

LECCIÓN INAUGURAL
CURSO 2023-2024

Liderazgo transformacional y salud psicosocial más allá del contexto

ESTHER LÓPEZ ZAFRA



Universidad de Jaén

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y
SALUD PSICOSOCIAL MÁS ALLÁ DEL CONTEXTO

*Lección inaugural pronunciada por la
Dra. Dña. Esther López Zafra,
Catedrática de Psicología Social de la Universidad de Jaén,
en el acto Académico celebrado el 21 de septiembre de 2023,
con ocasión de la Solemne Apertura del Curso Académico 2023-2024,
presidida por el Rector Magnífico de la Universidad de Jaén,
Prof. Dr. Nicolás Ruiz Reyes*

ESTHER LÓPEZ ZAFRA

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Y SALUD PSICOSOCIAL MÁS ALLÁ
DEL CONTEXTO

2023



Universidad de Jaén

© Universidad de Jaén

© Autora

Publicaciones de la Universidad de Jaén
Vicerrectorado de Proyección de la Cultura y Deporte

ISBN: 978-84-9159-542-7

Depósito Legal: J 512-2023

Impreso por
Gráficas La Paz

Impreso en España

Printed in Spain

A Juande y a nuestra luz: Sara Dulce y Enrique.

A Paco Pegalajar, in memoriam.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. EVOLUCIÓN DEL ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN PSICOLOGÍA SOCIAL	17
2.1. Liderazgo transformacional y género	21
2.2. Liderazgo transformacional en el Nuevo milenio	26
2.2.1. Psicología Positiva y Liderazgo Positivo	26
3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SALUD PSICOSOCIAL ...	31
3.1. Del Modelo a la Teoría de Recursos y Demandas laborales	33
3.2. El modelo HERO de organizaciones saludables.....	42
4. CONCLUSIONES	45
5. REFERENCIAS.....	47

Sr. Rector Magnífico de la Universidad de Jaén, Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades civiles, eclesiásticas y militares, Miembros de la Comunidad Universitaria, Amigas y amigos, Señoras y Señores,

Recibir el encargo de realizar la lección inaugural es un reto que pone a quien lo recibe entre la emoción positiva del reconocimiento, el orgullo y el amor a su trabajo y a su institución, nuestra querida Universidad de Jaén, y el desafío de afrontar una tarea exigente, ofreciendo una visión clara del trabajo científico acumulado durante años de dedicación.

Gracias Rector Magnífico y Consejo de Dirección por honrarme con esta oportunidad de reflexionar, precisamente cuando se cumplen 30 años de nuestra querida institución como Universidad, sobre los 30 años de mi vida dedicados a nuestra universidad y al tema que les presento. ¡Gracias de corazón!

1. INTRODUCCIÓN

Podría abordar distintas lecciones, mi trayectoria no ha sido monotemática y, según el contexto, me conocen más por uno u otro tema. Considero que el compromiso social y las inquietudes personales en una Ciencia como es la Psicología Social, nos llevan también a dedicarnos decidida y comprometidamente a otros temas que podemos enlazar en una visión holística de lo que es el mundo que nos rodea. Sin embargo, he optado por reflexionar sobre mi primer tema de investigación: El liderazgo. También implica un compromiso relevante, puesto que supone querer contribuir a la igualdad de oportunidades, si lo abordamos desde una perspectiva de género (Objetivo de Desarrollo Sostenible 5) o su relevante influencia sobre la salud y el bienestar de las personas (Objetivo de Desarrollo Sostenible 3), e incluso en la necesidad de incluir a nivel educativo la formación en soft skills, como en el programa FoCo de nuestra universidad (Objetivo de Desarrollo Sostenible 4). Así, no pretendo quedarme en una mera revisión sobre el concepto o sobre cuáles son los mejores estilos para liderar personas, sino que pretendo que de aquí salgamos comprometidos a ejercer un mejor liderazgo, un liderazgo positivo y transformacional, con el convencimiento de que esta acción implica una mejora en nuestra salud psicosocial en distintos contextos.

Y ustedes pueden pensar, ¡ah! va a hablar de política, de empresa o de sociología. Pues no (y sí), los fenómenos sociales son complejos, pero siempre en la base están las personas. Nuestra forma de pensar (componente cognitivo), sentir (componente afectivo/evaluativo) y hacer (componente conductual) lo cambian todo. Las personas son las que hacen que estemos

bien o mal en distintos contextos, ellas mismas y con quien interactúan. No podemos comprender a la persona de forma aislada, nuestra salud depende de nuestras relaciones, y nuestras relaciones pueden ser diferentes según el contexto. Todos ustedes seguro que pueden contar ejemplos de personas que consideran líderes por el impacto o huella que dejaron en ustedes, pero también de personas que en unos contextos lo hacían mejor que en otros, ¿verdad?

Trataré el Liderazgo desde el punto de vista de la Psicología Social que engloba la interacción entre lo individual/persona y lo social de forma inapelable. Somos todo y nada por nosotros mismos. El liderazgo es consustancial al grupo humano y también al no humano, como bien estudian la Antropología o la Etología. Es por ello, que el liderazgo sigue siendo un tema de actualidad, un tema de relevancia donde se puede seguir contribuyendo científicamente, puesto que el contexto se transforma, se adapta y se modifica, muchas veces de forma intencional (transformaciones sociales y políticas) y otras no (pongamos por caso la reciente pandemia sufrida, ¡quién nos iba a decir!).

Es tan cierto lo que acabo de comentar sobre su relevancia actual, que a través de una simple revisión bibliográfica de los últimos 5 años, comprobamos que, a pesar de que en JCR sólo aparecen 6 revistas especializadas en la temática, dos generales (Leadership Quarterly y Leadership), dos en el ámbito de la salud (Leadership in Health Sciences y Leadership in Health services), una en el ámbito de la educación (Leadership and policy in schools), y una en las organizaciones con carácter general (Leadership and organizational development journal), como topic en Web of Science, aparecen 111.005 registros, con una media de 25 mil al año y cerca de los 11 mil a mediados de 2023¹. El ámbito de la psicología es uno de los más prolíficos, si bien publicando en revistas de distintos ámbitos, pues predomina la relevancia del contexto de análisis y el trabajo interdisciplinar. También hemos de tener en cuenta la buena posición de los investigadores de España en esta temática (7º puesto).

Y ¿por qué es tan relevante analizar el liderazgo en un contexto psicosocial? En el contexto laboral, el impacto de las variables psicosociales, como la discriminación y la desigualdad, la excesiva carga de trabajo, el bajo control del empleo y la inseguridad laboral, dan lugar a problemas de salud mental

¹ Revisión realizada el 3 de agosto de 2023.

(Organización Mundial de la Salud, World Health Organization, 2022). Por lo tanto, incluir medidas para reducir los riesgos psicosociales de los trabajadores beneficia a la sostenibilidad en el trabajo.

Uno de estos factores que puede promover u obstaculizar un ambiente de trabajo saludable es el liderazgo. Un estilo de liderazgo negativo (es decir, de tipo abusivo) obstaculiza la salud psicológica y el bienestar de las personas trabajadoras (Ahmed et al., 2022; Simard y Parent-Lamarche, 2022), genera emociones negativas como la vergüenza y el miedo de las que la persona no se recupera completamente de estos efectos del abuso, incluso aunque la persona pueda recuperar emociones positivas al salir del trabajo (Gallegos et al., 2021). Sin embargo, un líder responsable, con capacidad para gestionar el cambio a través de la confianza, promueve un entorno de trabajo saludable (Vidman y Strömberg, 2021), y fomenta el crecimiento de las personas trabajadoras aumentando su motivación y reduciendo los factores estresantes (Lin et al., 2020).

