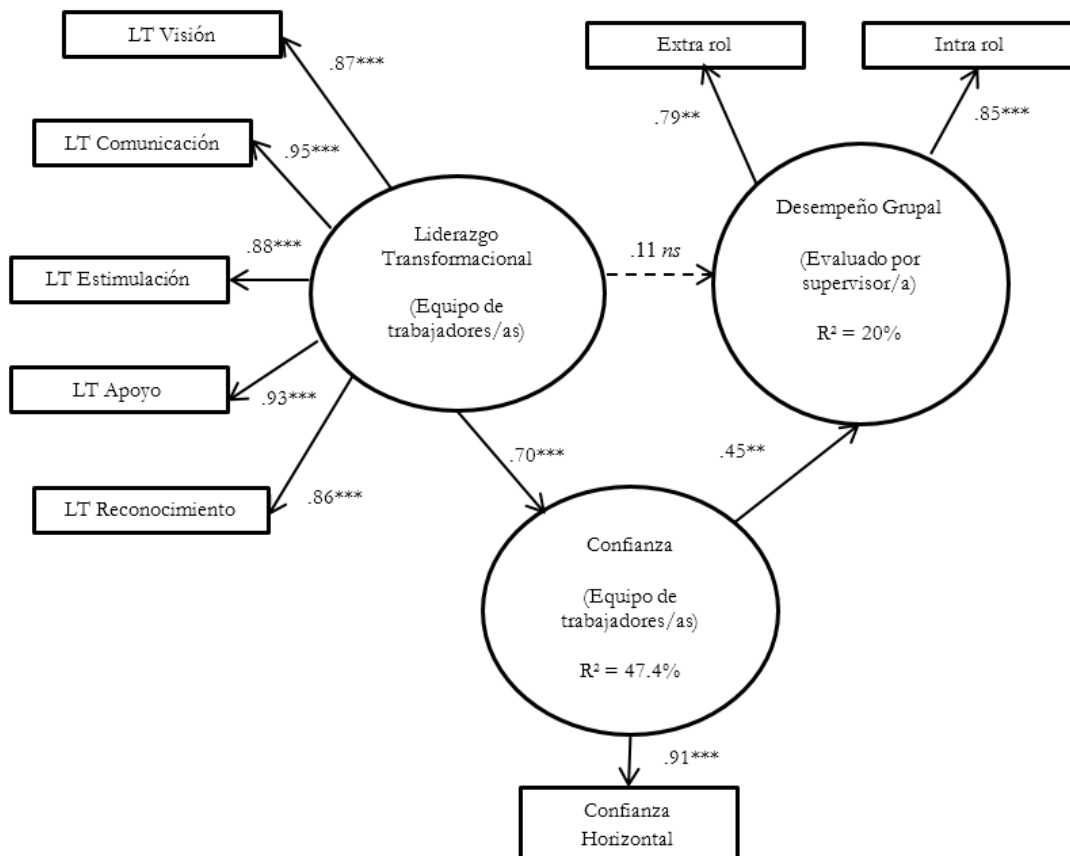


Figura 2. Análisis SEM sobre liderazgo transformacional (LT), confianza organizacional y desempeño en equipo mediante datos agregados ($n = 54$).
*** $p < .001$; ** $p < .01$; ns = no significativo

Todas las escalas manifiestas puntúan de forma significativa en los factores latentes correspondientes, con pesos factoriales que oscilan entre .79 a .95. La revisión de los estimadores de regresión del modelo propuesto, M_1 , revela que el liderazgo transformacional (a nivel de equipo de trabajadores/as) se relaciona positiva y significativamente con la confianza horizontal (a nivel de equipo de trabajadores/a), $\beta = .70$, $p < .001$, y ésta, a su vez, se relaciona positiva y significativamente con el desempeño en equipo (evaluado por el/la supervisor/a), $\beta = .45$, $p < .01$. Además, el liderazgo transformacional explica el 47.4% de la varianza de la confianza horizontal, $R^2 = .47$; la cual explica el 20% de la varianza en el desempeño en equipo, $R^2 = .20$ ($R^2_{\text{Intra rol}} = .72$, $R^2_{\text{Extra rol}} = .63$).

