

El liderazgo transformacional como recurso para el bienestar en el trabajo

Transformational leadership as a resource for wellbeing at work

Mónica Ayala-Mira¹

*Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
México*

María Gabriela Luna Lara²

*Universidad de Guanajuato
México*

Gabriela Navarro Contreras³

*Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
México*

Evelyn Rodríguez Morril⁴

*Universidad de Colima
México*

¹ Doctorante del Programa Interinstitucional en Psicología, adscrita a la Universidad de Guanajuato

² Doctora en Psicología de la Universidad Autónoma de Barcelona

³ Doctora en Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México

⁴ Doctora en Psicoterapias Existenciales por INTEGRO y Antropóloga Social por la UV

Resumen

El presente trabajo es un análisis de la relación entre el liderazgo y el bienestar psicológico y subjetivo en el escenario laboral. Para ello se analizaron y vincularon los dominios o áreas de satisfacción en torno al bienestar psicológico y subjetivo, así como los dominios que componen el liderazgo transformacional. Se considera que el liderazgo transformacional puede utilizarse como un recurso que articule al trabajo con la satisfacción con uno mismo y con los demás, sosteniendo esta afirmación con las evidencias empíricas sobre la interacción entre salud, liderazgo y bienestar.

Palabras clave: liderazgo, bienestar subjetivo, trabajo, recursos psicológicos.

Abstract

The present work is a theoretical analysis of the relationship between leadership and psychological and subjective well-being in job scenario. To that effect there were analyzed and linked the domains of psychological and subjective well-being, and the domains that integrate transformational leadership. It is considered that transformational leadership can be used as a resource that articulates the job with oneself and others satisfaction. This statement is funded with the empiric evidence about the interaction between health, leadership and well-being.

Keywords: leadership, subjective well-being, work, psychological resources.

Introducción

El presente análisis teórico tiene como objetivo revisar las evidencias empíricas que relacionan al liderazgo con el bienestar psicológico y subjetivo en el trabajo, lo cual lo podría situar como un recurso para la salud ocupacional. Se realizará partiendo de la definición de bienestar subjetivo y de los dominios de satisfacción, en donde se enlazará con la salud ocupacional y el liderazgo, específicamente con las características del estilo transformacional.

Desarrollo

El bienestar subjetivo se define como las evaluaciones afectivas y cognitivas de una persona sobre su vida como completa y plena (Diener, Shi-gehiro y Lucas, 2009). Incluye evaluaciones y emociones a eventos y jui-

cios cognitivos sobre la satisfacción y plenitud. En consecuencia, es un concepto muy amplio que incluye la experiencia de niveles altos de emociones positivas y estados placenteros, y una alta satisfacción con la vida⁵, y bajos niveles de emociones y estados negativos.

Veenhoven (1994) define el bienestar subjetivo como el grado en que una persona juzga de un modo general su vida en términos positivos, es decir, en qué medida la persona está a gusto con la vida que lleva. En esta evaluación hay dos componentes: los cognitivos y emocionales. Por su parte, el cognitivo se refiere a la diferencia percibida entre las aspiraciones de una persona y sus logros, en consecuencia abarca desde la sensación de la realización personal hasta la experiencia de fracaso o frustración. El afectivo se relaciona con el plano hedónico, lo cual se refiere al agrado que la persona experimenta con sus sentimientos, emociones y estados de ánimo cotidianos.

En la medida en que una persona tiene experiencias emocionales placenteras es mucho más probable que perciba su vida como positiva, por lo que aquellos con mayor bienestar subjetivo son los que tienen primordialmente esa valoración de sus vidas. La mayoría de los autores coincide en que el bienestar subjetivo presenta tres componentes: la satisfacción con la vida, el afecto positivo y el afecto negativo; a los que Ryff (1995) ha añadido la aceptación y crecimiento personal aunados a la adaptación e integración a su ambiente social. Lo anterior deriva en las dimensiones de autoaceptación, crecimiento personal, sentido o propósito de vida, relaciones positivas con otros, autonomía y control sobre su entorno. Por su parte Diener, Suh, Lucas y Smith (1999) a los tres componentes básicos les han añadido los dominios de satisfacción, los cuales se pueden ver en la Tabla 1.