Es decir, la respuesta a la pregunta anterior, tiene que ver con sus consecuencias en la salud de las personas y, por ello, el análisis de un buen liderazgo se produce en contraposición al de un mal liderazgo. Democrático o autoritario, transformacional o transaccional, ético o abusivo. Los malos líderes son una realidad angustiada de la vida organizacional más frecuente de lo deseable. Los “malos jefes” se caracterizan por ser ineficaces, incompetentes y/o abusivos. Sus efectos en las personas trabajadoras son demoledores, tanto a nivel de salud psicosocial, como sobre el rendimiento y la satisfacción laboral, e incluso el abandono del trabajo (Cho et al., 2022). Es por esto, que es necesario re-cualificar a los líderes e integrar prácticas positivas para lograr un alto rendimiento y bienestar. Los líderes y las organizaciones pueden beneficiarse de una mejor comprensión de cómo pueden ayudar a incrementar el rendimiento, el bienestar y el comportamiento ético en el trabajo (Kerns, 2021).

2. EVOLUCIÓN DEL ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN PSICOLOGÍA SOCIAL

¿Cómo se analiza el liderazgo en Psicología Social? Si observamos la evolución en esta temática, comprobamos que, en los primeros años, la atención se prestaba especialmente al líder, sobre todo a sus características de personalidad, ofreciendo una visión parcial del fenómeno. Sin embargo, a partir de la primera guerra mundial se produce un gran cambio procediendo al análisis, en las décadas 40 a 60 del siglo XX, de la influencia que el *estilo de liderazgo* ejercido puede tener en los posibles resultados obtenidos por el grupo de trabajo. Aquí entran en juego otros factores distintos a la personalidad del líder y que tienen más que ver con la conducta desarrollada por los líderes con las personas de su grupo. De hecho, posiblemente a la mayoría de ustedes le suene aquello de ser un líder democrático, autoritario o laissez-faire que propuso el psicólogo polaco Kurt Tsadek Lewin. Lewin es considerado el padre de la psicología social moderna y representa también lo que supuso la segunda guerra mundial en nuestra ciencia: la americanización de la psicología. Este hecho, junto con el aumento de la sofisticación metodológica, produce un avance en el estudio del liderazgo con la aplicación de modelos multinivel y meta-análisis, así como un interés renovado sobre el análisis de los equipos, el liderazgo compartido, el intercambio líder-seguidor, el género, o los estilos de liderazgo en función de la tarea y el contexto.

Las décadas 80 y 90 del siglo pasado implicaron un punto de inflexión respecto al estudio del liderazgo. Bernad Bass (1985, 1997) se basa en la

propuesta de Burns (1978) para conceptualizar el liderazgo transformacional como un estilo que permite abordar cómo los cambios en el contexto de trabajo necesitaban un nuevo estilo de liderazgo en contraposición a lo autocrático o transaccional, teniendo en cuenta otros aspectos más allá del estilo tradicional democrático y en el que se enfatiza el proceso de influencia social entre los líderes y sus seguidores.

La propuesta de Burns (1978) definía el viejo liderazgo como transaccional, esto es, el líder establece las relaciones de intercambio con sus subordinados. Estos líderes dirigen en el sentido tradicional de la palabra, es decir, se clarifican cuáles son las responsabilidades de los subordinados, se supervisa su trabajo y se recompensa la consecución de los objetivos, así como se corrige o castiga si se fracasa en alcanzar los objetivos. Por otra parte, se define el nuevo liderazgo como transformacional, es decir, los líderes establecen unos altos niveles de ejecución, así como formas innovadoras de actuación, indicando metas futuras y cómo lograrlas. También se muestran a sí mismos como modelos mediante la confianza de sus seguidores. Uno de los principales motivos por el que se ha incrementado tanto el interés por este estilo de liderazgo se debe a la mayor efectividad mostrada por los Líderes Transformacionales, incluyendo el aumento de satisfacción de los seguidores, comportamiento de ciudadanía organizacional, y rendimiento (e.g., Braun et al., 2013). Es decir, se produce un efecto positivo sobre variables individuales y grupales como el compromiso de las personas empleadas, la motivación y la ejecución eficiente de tareas (Cruz-Ortiz, et al., 2013).

En resumen, el Liderazgo Transformacional (LTF) se ha incorporado en el ámbito teórico y práctico sugiriendo que los líderes efectivos son aquellos cuyas cualidades personales les capacita para articular una visión para un grupo determinado. Esto es, se enfatiza la importancia del líder, pero también de los miembros del grupo que lidera y dirige, y del contexto en el que se produce.

Será Bass (1985) quien realmente desarrolle esta propuesta. Para este investigador, los líderes transformacionales son aquellos que motivan a los seguidores a comprometerse en una realización que puede exceder toda expectativa inicial, realizando un mayor esfuerzo en tres sentidos: a) el líder concientiza a los seguidores de la importancia de ciertas metas y los medios para conseguirlo; b) inducen a trascender sus propios intereses para el bien del conjunto; y, c) estimulan y satisfacen necesidades superiores de los

seguidores (autoestima y autorrealización). Estos tres elementos consiguen que las personas seguidoras del líder acepten la misión para alcanzar el resultado deseado con mayor esfuerzo y compromiso en la organización; sin embargo, para ser un líder eficaz, también debe ser algo transaccional, definiendo la ejecución esperada y estableciendo las normas a cumplir para conseguir la recompensa. Bass explicó que el LTF representa un liderazgo moral que sirve al bien del grupo, organización o país; y, por tanto, implica un liderazgo ético. Según Bass y Avolio (1997), el estilo LTF consta de cuatro dimensiones: influencia idealizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora y consideración individualizada. La influencia idealizada incluye atributos y comportamientos como, por ejemplo, compartir la visión, convertirse en modelos a seguir para las personas empleadas o poner los intereses colectivos en primer lugar (Avolio y Bass, 2004). La estimulación intelectual involucra al líder para empoderar a otros, para que expresen y alcancen la creatividad y la innovación (Hackman y Johnson, 2018). La motivación inspiradora se refiere a los líderes que hacen que las personas empleadas sean conscientes de la importancia de lograr los objetivos, así como motivarlas, aumentando su confianza para realizar la visión de la organización. Finalmente, los/las líderes que muestran consideración individualizada se preocupan por las necesidades de las personas empleadas y son respetuosos/as con las diferencias individuales. Estas dimensiones generan un cambio positivo en las personas seguidoras, que se traduce en resultados positivos para la organización.

A pesar de las afirmaciones de Bass (1999) sobre la incomparabilidad del liderazgo transformacional con ninguna otra propuesta de liderazgo, el mismo Bass (1997, 1999) afirma que los líderes transformacionales son más democráticos. Por eso, creemos que los estilos de liderazgo democrático y transformacional se relacionan de alguna forma entre sí (Lopez-Zafra y Morales, 2007). Asimismo, consideramos que, aunque las teorías de Liderazgo Carismático y Transformacional difieren entre sí en algunos aspectos notables, en realidad se basan en una propuesta similar. Ambas teorías sostienen que el impacto de los líderes en los seguidores puede atribuirse a la articulación efectiva de los líderes de una visión, una imagen emocionalmente evocadora de un futuro idealizado. Se trata de una visión orientada al futuro que motiva y dirige a los demás al mismo tiempo que le da sentido y arraiga en un compromiso efectivo (Bass, 1999; Shamir, et al., 1993; Mhatre y Riggio, 2014).

Pensamos que el paradigma del estilo de liderazgo transformacional o carismático trata de abarcar aspectos que se incluían dentro del estilo de liderazgo democrático, ya que se fomenta la participación, pero, además, se tiene en cuenta que se puede estar en distintos puntos de un continuo de liderazgo y enfatiza otros aspectos, tanto de la relación como de la tarea. En resumen, pensamos que todo líder carismático y transformacional ha de ser democrático, pero no todo líder democrático tiene porqué ser carismático y transformacional. Si atendemos a la definición de liderazgo como un proceso de influencia social en el que una persona marca la dirección y ejerce influencia sobre otras (Morales y Molero, 1995), estaríamos enfatizando el proceso de influencia social en el que hay que tener en cuenta a dos partes dentro de cualquier grupo: el líder y los seguidores o, en términos de jerarquía, el jefe y los subordinados (Lopez-Zafra y Morales, 1999).