Discusión

Tomando como base el Modelo *HERO*, nuestro objetivo era evaluar el rol mediador de la confianza organizacional (i.e., confianza horizontal) entre el liderazgo transformacional y el desempeño en el contexto de la organización sanitaria y a nivel de equipos de trabajo. Esperábamos que la confianza horizontal percibida de forma compartida por el equipo de trabajadores/as, mediara de forma total la relación entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as y el desempeño en equipo percibido por el/la supervisor/a.

Los resultados del análisis de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, mostraron, tal como se esperaba, que la confianza horizontal percibida por el equipo de trabajadores/as, media totalmente la relación entre el liderazgo transformacional percibido por el equipo de trabajadores/as y el desempeño en equipo percibido por el/la supervisor/a.

En el contexto organizacional, esta percepción común del liderazgo transformacional, como recurso social de la organización, puede provocar que emerjan procesos de interacción en los/as trabajadores/as que aumenten esa visión compartida de la confianza entre los/as miembros del equipo. Los/as trabajadores/as disponen de un escenario común en el que interactuar tanto consciente como inconscientemente (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2017), con el fin de influir recíprocamente y desencadenar un estado compartido positivo, como es el caso de la confianza horizontal (Bakker, Van Emmerik, & Euwema, 2006).

Los resultados obtenidos aportan evidencia a la investigación previa, sobre la importancia de la confianza horizontal como variable estratégica mediadora entre el liderazgo transformacional a nivel de equipos de trabajo y el desempeño en equipo (i.e., Costa & Anderson, 2011; Palanski, et al., 2011; Tan & Lim, 2009).

Además, el presente estudio proporciona evidencia a la relación entre los tres elementos que componen el Modelo *HERO* (Salanova et al., 2012), como son, recursos y prácticas organizacionales saludables (i.e., liderazgo transformacional); empleados/as saludables (i.e., confianza horizontal) y resultados organizacionales saludables (i.e., desempeño en equipo) mediante datos agregados a nivel de equipo de trabajo tomados desde diferentes fuentes de información (i.e. trabajadores/as y supervisores/as). Los resultados obtenidos a nivel de equipos de traba-

jo y supervisores/as de esos equipos ponen en evidencia cómo recursos como el liderazgo transformacional fomenta la confianza horizontal contemplada como una de las dimensiones que el modelo entiende por empleados/as saludables que, a su vez, incrementan los niveles de desempeño intra y extra rol, dimensiones que el modelo entiende por resultados saludables (Salanova, Martínez, & Llorens, 2014). Con el presente estudio vamos un paso más allá, dado que la investigación: (1) se considera a nivel de equipo de trabajo; (2) considera las relaciones que pueden mantener entre sí las percepciones de los diferentes agentes claves, como es el caso de los/as trabajadores/as a nivel de equipos de trabajos y el/la supervisor/a; (3) analiza el rol mediador de la confianza horizontal en la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño a nivel de equipos de trabajo ya que la mayor parte de la investigación sobre confianza organizacional ha estado centrada en el análisis de la confianza vertical y (4) centra la investigación en el contexto sanitario, por sus características definitorias, donde el equipo de trabajo ocupa un protagonismo especial y por la importancia de seguir profundizando en el estudio de la confianza organizacional como variable estratégica para el desarrollo de organizaciones sanitarias saludables y resilientes.

Podemos concluir que cuando los equipos son la estructura principal de trabajo en una organización determinada, como es en nuestro caso la organización sanitaria, la promoción de políticas orientadas a equipos será el comportamiento de la gestión más eficiente. En esta línea, los resultados de nuestro estudio aportan la necesidad de apostar por los recursos sociales y prácticas organizacionales para desencadenar consecuencias positivas en los/as profesionales y los resultados deseados. Por tanto, los resultados apoyan la hipótesis planteada en esta investigación.