⁵ En inglés es *Life Satisfaction*, algunos lo han traducido como *Satisfacción vital*.

Tabla 1: Componentes del Bienestar Subjetivo

Afecto positivo	Afecto negativo	Satisfacción con la vida	Dominios de satisfacción
Alegría	Culpa y vergüenza	Deseo de cambiar la vida	Trabajo
Euforia	Tristeza	Satisfacción con la vida actual	Familia
Satisfacción	Ansiedad y preocupación	Satisfacción con el pasado	Ocio
Orgullo	Enojo	Satisfacción con el futuro	Salud
Cariño	Estrés	Satisfacción con la forma en que otros ven nuestra vida	Ingresos
Felicidad	Depresión		Con uno mismo
Éxtasis	Envidia		Con los demás

Fuente: Diener, Suh, Lucas y Smith (1999), p. 277.

Como puede observarse en la Tabla 1, el trabajo es un dominio de satisfacción, pues es la actividad en donde los seres humanos despliegan su humanidad, pertenecen a un grupo y se desarrollan profesionalmente. Existen evidencias de que la satisfacción con el trabajo se encuentra relacionada con el bienestar subjetivo; así, quienes no tienen empleo son menos felices, presentan más estrés y menos satisfacción que los trabajadores activos (Diener, Suh, Lucas y Smith, 1999). El trabajo se relaciona con el bienestar subjetivo al ofrecer un óptimo nivel de estimulación, el cual las personas encuentran placentero (Csikszentmihalyi, 1990), además de relaciones sociales positivas, pertenencia y sentido. También, se ha encontrado que la felicidad se asocia al cooperativismo y el liderazgo específicamente de corte transformacional (Argyle, Martin y Lu, 1995; Kelloway, y Barling, 2000).

La relación entre liderazgo y bienestar en la salud ocupacional podría parecer algo obvia. Es decir, no es sorprendente. Lo que podría sorprender son sus consecuencias físicas y psicológicas, tanto negativas como positi-

vas, así como su enlace con otras variables organizacionales. No obstante, resulta fundamental antes de hacer puntualizar las evidencias empíricas que apoyan esta relación, hacer referencia a lo que se entiende como liderazgo organizacional.

Existe un gran número de definiciones de liderazgo. Algunas hacen referencia a la figura del líder, otros al proceso o a la interacción social. Northouse (2004) considera que el liderazgo tiene tantos significados y sentidos que por lo menos se han desarrollado, en los últimos 60 años, aproximadamente 65 clasificaciones diferentes sobre las diversas dimensiones del liderazgo. Establece tres grandes bloques en este cúmulo de posturas teóricas y clasificaciones: las que se abocan al proceso de grupo, las orientadas a los rasgos de personalidad y las conductuales, las cuales se puntualizan en la Tabla 2.

Tabla 2: Tipos de Teorías sobre Liderazgo organizadas por bloques

Bloque	Descripción	Teorías
Proceso de grupo	Líder como centro del cambio grupal y de la actividad y de los deseos del grupo.	Intercambio líder-miembros (Graer y Uih-Bien) Liderazgo complejo (Uih-Bien) Liderazgo verdadero (Uih-Bien)
Rasgos de personalidad	El liderazgo es una combinación de rasgos especiales o características que los individuos poseen y les permiten influir en los otros para alcanzar a metas.	Teorías del <i>gran hombre</i> (Stodgill)
Conductuales y contingentes	Las cosas que hace el líder para promover el cambio en un grupo.	Estilos de liderazgo (Blake y Mouton) Liderazgo situacional (Hersey y Blanchard) Teoría de la contingencia (Friedler) Ruta-Meta (Evans, House y Mitchell) Enfoque de habilidades (Katz) Liderazgo transformacional (Bass y Riggio)

Fuente: Basado en Northouse, 2008.