Ahondando en este asunto, encontramos que los resultados sobre liderazgo democrático o participativo son contradictorios, pues existen múltiples situaciones en las que se puede participar o delegar, por lo que depende de cómo se mida ese estilo democrático. Por eso, el liderazgo democrático debe combinarse con otras conductas de liderazgo (Yukl, 1999), que bien pueden ser las que se mantienen en un liderazgo transformacional. Se concibe la idea de que un líder que actúe de forma democrática no puede hacerlo de forma autoritaria, pero los líderes pueden emplear ambos estilos de liderazgo dependiendo de la situación específica en la que se combinen tanto la estructura de tarea, como las características de los subordinados (van Engen, et al., 2001), y lo mismo ocurre con el estilo transformacional y transaccional, ya que se percibe que los líderes más eficaces son los que combinan ambos estilos (Avolio et al., 1999; Avolio y Bass, 2004; Hansen, y Pihl-Thingvad, 2019; Waldman, et al., 1990). De hecho, al revisar dos décadas de investigación en liderazgo transformacional, Bass (1999) señala que un líder transformacional puede ser directivo o bien participativo, pero que el comportamiento de auténtico liderazgo transformacional es como un “gobierno democrático que reconoce el proceso participativo democrático y le distingue del líder directivo” (Bass y Steidlmeier, 1999, p. 207), el autoritario es antidemocrático e inflexible y el desarrollo organizacional sólo podrá ser realizado por un *auténtico* líder transformacional.

En esencia, se sugiere que los líderes transformacionales motivan a los seguidores a trabajar más allá de sus propias expectativas y les ayudan a lograr un alto rendimiento, inspirando altos niveles de participación en el grupo

(Lopez-Zafra et al., 2017). El efecto positivo de este estilo de liderazgo ha sido ampliamente demostrado, encontrando relaciones positivas entre el LTF y el desempeño de las personas trabajadoras a través de varios criterios individuales, siendo esta relación más fuerte para el desempeño contextual que para el desempeño de tareas concretas (Wang et al., 2011), lo que sugiere que los aumentos del LTF resultan en mejoras en el desempeño de las personas empleadas. Así, se observa que los líderes transformacionales se identifican altamente con la organización y están comprometidos con los objetivos, demostrando confianza en la capacidad de sus seguidores y proporcionando apoyo instrumental y emocional para alcanzar los objetivos (Steinmann et al., 2018). Otros resultados incluyen la satisfacción de las personas empleadas, comportamiento de ciudadanía organizacional (Nohe y Hertel, 2017), efectividad y motivación en diferentes contextos culturales (Hermosilla et al., 2016), y menor intención de abandono del trabajo (Banks et al., 2018), o disminución de bajas por enfermedad (Hauth, et al., 2023), entre otros. También los líderes transformadores inculcan compromiso y confianza mediante la comunicación afectiva y su inteligencia emocional (Kim y Kim, 2017; Pulido-Martos et al., 2023). Esta capacidad de generar, entre otros, una identidad colectiva, confianza en el equipo y una visión de futuro, reduce el nivel de la despersonalización despersonalización y de agotamiento emocional (Bosak et al., 2021).

En resumen, el efecto positivo de los líderes transformacionales sobre el compromiso, la motivación y el rendimiento es el resultado de la interacción entre el líder y los miembros del grupo. Esta interacción crea un vínculo entre el líder transformacional y cada persona trabajadora que se basa en la confianza (Kramer et al., 2019), ayudando a evitar el desgaste en las culturas organizativas complejas.

En general, en la literatura científica y aplicada se promociona a este tipo de líder transformacional, porque su estilo coincide con los desafíos organizacionales actuales (i.e. diversidad o innovación continua: Nijstad, et al., 2014).

2.1. Liderazgo transformacional y género

Entre los retos fundamentales en la actualidad, sigue estando la consecución del ODS 5, esto es, la igualdad de género.

La igualdad de género es un objetivo importante en sí mismo (ODS 5), puesto que es transversal a cada uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (UN Women, 2018). Aunque las mujeres han incrementado su presencia en los puestos directivos, aún no se ha alcanzado la paridad (Catalyst, 2022). Esta brecha de género en el liderazgo en diferentes contextos (sociales, políticos o empresariales) persiste, a pesar de ir reduciéndose lentamente (Badura et al., 2018).

Entre las explicaciones de porqué persiste esta desigualdad en el ámbito del liderazgo se proponen tres metáforas que ayudan a comprender los mecanismos subyacentes. La primera tiene que ver con el “techo de cristal” o mecanismos invisibles que dificultan la promoción de la mujer (Cotter et al., 2001), la segunda o el “acantilado de cristal” (Ryan y Haslam, 2007) se refiere a la mayor probabilidad observada de acceder al liderazgo en situaciones de crisis, en donde las relaciones personales tienen mucho peso (Kulich et al., 2021), por lo que asumen más riesgos y obtienen menos reconocimiento de sus logros directivos (Ryan et al., 2016). Finalmente, la tercera metáfora sugiere que los obstáculos que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional, hace que muchas de ellas se pierdan en el camino (Eagly y Carli, 2007), como si el recorrido hacia el liderazgo o la dirección fuera un “laberinto” (Eagly, 2007; Carli y Eagly, 2016) en el que se encuentran barreras internas y externas que dificultan su avance (Eagly y Carli, 2007; Lyness y Grotto, 2018).

Korabik y Ayman (2007) resumen los factores que impactan en el desarrollo de las mujeres líderes en tres dimensiones: características intrapersonales, los factores interpersonales y las estructuras sociales.

1. *La dimensión intrapersonal*, se refiere a los rasgos internos de la persona líder. Estos rasgos pueden ser de personalidad, entre los que podemos destacar temáticas que tienen que ver con la ambición (Lopez-Zafra et al., 2021) o la confianza, que en la actualidad se analiza bajo el síndrome del impostor/a (Neureiter y Traut-Mattausch, 2016 Domínguez-Soto, et al., 2023); pero también valores y actitudes adquiridas en su socialización por razón de género, como es el caso de los estereotipos.

Se asocian unas características individuales más propias de mujeres (comunales) o de hombres (agentes) y esto produce un prejuicio sobre qué características son más apropiadas para ser líder, generando unas expectativas de cómo debe ser una

mujer que lidera (Eagly y Carli, 2003, 2007; Garcia-Retamero y Lopez-Zafra, 2006). Estos estereotipos atribuidos a hombres y mujeres cambian lentamente (Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2021), dependiendo fuertemente del contexto, tanto cultural (masculinizado o feminizado) como organizacional (público o privado) (Badura et al., 2018; Lopez-Zafra y Garcia-Retamero, 2011; Halliday et al., 2020; Morgenroth et al., 2020).

2. La *dimensión del contexto social*, o influencia que ejerce la estructura social en el desarrollo del liderazgo en las mujeres. Aquí puede situarse la Teoría de la congruencia de rol (Eagly y Karau, 2002), según la cual la concentración de los hombres en el liderazgo, y en otros roles de alto poder, conduce a la percepción social de que los hombres tienen características agentes (por ejemplo, autoafirmación, dominio); mientras que la concentración de las mujeres en roles subordinados y de cuidado conduce a la percepción de que tienen características comunitarias (por ejemplo, bondad, apoyo) (Eagly et al., 2000; Wood y Eagly, 2012).
3. La *dimensión interpersonal*, o forma de interacción de las personas líderes con otras personas, es decir, su estilo de liderazgo. Esta dimensión incluye elementos de la dimensión intrapersonal y del contexto social (Ayman y Korabik, 2010). Curiosamente, el estilo transformacional incluye características que se corresponden con el estereotipo femenino. De hecho, las mujeres están más inclinadas a adoptar un estilo LTF que los hombres (Eagly et al., 2003), y las personas empleadas creen que las mujeres líderes transformacionales son más efectivas que sus homólogos masculinos (Chen y Shao, 2022). El LTF es más colaborativo; fomenta el intercambio de conocimientos e información, la comunicación efectiva y los enfoques colectivos de resolución de problemas (Post y Byron, 2015; Qu et al., 2015). Se actúa como modelo a seguir contribuyendo así a mejorar la productividad y eficiencia de las personas empleadas (Périlleux y Szafarz, 2022). El estilo relacional y transformacional es más esencial en tiempos de crisis (Bruce et al., 2022) haciendo que las personas trabajadoras se sientan mejor y más seguras en estos contextos y, por lo tanto, promueve el bienestar.