Implicaciones Teóricas y Prácticas

Desde un punto de vista teórico, el presente estudio amplía el conocimiento actual sobre el papel clave de la confianza horizontal entre los recursos sociales de la organización (i.e., el liderazgo transformacional desde la percepción de los miembros de un equipo) y la percepción del supervisor/a del desempeño en equipo, teniendo en cuenta datos agregados a nivel de equipo de trabajo en cuatro centros sanitarios de España. Además, el Modelo *HERO*, recibe apoyo de los resultados obtenidos y se proporciona evidencia de su validez teórica para explicar los procesos a nivel de equipo de trabajo en una muestra importante a nivel social como es el contexto sanitario.

Entre las tendencias actuales en el ámbito de las organizaciones sanitarias cobra especial interés nuevos modelos de gestión caracterizados por equipos de trabajo multiprofesionales y pluridisciplinarios, donde el/la profesional tiene un rol más autónomo, participativo y comprometido, donde los/as profesionales están más implicados/as en los procesos de toma de decisiones y gestión de recursos. Por tanto, y desde un punto de vista práctico, los resultados de nuestra investigación pueden aportar conocimiento para que, desde la Gestión de Recursos Humanos de la organización sanitaria: (1) se puedan impulsar estrategias para fomentar la confianza organizacional, en términos de confianza horizontal, entre los/as trabajadores/as que componen los equipos de trabajo, teniendo en cuenta la necesidad de

contar con líderes transformacionales potenciadores de la confianza horizontal y, (2) considerar el impacto que estas prácticas, a través de la confianza construida pueda tener en el desempeño de los equipos y por consiguiente en la mejora de sus resultados saludables.

Limitaciones e Investigaciones Futuras

Entre las limitaciones de la investigación destacamos las siguientes: (1) se trata de un muestra no probabilística, de conveniencia, lo que podría poner en peligro la posibilidad de generalizar los resultados; sin embargo, al ser una muestra heterogénea ya que incluye diferentes equipos de diferentes empresas sanitarias y desde niveles asistenciales diferentes, nos permite obtener una visión sobre la realidad de la organización; (2) los datos se obtuvieron a través de medidas autoinforme. No obstante, tenemos que considerar que los datos fueron considerados como percepciones compartidas a nivel de equipos de trabajo pertene-

cientes a diferentes empresas dentro del sector sanitario. Además, se utilizaron dos fuentes de información (i.e. trabajadores/as y supervisores/as), por lo que podemos aumentar la validez de las puntuaciones obtenidas y disminuir los efectos de la varianza común; (3) se trata de un diseño transversal, así pues, no es posible llegar a conclusiones sobre la causalidad entre las variables incluidas en el modelo. Por tanto, para investigaciones futuras sería interesante contar con estudios longitudinales para descubrir causalidades. Precisamente, Salanova, Llorens, Acosta, y Torrente (2013), a través de diferentes estudios científicos ponen de manifiesto la relevancia de apostar por intervenciones positivas sobre la base de la investigación a la práctica y bajo un modelo científico profesional.

Agradecimientos.- Este estudio está subvencionado por la Consejería de Educación Generalitat Valenciana - Programa Prometeo (PROMETEO/2013/025) y el Plan de Promoción de la Investigación de la Universitat Jaume I (P11B2014-40).

Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V. M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 13-24. Doi: DOI: 10.1080/21711976.2015.1016751
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo predicen las prácticas organizacionales el Engagement en el trabajo en equipo? El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125-134.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: Un análisis estudio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2, 107-120.
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332. Doi: 10.1007/BF02294359
- Arbuckle, J. L. (2003). *Amos 5.0 update to the Amos user's guide*. Marketing Department, SPSS Incorporated.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285. Doi: 10.1002/job.138
- Bakker, A.B., Van Emmerik, H., & Euwema, M.C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 464-489. Doi: 10.1177/0730888406291310
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182. Doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. Doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218. Doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246. Doi: 10.1037/0033-2909.107.2.238
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588 - 606. Doi: 10.1037/0033-2909.88.3.588
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability. Implications for data aggregation and analysis. En K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organization* (pp. 349-381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bollen, K.A. (1989). A new incremental fit index for general structural equations models. *Sociological Methods and Research*, 17, 303-316. Doi: 10.1177/0049124189017003004
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109. Doi: 10.1207/s15327043hup1002_3
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378. Doi: 10.1016/j.jebo.2015.05.001
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen y J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Buchan, J. (1999). Still attractive after all these years? Magnet hospitals in a changing health care environment. *Journal of Advanced Nursing*, 30, 100-108. Doi: 10.1046/j.1365-2648.1999.01054.x
- Burke, N.J., Finkelstein, L.M., & Dusig, M.S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2, 49-68. Doi: 10.1177/109442819921004
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multilevel construct validation. En F. J. Yammarino, & F. Dansereau (Eds.), *Research in multilevel issues: Vol. 3. Multilevel issues in organizational behavior and processes* (pp. 273-303). Amsterdam: Elsevier.
- Chun, J., Cho, K., & Sosik, J. (2015). A multilevel study of group-focused and individual-focused transformational leadership, social exchange relationships, and performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 374-396. Doi: 10.1002/job.2048
- Cohen, A., Nahum-Shani, I., & Dovich, E. (2010). Further insight and additional inference methods for polynomial regression applied to the analysis of congruence. *Multivariate Behavioral Research*, 45, 828-852. Doi: 10.1080/00273171.2010.519272
- Colquitt, J., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2010). *Organizational Behavior: Essentials for Improving Performance and Commitment*. Dongbei University of Finance & Economics Press.
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32, 605-622. Doi: 10.1108/00483480310488360
- Costa, A. C., & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 119-154. Doi: 10.1080/13594320903272083
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28, 183-196. Doi: 10.1174/021347413806196762