El liderazgo puede definirse en términos de la relación entre el líder y seguidores, en la cual el líder tiene el poder e influencia para efectuar un cambio en los demás. Por lo tanto, el liderazgo organizacional es el proceso social de influencia de una persona que es designado formalmente en puesto jerárquico superior dentro de una estructura organizacional. Proceso en el cual, el líder afecta y es afectado por sus seguidores, de forma no lineal, en un proceso interactivo, entre líder y seguidores.

El liderazgo organizacional ha sido ampliamente estudiado desde la psicología de la salud ocupacional (Zineldin y Hytter, 2012; Kelloway, Turner, Barling y Loughlin, 2012; Nielsen y Daniels, 2012; Tafnelin, Armelius y Westerber, 2011; Liv, Oi-Ling y Shi, 2010; Nielsen y Munir, 2009; Kelloway, Sivanathan, Francis, y Barling, 2005), en su profundo impacto por el rol central y fundamental de los líderes, desde una posición jerárquica en la estructura organizacional, en los niveles de estrés y bienestar psicológico y subjetivo de sus colaboradores. Se ha observado que un mal liderazgo, a través de un supervisor o líder abusivo o carente de las habilidades necesarias para dirigir a sus colaboradores dentro de un determinado contexto, es promotor de alienación en el trabajo (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2005).

En el caso del líder abusivo e ineficaz, que utiliza castigos contingentes, los empleados pueden desarrollar desesperanza (Kelloway y Day, 2005), un bajo nivel de satisfacción con la vida y en el trabajo, y un bajo compromiso emocional, con lo que el conflicto entre familia y trabajo puede aumentar, así como el estrés negativo (Kelloway, Sivanathan, Francis y Barling, 2005). Lo cual puede ser observado en una amplia gama de síntomas psicósomáticos, ansiedad y depresión; siendo una de las claves fundamentales la asimetría de poder derivada de la jerarquía e influencia que conlleva el líder y sus comportamientos abusivos relacionados, probablemente, por la sensación de invulnerabilidad y la posibilidad de manejar a discreción las recompensas y castigos dentro de la organización.

Pese a lo negativo de este panorama algunos investigadores (Nielsen y Daniels, 2012; Tafnelin, Armelius y Westerberg, 2011; Liu, Oi-Ling y Shi, 2010; Kelloway, y Barling, 2010; Nielsen y Munir, 2009; Kelloway, Mckee, Arnold, Turner, y Barling, 2007) se han enfocado al estudio de los efectos

positivos del liderazgo en la salud ocupacional de los colaboradores. Específicamente se ha analizado la relación entre estilos de liderazgo y el bienestar. Se ha encontrado que el liderazgo de corte transformacional tiene una influencia positiva en el bienestar subjetivo y psicológico.

Kelloway, Turner, Barling y Loughlin (2012) encontraron que la confianza en el líder media la relación positiva entre las percepciones sobre el estilo transformacional del jefe y el bienestar subjetivo del colaborador. Del mismo modo, en este mismo estudio se encontró que los estilos de liderazgo por excepción⁶ y *laissez-faire*⁷ afectan negativamente el bienestar psicológico del empleado reduciendo la confianza en la persona del líder. Nielsen y Munir (2009), por su parte, coinciden en que la relación entre el liderazgo transformacional y los indicadores de bienestar están mediados por las percepciones de las condiciones del trabajo. Liu, Oi-Lig y Shi (2010) encontraron que la confianza en el líder, aunada a la autoeficacia, media parcialmente la influencia del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y median ampliamente la percepción del estrés en el trabajo y sus síntomas. Por lo que el liderazgo transformacional podría considerarse como un recurso importante para el bienestar en el trabajo en su articulación con otras circunstancias contextuales como la confianza, la autoeficacia, el trabajo en sí mismo, los procesos grupales, entre otros. El liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que motiva a los seguidores a trascender sus intereses particulares y trabajar por el bienestar a largo plazo de la organización a través del logro de metas significativas plasmadas en una visión global del futuro que convence a los colaboradores para realizar grandes cambios a través de la tutoría y el entrenamiento (Black y Porter, 2000).