Estas tres dimensiones actúan de forma separada, pero también conjunta. Las mujeres líderes sufren más discriminación cuando están en un contexto masculinizado, pero también en uno feminizado (contexto social). Sin embargo, tanto su aprendizaje intrapersonal como interpersonal serán claves para reducir esta discriminación. Las mujeres líderes con éxito construyen resiliencia a través del desarrollo de estrategias de afrontamiento, que varía en función de la experiencia. A nivel intrapersonal es normal que al principio opten por estrategias para evitar la negación y la retirada. Sin embargo, gracias a su experiencia, adquieren confianza para aplicar la estrategia activa de búsqueda y ampliación de apoyo social, lo cual implica a la dimensión interpersonal (Goyal et al., 2023).

¿Por qué entonces sigue habiendo una menor proporción de mujeres líderes?
Un efecto de la dimensión interpersonal es la existencia de una mayor proporción de mujeres en entornos profesionales con igualdad de género (Steffens et al., 2021). Sin embargo, valores como la diversidad enriquecen el estudio del liderazgo en la mujer (Eagly y Chin, 2010) puesto que lejos de ser una desventaja, las mujeres en los consejos de dirección, proporcionan nuevas experiencias, perspectivas, conocimientos, habilidades, redes y valiosas recomendaciones (Campopiano et al., 2023). También la diversidad disminuye los sentimientos del “síndrome del impostor”, puesto que las personas no se sentirían en minoría (Blondeau y Awad, 2018). De hecho, el metaanálisis de Badura et al. (2018) describe cómo las culturas que valoran el desempeño reconocen al líder con independencia del género. La flexibilidad y el respeto a la diversidad son también decisivas, ya que estimulan la innovación y los resultados favorables para los equipos y las organizaciones (Hundscheil et al., 2022). Por último, el trabajo de Bennouri et al. (2023) revisa los efectos positivos de la presencia de directoras y concluye que se observa un menor fraude corporativo, mayor transparencia de la empresa, menor evasión fiscal, menor frecuencia de reexpresiones financieras y un comportamiento más ético. En el caso de las organizaciones, se ha demostrado que los cambios en la composición de género de los equipos alteran la importancia que se da a la estrategia de renovación basada en el conocimiento, desde la cuestión material hasta la formación y aumento de las capacidades o habilidades relacionadas con el conocimiento (Post et al., 2022).

Todos estos efectos señalados, entroncan con valores de confianza y comportamiento ético que son característicos del LTF. De hecho, cuando

se analizan las habilidades de liderazgo transformacional, el meta-análisis de Eagly et al. (2003) concluye que las mujeres tenían mejores habilidades de liderazgo que los hombres en este estilo transformacional. Esto ha generado un profundo debate sobre la ventaja femenina en liderazgo transformacional y se complementa con otros aspectos más asociados a características de las mujeres, como es su grado de competencia en inteligencia emocional (Lopez-Zafra y Gartzia, 2014). De hecho, comprobamos que este componente emocional de LTF predice la emergencia de liderazgo (Lopez-Zafra et al., 2012, 2017).

Finalmente, y en relación al LTF, el metaanálisis de Hsu et al. (2022) contribuye a explicar la ventaja/desventaja femenina proponiendo la existencia de dos conjuntos de mecanismos en la brecha de género, que articulan y apoyan, tanto una ventaja de las mujeres en el estilo de liderazgo transformacional (a través de la inteligencia emocional y las características comunales asociadas a su género), como una desventaja de las mujeres en LTF (a través de las características agentes asociadas al liderazgo), que también explican la brecha de género en la autoeficacia de liderazgo. Es decir, las mujeres consideran su LTF auto-percibido menor que el de los hombres, lo cual supone un perjuicio en su valoración sobre su propia capacidad de liderar.

Resumiendo, podemos postular que la consideración de la diversidad de género, promueve la participación de las mujeres en contextos de liderazgo. Además, las mujeres muestran un estilo LTF más alto que implica un desempeño ético y la mejora del desempeño contextual de las personas empleadas obteniendo mayores beneficios y reduciendo costos. Este estilo transformacional es un liderazgo más sostenible que aumenta la salud y el bienestar. Por lo tanto, el género puede actuar como un recurso personal para favorecer este estilo de liderazgo.

Este es un enfoque de género como ODS, pero hay otra forma de abordar este tema. La presencia de mujeres líderes transformacionales contribuye a lograr otros ODS por los intereses de las mujeres en un mundo más sostenible. Así lo muestra claramente la investigación de Kiefner et al. (2022) quien comprueba que la igualdad de género produce un aumento en el compromiso con los ODS. Por lo tanto, la igualdad de género ayuda a lograr un mundo mejor. Este es un segundo enfoque del LTF y el género relacionado con los ODS: los problemas de sostenibilidad ambiental y las desigualdades de género son un mismo objetivo.

2.2. Liderazgo transformacional en el Nuevo milenio

Esta propuesta de estilo de liderazgo transformacional puede considerarse del siglo pasado, puesto que se propuso en los años 80 del siglo XX y ha sido investigado profusamente. Podemos plantearnos ahora que la realidad actual demanda nuevas formas de liderar. El surgimiento de la psicología positiva, la necesidad de atender a los ODS y los recientes acontecimientos (crisis económica, pandemia...), plantea nuevos retos en este milenio.

¿Es el LTF una propuesta vigente? En Psicología, el nuevo milenio ha provocado un cambio de paradigma, de uno centrado en la enfermedad y su tratamiento e intervención, a otro que busca fortalecer a las personas antes de sufrir un problema psicosocial. Surge así la Psicología Positiva.

2.2.1. Psicología Positiva y Liderazgo Positivo

La Psicología Positiva es una aproximación de la psicología que busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano (Seligman, y Csikszentmihalyi, 2000). El estudio de las fortalezas y las virtudes humanas, desde esta perspectiva, contribuyen significativamente a la comprensión del bienestar y de los factores facilitadores o de riesgo (Seligman, 2019). La Psicología Positiva representa un nuevo punto de vista desde el que entender la psicología y la salud mental, que viene a complementar y apoyar el ya existente (Salanova y Lopez-Zafra, 2011). Surgen nuevos temas de estudio, como la inteligencia emocional, el rol de emociones positivas como la felicidad, la alegría o el amor, y fortalezas como la creatividad, la gratitud, la sabiduría, o la resiliencia, así como temas clásicos revisitados como son la calidad de vida, o el optimismo. Estos términos se han hecho muy populares, pero *aviso a navegantes*, solo el conocimiento científico y aplicado es veraz, intrusismo profesional hay mucho por desgracia, y no siempre se actúa de forma ética.