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*, 611. Doi: 10.1037/0021-9010.87.4.611
- Fulmer, C., & Gelfand, M. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal Of Management, 38*, 1167-1230. Doi: 10.1177/0149206312439327
- Gang Wang, Oh, I., Courtright, S., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management, 36*, 223-270. Doi: 10.1177/1059601111401017
- García-Morales, V., Lloréns-Montes, F., & Verdú-Jover, A. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal Of Management, 19*, 299-319. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behaviors in groups. *Journal of Applied Psychology, 75*, 107-116. Doi: 10.1037/0021-9010.75.2.107
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review, 10*, 601-616. Doi: 10.5465/AMR.1985.4279045
- Goodman, S. A., & Syvanteck, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior, 55*, 254-275. Doi: 10.1006/jvbe.1998.1682
- Hernández, C.I., Llorens, S. & Rodríguez, A.M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de psicología, 30*, 247-258. Doi: 10.6018/analesps.30.1.143631
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling, Concepts, Issues and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology, 78*, 306-309. Doi: 10.1037/0021-9010.78.2.306
- Johnson, E. C. (2009). A multi-level investigation of overall job performance ratings (Doctoral dissertation). North Carolina State University, United States. *ProQuest Dissertations and Theses*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/304965718?accountid=14744>. (304965718)
- Kiffin-Petersen, S., & Cordery, J. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management, 14*, 93-116. Doi: 10.1080/09585190210158538
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology, 50*, 569-598. Doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.569
- Lee, D., Stajkovic, A. D., & Cho, B. (2011). Interpersonal Trust and Emotion as Antecedents of Cooperation: Evidence From Korea1. *Journal of Applied Social Psychology, 41*, 1603-1631. Doi: 0.1111/j.1559-1816.2011.00776.x
- Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2009). Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción. *Directivos de Construcción, 220*, 48-56.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal, 48*, 874-888. Doi: 10.5465/AMJ.2005.18803928
- Marsh, H. W., Balla, J. R., & Hau, K. T. (1996). An evaluation of Incremental Fit Indices: A clarification of mathematical and empirical properties. En G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques* (pp. 315-353). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal, 38*, 24-59. Doi: 10.2307/256727
- McCarthy, J. P. (1992). Focus from the Start: An orientation program designed to value employees from day one. *HR Magazine, 37*, 77-83.
- McClure, M., M., Poulin, M., Sovie, M., & Wandelt, M. (1983). *Magnet Hospitals: Attraction and Retention of Professional Nurses*. American Academy of Nursing. Task Force on Nursing Practice in Hospitals. Kansas City, MO: American Nurses Association.
- Mishra, A. K. (1995). Organizational Responses to Crisis. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261.
- Nielsen, K. (2014). Leadership and Climate in a Psychologically Healthy Workplace. In Day, Kelloway, & Hurrell (Eds.), *Workplace Well-Being Building Positive & Psychologically Healthy Workplaces* (pp. 226-244). Wiley Publications.
- Palanski, M. E., Kahai, S. S., & Yammarino, F. J. (2011). Team virtues and performance: An examination of transparency, behavioral integrity, and trust. *Journal of Business Ethics, 99*, 201-216. Doi: 10.1007/s10551-010-0650-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moonman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*, 107-142. Doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H., & Pourkarimi, J. (2016). How Individual-focused Transformational Leadership Enhances Its Influence on Job Performance through Employee Work Engagement. *International Journal of Business and Management, 11*, 249. Doi:10.5539/ijbm.v11n2p249
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly, 15*, 329-354. Doi: 10.1016/j.leaqua.2004.02.009
- Rao, A. & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence, 19*, 30-56. Doi: 10.1108/mbce-07-2014-0022
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*, 66-80. Doi: 10.1037/0021-9010.87.1.66
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una aproximación desde la psicología positiva. En Vázquez y Hervás (Eds.), *Psicología Positiva Aplicada* (pp. 403-458). Bilbao, España: Desclee de Brouwer.
- Salanova, M., Acosta, H., Llorens, S., & Le Blanc, P. M. (2017). Learn to trust your company: A multilevel model to explain performance. *Manuscrito sometido para publicación*. Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in organizations. *Terapia psicológica, 31*, 101-113. Doi: 10.4067/S0718-48082013000100010
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management, 37*, 785-822. Doi: 10.1177/1059601112470405
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional dese la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo, 35*, 22-30.
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Del Líbano, M., & Ventura, M. (2012). Organizaciones Sanitarias Saludables y Resilientes: Marco teórico y conceptual. En S. Llorens y M. Salanova (Dir.). *Organizaciones sanitarias saludables y resilientes: Un estudio de caso en hospitales de Castellón y provincia*. Castellón: Fundación Dávalos-Fletcher.
- Sobel, M.E. (1988). Direct and indirect effects in linear structural equation models. In J.S. Long (Ed.), *Common problems/proper solutions* (pp. 46-64). Beverly Hills, CA: Sage.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology, 143*, 45-66. Doi: 10.3200/JRPL.143.1.45-66
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema, 24*, 106-112.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2017). *Committing the engaged: A multilevel mediation model of team work engagement and organizational affective commitment*. Manuscrito sometido para su publicación.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology, 61*, 793-825. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zawawi, A. A., & Nasuridin, A. M. (2016). Championing a team: reviewing the role of team composition, context, and trust on nursing team performance. *Australian Journal of Sustainable Business and Society, 2*.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly, 24*, 94-105. Doi: 10.1016/j.leaqua.2012.08.004

(Artículo recibido: 15-09-2015; revisado: 07-03-2016; aceptado: 06-06-2016)