Por lo tanto, el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006; Barbuto y Brown, 2000; Bass, 1998) considera que el ejercicio del liderazgo crea valiosos y positivos cambios en los colaboradores. En este proceso los líderes promueven la transformación de los seguidores en líderes a su

⁶ Estilo de liderazgo en el que se privilegian las medidas correctivas y en consecuencia, se concentra en señalar los errores de los colaboradores haciendo hincapié en las reglas y normas (Barbuto y Brown, 2000).

⁷ Término en francés que literalmente significa *dejar hacer*. Se refiere a la ausencia de liderazgo, en el cual se evita tomar partido, no se enfatizan los resultados y no se está pendiente o al tanto del desempeño de los colaboradores (Barbuto y Brown, 2000).

vez. En consecuencia, el líder transformacional se concentra en ayudar a los demás a transformarse en su beneficio a través del valor y la armonía.

El líder promueve la motivación, la moral y el desempeño individual y del todo. Bass y Riggio (2006) consideran a los líderes transformacionales como aquellos que estimulan e inspiran a sus colaboradores a alcanzar metas extraordinarias y en el proceso, desarrollar su propia capacidad de liderazgo. Entonces ayudan a sus colaboradores a crecer y desarrollarse como líderes al responder a sus necesidades individuales alineando los objetivos y metas individuales con las del líder, el grupo o comunidad y sistemas más amplios. Ubicándose, entonces, el liderazgo transformacional dentro de las teorías conductuales y contingentes, expuestas en la Tabla 2, ya que depende del comportamiento del líder.

Son 4 los componentes del liderazgo transformacional (Barbuto y Brown, 2000; Bass, 1998): influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada (Tabla 3).

Tabla 3: Dimensiones del Liderazgo Transformacional

Componente	Descripción
Influencia idealizada o liderazgo carismático	El líder a través de su conducta crea un modelo a seguir al ser respetado, admirado y confiable. Los colaboradores se identifican con él y lo describen con capacidades extraordinarias, persistencia y determinación. Son líderes que asumen riesgos, sin embargo, hacen lo que les toca desplegando una alta moral y estándares éticos.
Inspiración motivacional	Líderes entusiastas y optimistas, proveen significado y sentido, además de un nivel de desafío en el trabajo apuntado en un sentido de compromiso y visión compartida.
Estimulación Intelectual	Promueven la creatividad y generan una atmósfera en donde el colaborador es invitado a pensar sobre viejos problemas y nuevas posibles soluciones.
Consideración individualizada	Actúan como tutores o coaches. Los deseos y necesidades individuales son respetados. Las diferencias son aceptadas y la comunicación bidireccional es común. Son buenos escuchas.

Fuentes: Basado en Barbuto y Brown, 2000; Bass, 1998.

Como puede observarse en la Tabla 3 en las características del estilo transformacional se puede intuir su potencial para la promoción de la

armonía, el desarrollo y la motivación en los colaboradores a través de la figura del líder y su impacto dentro del clima y la eficiencia organizacional, así como en los procesos grupales y de equipo. Lo importante en esta relación sería entonces el entrenamiento en las organizaciones sobre este estilo de liderazgo aunado a los diferentes mediadores como la confianza y la autoeficacia los cuales se podrían articular con una serie más amplia de variables contextuales como la misión, visión y filosofía organizacional, los valores y la innovación, en la búsqueda del incremento del bienestar psicológico y subjetivo de los colaboradores.