Además, el bienestar no depende exclusivamente de la persona, los investigadores coinciden en señalar que nos encontramos en una tercera ola de investigación en psicología positiva cuyo propósito es ampliar esta perspectiva más centrada en el individuo para incluir sistemas, contextos y culturas (Lomas et al., 2021; van Zyl et al., 2023). Nuestras investigaciones se basan, más concretamente, en la psicología organizacional positiva que

es un área sobre el funcionamiento óptimo de las personas en el contexto del trabajo y de las organizaciones (Donaldson y Dollwet, 2013). Esta perspectiva es coherente con la definición de la Organización Mundial de la Salud en la que salud es “un estado de bienestar en el que las personas toman conciencia de sus propias habilidades, pueden afrontar los estresores normales de la vida, pueden producir de forma fructífera, y son capaces de contribuir a su comunidad” (World Health Organization, 2004, p. 12). Como vemos, la Organización Mundial de la Salud tiene en cuenta muchos más aspectos que sólo el físico o fisiológico, y considera aspectos de tipo positivo. Por ello, hemos de considerar que el bienestar es una construcción psicosocial compleja, que incluye diferentes ámbitos de la vida, e implica múltiples dimensiones físicas, psicológicas y sociales (Salanova, 2023).

En el ámbito del liderazgo, el surgimiento de la psicología positiva, ha provocado un nuevo debate sobre cuáles deben ser los estilos de liderazgo imperantes que puedan responder a los nuevos desafíos. El contexto actual en el que las crisis económicas, la pandemia, y la necesidad de un mundo más sostenible hacen que adquiera mayor importancia el ejercicio de un liderazgo positivo para aceptar estos desafíos, analizar las oportunidades y asegurar el éxito (Kim y Kim, 2017). Además, es probable que todos los líderes se enfrenten a alguna crisis, puesto que no se trata solo de sucesos objetivos que se pueden etiquetar, sino que pueden agravarse o no estar moldeadas por las acciones de quienes tienen que gestionarlas (Riggio y Newstead, 2023). En este contexto, se propone la necesidad de ejercer un estilo de liderazgo positivo, frente a un estilo de liderazgo abusivo, que tantas consecuencias negativas tiene en las organizaciones.

Existe mucha controversia sobre si se propone un liderazgo nuevo-emergente o bien una nueva aproximación. Algunos autores consideran que se trata de un nuevo estilo de liderazgo: Liderazgo Positivo. La aproximación más destacable es la elaborada por Cameron (2013), quien propone que este liderazgo se fundamenta en la aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva. En concreto, el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos: (1) posiciona el centro de interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano; (2) pone el énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio; y (3) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como

virtudes esenciales de la condición humana. Es decir, los líderes positivos son aquellos cuyas conductas muestran una orientación hacia el extremo positivo (Wooten y Cameron, 2010).

En general, los estudios confirman que generar emociones positivas dentro de las organizaciones mejora la felicidad, y el bienestar, lo que supone un aumento de la creatividad, la productividad, el compromiso y el rendimiento (Diener et al., 2020). Los líderes deben trabajar desde la psicología positiva, centrándose en lo que funciona, planteando preguntas positivas, modelando desde los cambios con éxito realizados con anterioridad y proyectando la visión de logro que persiguen. De esta forma, el líder tomará como punto de referencia las fortalezas, tanto personales y colectivas como las que la propia organización posee (Misra, y Srivastava, 2023). Estos procesos interpersonales muestran resultados positivos como predecir la salud de los trabajadores, su bienestar, relaciones positivas y rendimiento favorable (Cameron et al., 2017).

Sin embargo, no hay una única aproximación al liderazgo positivo. La necesidad de responder a demandas sobre una conducta ética, promover la confianza o abordar los objetivos de desarrollo sostenible han provocado el surgimiento de estilos de liderazgo centrados en el aspecto moral o ético (i.e. liderazgo ético, auténtico o de servicio, Lemoine et al., 2019). Sin embargo, estilos de liderazgo propuestos con anterioridad también tienen un impacto positivo en resultados de salud psicosocial y ejecución, por lo que son considerados positivos. Este es el caso del liderazgo transformacional (Malinga et al., 2019).

De esta forma, encontramos un conjunto de propuestas que aúnan teorías emergentes y teorías clásicas (Dinh et al., 2014) coexistentes en liderazgo, que se incluyen dentro del marco conceptual del liderazgo positivo. Por ello, Blanch, et al., (2016) proponen hablar de formas positivas de liderazgo, y no de una nueva propuesta o teoría.

A pesar de lo interesante de esta propuesta y de la inclusión de liderazgo positivo como tema de debate, desde mi humilde punto de vista, el liderazgo transformacional recoge también este cambio y transformación. Defiende la idea de que un líder transformacional es democrático, pero también sabe utilizar la transacción en los momentos necesarios y oportunos de manera positiva, generando emociones y promoviendo las relaciones grupales e intergrupales. Por ello, creo firmemente que el estilo de liderazgo transformacional es más integrador y aporta una visión más amplia en la

investigación sobre liderazgo en las organizaciones. Este hecho ha motivado que nuestro trabajo se halla centrado fundamentalmente en el Liderazgo Transformacional y en su impacto en las organizaciones.

¿Por qué la necesidad de proponer nuevas aproximaciones al liderazgo transformacional? Algunos critican que no siempre los líderes transformacionales se han comportado de forma ética. Ciertamente es, más se trata de un uso inadecuado del liderazgo que implica una conducta pseudo transformacional violando estos requisitos de conducta ética (Barling et al., 2008; Bass y Riggio, 2006), que realmente están a la base del liderazgo transformacional (Bass, 1985). El análisis de las propuestas que enfatizan conductas éticas positivas de los líderes (i.e. liderazgo auténtico, Luthans y Avolio, 2003), nos lleva a afirmar que se produce un solapamiento, puesto que estos estilos comparten conductas como el apoyo de una alta perspectiva moral, modelado, autodeterminación o intercambios positivos con las personas empleadas (Decuyper y Schaufeli, 2021), lo cual implica una limitada contribución de estas propuestas más allá del liderazgo transformacional (Hoch, et al., 2018; Lopez-Zafra et al., 2022). Además, el meta-análisis comparativo de Banks et al., (2016) encontró que ambas teorías eran predictivas de diversos factores relacionados con el rendimiento: satisfacción laboral de las personas trabajadoras, satisfacción con el líder, desempeño de la tarea, comportamientos de ciudadanía organizacional, eficacia del líder, y desempeño de grupos y organizaciones. Es decir, sus resultados son similares, y la diferencia es más bien conceptual. Por su parte, el liderazgo auténtico incluye un enfoque más basado en los valores del grupo, mientras que el LTF se centra más en las personas (Anders, 2021). Por todo lo anterior, podemos considerar al LTF el estilo prevalente en la investigación y práctica actual (Carasco-Saul et al., 2015; Thanh y Quang, 2022). Por ello, puedo afirmar sin temor a equivocarme que el liderazgo transformacional sigue siendo el “líder de los estilos de liderazgo”.

3. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y SALUD PSICOSOCIAL

¿Cuál es la relevancia del liderazgo en la salud psicosocial? ¿Por qué es tan importante que prestemos atención a este fenómeno psicosocial del liderazgo en los contextos actuales?

Es probable que hayan escuchado en los medios de comunicación fenómenos como “The Great Resignation” (la gran renuncia) o “The Quiet Quitting” (la renuncia silenciosa). Aunque no son términos científicos (Marks, 2023), sí que responden a una realidad en la que las personas trabajadoras han cambiado sus prioridades a partir del estrés y la ansiedad que han producido las sucesivas crisis y la pandemia, como una forma distinta de afrontamiento (Ng y Stanton, 2023). Sus efectos son observables en la salud mental y psicosocial en distintos contextos, como en el educativo con alumnado sufriendo más problemas de carácter socioemocional a los que hay que prestar especial atención, o el de las organizaciones donde las condiciones laborales han empeorado, y las personas deciden entre el abandono y la búsqueda de otras alternativas como el autoempleo o cambio de trabajo (la gran renuncia), o bien quedarse pero haciendo el mínimo esfuerzo exigido, y sin implicarse demasiado en el trabajo (la renuncia silenciosa) con la consiguiente reducción del engagement (Harter, 2023), la satisfacción laboral y el rendimiento, afectando a la productividad final y produciéndose un gran contagio en el contexto laboral (Klotz, 2022). Es decir, sin salud psicosocial las personas trabajadoras se desmotivan, y esto les lleva a repensar sus prioridades (Tessema et al., 2022).