En consecuencia, como advierten los estudios de Tafnelin, Armelius y Westerberg (2011), el liderazgo transformacional por sí mismo no tiene un efecto directo a lo largo del tiempo en el bienestar, a menos que esté mediado por un clima positivo de innovación. Por lo que en el entrenamiento o en intervenciones orientadas a el desarrollo de habilidades de liderazgo es fundamental tener una visión global en la se articule a los diferentes subsistemas. Kelloway y Barling (2010) consideran que las intervenciones sobre liderazgo logran abarcar tanto lo psicosocial como lo sociotécnico, es decir abordan variables como la autoeficacia y al mismo tiempo, las condiciones de trabajo o los procedimientos, con lo cual se puede intervenir en diferentes niveles. El reto de estas intervenciones radicaría precisamente, por su pretensión de globalidad, en el número de variables involucradas, dado que el liderazgo transformacional incluye un amplio espectro de conductas, actitudes y habilidades, implica un gran reto su definición, operacionalización y control. Del mismo modo, en la evaluación de su eficacia ¿cuáles serían las evidencias pertinentes? ¿la disminución de los síntomas, el aumento en la satisfacción, la productividad, el clima organizacional, el desarrollo de competencias, la evaluación del desempeño?. Y aunado a esto, el tiempo en el seguimiento de sus efectos en el bienestar psicológico ocupacional.

Conclusiones

Dado que las evidencias estudiadas hasta el momento se han encontrado en contextos anglosajones y orientales, se torna necesario buscar las evidencias que apoyen la relación entre liderazgo y bienestar en el contexto nacional y regional, con sus particularidades, para así poder determinar la pertinencia de intervenciones orientadas al desarrollo de habili-

dades de liderazgo para la promoción de la salud ocupacional. Debido a que podrían existir otras variables relacionadas con el malestar de las personas en las organizaciones distintivas de nuestro país y región, como la precariedad del empleo, los bajos sueldos, la asimetría en las relaciones de género, la violencia social, la inestabilidad política, entre otras; esta será una de las líneas de investigación sobre las que proponemos se trabaje en un futuro.

Referencias

1. Argyle, M., Martin, M., & Lu, L. (1995). Testing for stress and happiness: The role of social and cognitive factors en C. Spielberger, I. Sarason (Eds.), *Stress and emotion* (pp. 173-187). Washington: Taylor and Francis.
2. Barbuto, J. E. & Brown, L.L. (2000). *Full range leadership*. NebGuide, D-27 , University of Nebraska-Lincoln, USA: Cooperative Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources.
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
4. Bass, B. (1998). *Leadership and Performance beyond expectations*. Nueva York: Free Press.
5. Black, J. & Porter, L. (2000). *Management: meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
6. Diener, E. (1994). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
7. Diener, E., Suh, E., Lucas, R. & Smith, H. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-309.
8. Diener, E., Shigehiro, O. & Lucas, R. (2009) Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction en C., Snyder y J. López (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology* (pp.187-194). Oxford: Oxford University Press.
9. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York:Harper-Perennial.
10. Kelloway, E. & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 21, 355-362.
11. Kelloway, E. & Day, A. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 37 (4), 223-235.
12. Kelloway, E., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership en: M. Barling y E. Kelloway (Eds.), *Handbook of workplace stress* (pp. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage.
13. Kelloway, E., Mckee, M., Arnold, K., Turner, N. & Barling, J. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.

14. Kelloway, E. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24, 260-279.
15. Kelloway, E., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work and Stress*, 26(1), 39-55.
16. Liu, J. Oi-Ling, S. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self efficacy. *Applied psychology, an international review*, 5(3), 459-479.
17. Nielsen, K. & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *Leadership quarterly*, 23(3), 383-39.
18. Nielsen, K. & Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work and stress*, 23(1), 313-329.
19. Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. California: Sage.
20. Ryff, C. (1995). The structure of psychological well being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719-727.
21. Tafnelin, S. y Armelius, K. & Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: a longitudinal study. *Journal of leadership and organizational studies*, 18 (4), 480-492.
22. Veenhoven, R. (1994). El estudio de la satisfacción con la vida. *Intervención Psicosocial*, 3, 7-116.
23. Zineldin, M. & Hytter, A. (2012). Leaders' negative emotions and leadership styles influencing subordinates' well being. *International Journal of human resource management*, 23(3), 748-758.

Recibido: 30 de marzo de 2012

Aceptado: 9 de junio de 2012