Si nos planteamos quién puede abordar un cambio fundamental para mejorar esta situación, la respuesta es clara: las personas líderes.

Nuestros/as líderes no estaban preparados/as para afrontar el confinamiento del 2020. Las organizaciones y las personas tuvieron que desarrollar resiliencia y se observaron diferencias entre personas y organizaciones que afrontaron la situación con éxito y otras que no. En aquellas en las que el éxito o la supervivencia tuvieron lugar, se detecta que sus líderes percibieron esta situación como una oportunidad para invertir en sus trabajadores, y para experimentar nuevas formas sostenibles de trabajar. Esta ha sido una característica de los líderes positivos.

Podemos mecanizar muchos procesos, mejorar la gestión empresarial, financiera, tecnológica... Pero si nos olvidamos de mejorar la salud psicosocial también en los entornos laborales, entonces estamos abocados al fracaso. Somos personas, y las personas son las que hacen que las cosas funcionen (o no). Por ello, las organizaciones y sus líderes tienen ahora la oportunidad de reformular las condiciones de trabajo para enfatizar la promoción de la salud, es decir, crear organizaciones saludables, así como crear soluciones de sostenibilidad renegociando el espacio (i.e. teletrabajo) y el tiempo (i.e. jornada laboral) (Liu, 2023).

Sin embargo, el planteamiento no es tan sencillo como la fórmula liderazgo transformacional igual a mayor salud psicosocial. Los estudios muestran que el impacto del liderazgo transformacional a lo largo del tiempo, sobre el bienestar psicológico no siempre es directo (Nielsen et al., 2017). En cuanto al bienestar psicológico, el clima social en las empresas en su conjunto podría jugar un papel más crucial. Además, este resultado apoya las hipótesis subyacentes del modelo JD-R, que veremos más adelante, sobre la relación entre las características del trabajo y el bienestar de las personas empleadas. Sin embargo, lo que sí hemos de tener claro es que un liderazgo abusivo sí que se relaciona directamente con un malestar psicológico y psicosocial, provocando el empeoramiento de la salud (Eisele, 2020). Es decir, un mal líder siempre produce un perjuicio en la salud psicosocial. En el caso del buen líder, hay que tener en cuenta el contexto, pues las características del entorno influyen (por ejemplo, ser una organización pública o privada; Lopez-Zafra et al., 2023, o en función de los valores del país, Berger et al., 2023).

La pregunta que podemos hacernos es: *¿cómo puede un cambio de estilo en el liderazgo, transformarse en un contexto más positivo y sostenible?*

La pandemia, como se mencionó anteriormente, hizo que las organizaciones y los líderes cambiaran sus prioridades; ahora tienen que

pensar en promover la salud mental y el bienestar entre sus empleados/as. Al hacer esto, salen fortalecidos de esta adversidad y cultivan recursos personales y organizativos para la resiliencia (Salanova, 2020). El LTF ayuda en la consecución de este resultado mediante la inversión en recursos adicionales para responder a las limitaciones contextuales (Tafvelin et al., 2019) ayudando a las personas trabajadoras a enfrentar las dificultades. Esto es posible debido a la transferencia de recursos entre las personas (Hobfoll et al., 2018). Sin embargo, un alto aumento en las demandas podría obstaculizar el LTF y socavar los recursos de los miembros del equipo, lo que también aumentaría las demandas (Stein et al., 2020).

A continuación, vamos a analizar el papel que el LTF tiene como recurso positivo en sí mismo, que incide en el bienestar de las personas empleadas y que también se refleja en el rendimiento final que consiguen. Un liderazgo saludable promueve trabajadores sanos que, a su vez, tienen un mejor desempeño. Por lo tanto, las organizaciones saludables necesitan considerar el estilo de sus líderes como el núcleo de su política y prácticas. Y esa será la segunda cuestión: fomentar organizaciones saludables a través de un estilo transformacional positivo que nos ayude a conseguir el ODS 3.

3.1. Del Modelo a la Teoría de Recursos y Demandas laborales

Como hemos enunciado a lo largo de esta lección, la persona líder tiene la responsabilidad, en primer lugar, de elegir su estilo. Una vez que opta por un estilo positivo y transformacional, se constituye en un modelo de buenas prácticas, pero también en un intermediario entre la organización y las personas trabajadoras. Es un recurso en sí mismo, pero también hay que tener en cuenta el apoyo de la organización y de las personas trabajadoras para que los recursos y las demandas laborales sean sostenibles.

Una teoría que nos ayuda a comprender esta relación es el modelo de demandas- recursos del trabajo (JD-R; Demerouti et al., 2001) la cual sintetiza el conocimiento de varias teorías del estrés laboral y la motivación laboral (teoría de dos factores; teoría de las características del trabajo, modelo de las demandas-control del trabajo, modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa, y teoría de la conservación de los recursos), proporcionando una comprensión más completa del bienestar y el rendimiento de las personas empleadas (Bakker et al., 2023).

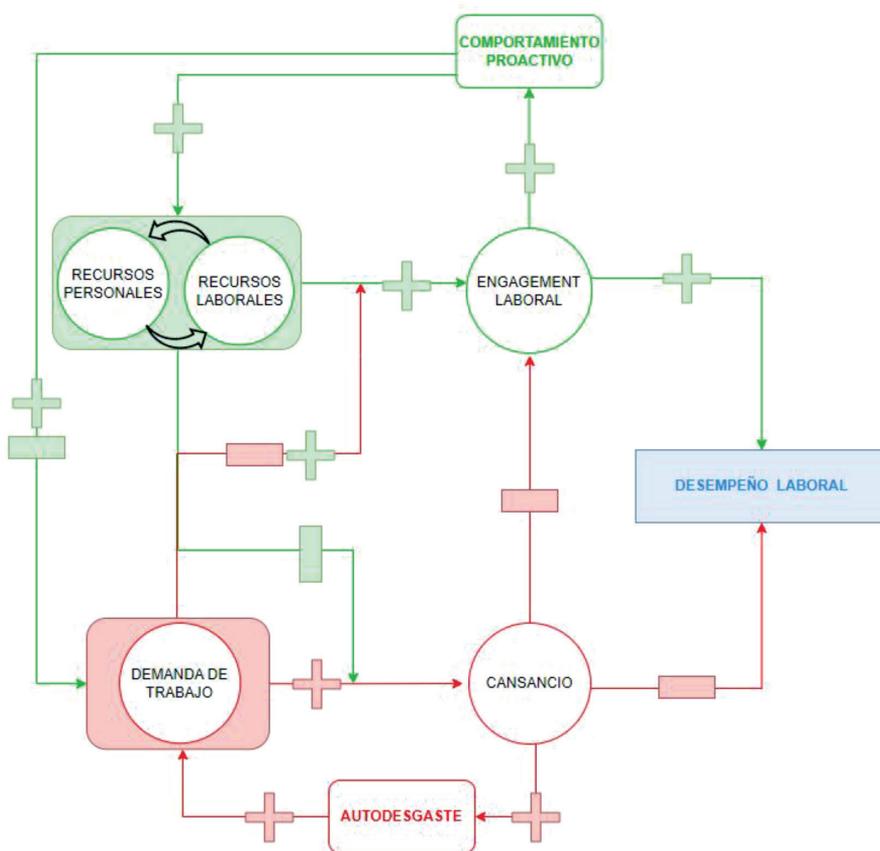
Propuesto inicialmente por Demerouti et al. (2001), este modelo tiene en cuenta que debe existir un equilibrio entre las demandas del trabajo, entre las que están todos aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que implican un esfuerzo, y los recursos del trabajo que son aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que ayudan a conseguir las metas, reducir demandas o estimular el desarrollo personal, para producir resultados de salud y motivacionales (i.e. engagement; Lopez-Zafra et al., 2022). Si se produce un desequilibrio con un fuerte aumento de las demandas laborales, los resultados negativos de burnout o un estado de agotamiento derivarán en problemas de salud (Bakker y Demerouti, 2007, 2013), pudiéndose predecir consecuencias negativas como el absentismo y la enfermedad (Clausen et al., 2012; Schaufeli et al., 2009); así como su afectación al rendimiento laboral (Bakker et al., 2008). Pero también hay que considerar los aspectos positivos o los recursos que podrían amortiguar el efecto de las demandas sobre el estrés/agotamiento (Xanthopoulou et al., 2007), así como ayudar a las personas empleadas a alcanzar sus objetivos y estimular su crecimiento personal (Demerouti et al., 2001). Como consecuencia, los/las trabajadores con buenos recursos podrán hacer frente positivamente a las demandas del trabajo diario (Bakker y Demerouti, 2013).

En 2017, a partir de este modelo, Bakker y Demerouti proponen la teoría JD-R que ha recibido un amplio apoyo empírico sobre las relaciones entre los recursos laborales y el bienestar, y que se ha confirmado en varios meta-análisis que muestran los efectos de estos recursos de diferente naturaleza, a diferentes niveles, con diferentes marcos temporales y composición racial (Fila, et al., 2022; Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2020; Nielsen et al., 2017).

Resumiendo, según este modelo/teoría, un alto nivel de demandas laborales implica un proceso de deterioro de la salud; mientras que un alto nivel de recursos implica un proceso motivacional que incrementa el compromiso, mejorando así el bienestar (Bakker y Demerouti, 2017; véase Figura 1). Por ello, es necesario comprobar el papel que los recursos personales y laborales tienen en que no se produzca un deterioro de la salud. Así, podemos explicar y comprender por qué tenemos compañeras y compañeros que pueden con todo, y que afrontan el trabajo con todos sus recursos, personas de altos recursos, así como otras personas se “ahogan en un vaso de agua” si me permiten la expresión, y no son capaces de afrontar esa situación de demandas, personas con bajos recursos. En definitiva, los recursos personales como la inteligencia emocional, la resiliencia o el

optimismo, entre otros, nos ayudan a ser mejores personas y a afrontar mejor el trabajo (Cortés-Denia et al., 2023). Por ello, el entrenamiento y la formación en recursos personales positivos es un tipo de intervención que se basa en la persona; pero como hemos comentado, el contexto es relevante y por ello, no puede recaer toda la responsabilidad en las personas trabajadoras. La organización, sea pública o privada, tiene que poner en marcha recursos organizacionales que ayuden a las personas a mejorar sus recursos, pero también poner a disposición de las personas trabajadoras recursos del trabajo y organizacionales que reduzcan el burnout y aumenten el engagement. En este sentido, son los líderes, o si lo prefieren jefes, mandos superiores...los que tienen una capacidad de transformar el contexto de trabajo y, por ello, en la teoría de recursos y demandas se considera un factor especial y separado del resto de los recursos laborales (Fernet et al., 2015).

Figura 1. Modelo resumido de Demandas-Recursos laborales (JD-R).



De hecho, el enfoque multinivel de JD-R reconoce que las personas empleadas están anidadas en equipos, que a su vez están anidados en organizaciones. Así, las personas gerentes determinan las prácticas de recursos humanos a través de las cuales las organizaciones pueden seleccionar y desarrollar a sus líderes. Estos líderes son responsables de influir en las demandas de trabajo y los recursos de sus equipos, y estas acciones afectan indirectamente al bienestar y al rendimiento de las personas empleadas (véase Bakker et al., 2023) y directamente a la satisfacción laboral.

Las personas trabajadoras altamente satisfechas con el trabajo tienen una mayor frecuencia de experiencias emocionales positivas frente a negativas (Bakker y Oerlemans, 2012). Estas experiencias en el contexto laboral también dependen del clima y las relaciones establecidas. Como se mencionó anteriormente, los líderes influyen en los entornos de trabajo que afectan la generación de demandas de trabajo y recursos; y en última instancia los resultados relacionados con el trabajo, así como el bienestar y el rendimiento (Bakker y Demerouti, 2017). Esta capacidad de promover la salud y el bienestar hace que este estilo de liderazgo transformacional ayude en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), que es una preocupación social y política en este siglo. Así, los efectos del liderazgo transformacional se visualizan directamente en el objetivo 3: promover la buena salud y el bienestar, y 5: sobre igualdad de género.

En cuanto al ODS 5, se muestra que las diferencias de género se reducen cuando el liderazgo es transformacional. Todas las personas trabajadoras se benefician del clima social que produce un liderazgo transformacional, siendo positivo para su bienestar psicológico. Sin embargo, sí que se produce una diferencia en cuanto a la percepción de las personas trabajadoras sobre sus líderes. Los líderes hombres son percibidos más transformacionales que las mujeres líderes, sobre todo por los hombres empleados (Lindert, et al., 2022), todo ello a pesar de que hemos mostrado que las mujeres líderes suelen adoptar un liderazgo más transformacional (Hsu et al., 2022). Por tanto, sigue siendo necesario mejorar en este objetivo.

Entonces ¿recae todo el peso sobre los líderes en la organización?

Esta teoría sigue una perspectiva multinivel, lo cual implica que el liderazgo puede ser analizado en diferentes niveles. Los líderes pueden funcionar como recursos clave del trabajo (Bakker et al., 2023). Al usar los componentes de liderazgo transformacional como carisma, consideración individualizada y/o estimulación intelectual, los líderes ayudan a las personas

empleadas a lidiar con sus limitaciones y a desafiar aún más las demandas del trabajo (Breevaart y Bakker, 2018). Estas características corresponden a un estilo transformacional. Por lo tanto, los diferentes estilos de liderazgo tienen diferentes efectos en la salud, y el LTF es el estilo que muestra una relación bien establecida con el bienestar de las personas empleadas (Arnold, 2017). Por ejemplo, tres meta-análisis recientes enfatizan los efectos del LTF sobre el bienestar de una manera positiva, en la que los líderes transformacionales promueven el bienestar psicológico (Kim y Cruz, 2022; Teetzen et al., 2022); o por su relación negativa con aspectos como el agotamiento, estrés y síntomas afectivos (Montano et al., 2017; Teetzen et al., 2022). Estos meta-análisis confirman la importancia del liderazgo en el desarrollo del bienestar de las personas empleadas, y la forma en que los factores relacionados con el trabajo pueden mediar en esta relación.

Sin embargo, hay que considerar también otras variables del contexto o personales que pudieran moderar los efectos de la relación entre LTF y el bienestar de las personas empleadas. Por ejemplo, debido a la pandemia COVID-19, las organizaciones, cuando fue posible, cambiaron los contextos en los que las personas trabajadoras realizaban su actividad laboral de manera presencial a una situación de teletrabajo, o incluso a un formato híbrido. De hecho, hubo un gran cambio en el porcentaje de personas en Europa, cerca del 40% (Eurostat, 2020), teletrabajando a tiempo completo como resultado de la pandemia (Eurofound, 2020). Esta transformación abrupta y no planificada del entorno psicosocial en el trabajo tiene un impacto considerable en la calidad y cantidad de las demandas y recursos laborales (Pulido-Martos et al., 2021); afectando a la proporción entre frecuencia de experiencias emocionales positivas frente a negativas (Bakker y Oerlemans, 2012). De hecho, esta situación creó un aumento de las experiencias y demandas negativas, es decir, sobrecarga, interrupciones, malentendidos y conflictos, mientras que se produjo una disminución del trabajo emocional, ya que las interacciones con los compañeros y compañeras se reducen drásticamente. En cuanto a los recursos, el teletrabajo puede aumentar la autonomía, pero también disminuye la promoción profesional y el apoyo social (Demerouti et al., 2014). Para contribuir a este debate, realizamos un estudio en el que incluimos variables que no habían sido consideradas previamente en el modelo. En concreto, variables personales (vigor en el trabajo) y recursos sociales (apoyo social) para analizar cómo se ven afectadas según la modalidad de trabajo, comparando el cara a cara con las modalidades híbrida y teletrabajo (ver Pulido-Martos et al.,

2021). Los resultados mostraron que el apoyo social, tanto de compañeros como de supervisores, se relaciona positiva y significativamente con el nivel de vigor en el trabajo, lo que indica que el apoyo social percibido es una fuente de resiliencia a los desafíos inevitables (Layous y Nelson-Coffey, 2021), como pueden ser una pandemia, el confinamiento y el teletrabajo, aumentando el nivel de vigor. Sin embargo, puesto que esta situación fue no esperada y no planificada, las diferencias en función del contexto y su abordaje fueron múltiples. De hecho, el teletrabajo puede evitar que el liderazgo transformacional y orientado a la salud actúe en una relación cercana y los trabajadores pueden sentir una falta de presencia social, charlas informales limitadas, dificultades de comunicación y falta de confianza mutua (Tautz et al., 2022), que es esencial para percibir el estilo transformacional. Por lo tanto, tenemos algunas lecciones que aprender de esta situación. Por ejemplo, antes de promover condiciones de teletrabajo, híbridas o completas, es necesario reproducir un entorno de trabajo con demandas similares a las del modelo presencial, y también proporcionar recursos laborales similares, como el apoyo social.

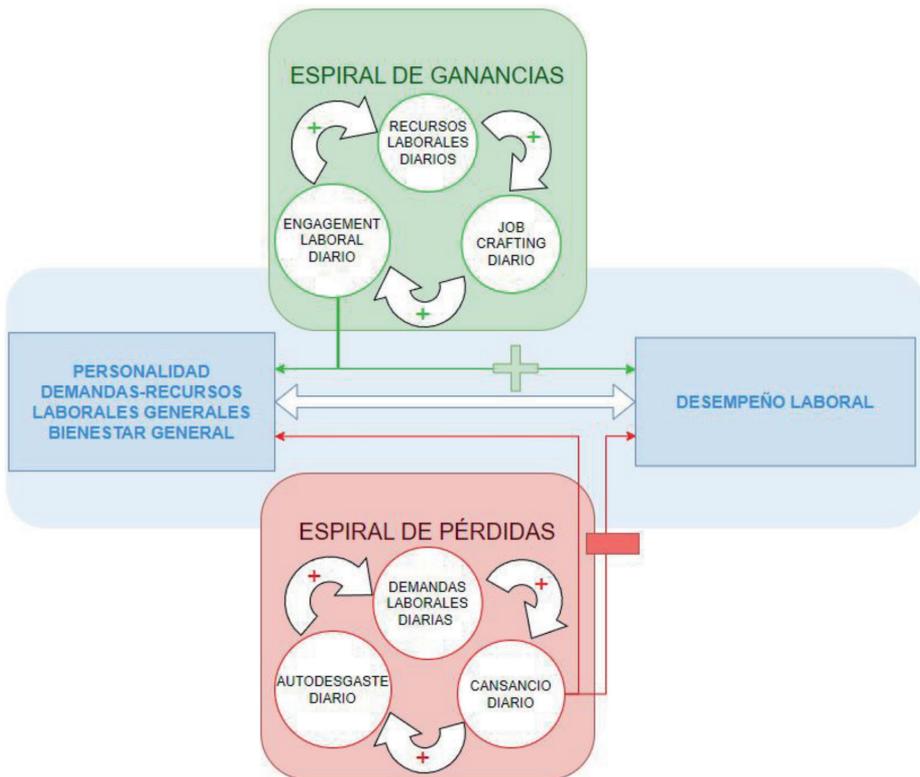
Este apoyo social es mayor cuando un líder muestra un estilo de liderazgo transformacional. De hecho, Schoch et al. (2021) al distinguir entre niveles individuales y de grupo, encontraron que los trabajadores percibían la consideración individualizada como una forma de apoyo social por parte de sus líderes transformacionales, mientras que el apoyo social a través de compartir la visión y motivación inspiracional tuvo un efecto indirecto por la creación de un buen clima de trabajo. En definitiva, el apoyo social es un recurso social que es favorecido por un líder transformacional, convirtiéndose también en recurso laboral. Así, comprobamos nuevamente la relevancia del clima social generado en el trabajo (Lindert, et al., 2022).

Este apoyo social es responsabilidad no sólo del líder, también de la organización. La investigación muestra que cuando un grupo tiene un líder transformacional el absentismo en el trabajo es menor, con una mayor influencia del LTF en los permisos y/o licencias solicitadas a corto plazo, pero esto depende más del apoyo que la organización ofrece y no sólo de la persona líder (Hauth et al., 2023). En definitiva, el contexto organizativo es relevante para un LTF efectivo, y, por tanto, debe haber una congruencia en la organización y los estilos de liderazgo.

Al considerar la teoría JD-R, se plantea como todo esto afecta en el día a día. El LTF conduce a la generación de recursos laborales en forma

de autonomía, apoyo social, feedback, entre otras variables, que aumentan los niveles de engagement (Tims et al., 2011) y, al mismo tiempo, permite enfrentar las demandas de trabajo (Dóci y otros, 2020). Así, funciona como un recurso para los seguidores (Arnold, 2017; Hetland et al., 2018), fortaleciendo los recursos personales de los subordinados y reduciendo las demandas laborales (Hentrich et al., 2017), lo cual, al mismo tiempo, permite hacer frente a las demandas de trabajo diarias (Breevaart y Bakker, 2018) de manera sostenible (Breevaart et al., 2014). Por lo tanto, en la teoría JD-R, el LTF se analiza principalmente como un factor que influye tanto en los recursos laborales como en las demandas, produciendo cambios en los indicadores positivos y negativos del bienestar de las personas empleadas. Esta espiral de ganancias contrarresta la espiral de pérdidas generando un resultado positivo en el rendimiento y la satisfacción laboral (Hobfoll et al., 2018) (véase Figura 2).

Figura 2. Espiral de ganancias y pérdidas en la teoría JD-R



En nuestros trabajos mostramos que estos recursos personales se relacionan entre sí generando distintos perfiles y, lo que es más relevante, los líderes transformacionales influyen en la probabilidad de pertenecer a un perfil concreto (Cortés-Denia et al., 2023). En nuestro caso, encontramos tres perfiles diferentes de empleados con: i) bajo vigor y compromiso, y niveles medios de actividad física; ii) alto vigor y compromiso, y niveles medios de actividad física; y iii) altos niveles de recursos. Los perfiles segundo y tercero se relacionaron significativamente con una mejor salud mental; mientras que el primer perfil, con escasos recursos, fue el opuesto. El LTF determinó y aumentó la probabilidad de pertenecer a los dos perfiles identificados con más recursos, por lo tanto, con mejor salud mental. Así, el LTF promueve recursos personales y variables motivacionales (Martínez et al., 2020) que podrían implicar cambios en la salud de las personas empleadas, además de contribuir a un funcionamiento óptimo en la organización (Fernet et al., 2015). De hecho, el agotamiento se reduce por los recursos internos (vigor) y externos (apoyo entre pares) de los líderes transformacionales (Tafvelin et al., 2019). Su efecto se produce a través de procesos motivacionales del líder transformacional que genera una identidad colectiva, confianza en el equipo, y visión de futuro, entre otros. Asimismo, proporciona apoyo y confianza que genera una reducción del estrés y carga de trabajo evitando estados mentales negativos (Stempel et al., 2023). Además, el LTF amortigua el impacto de la carga de trabajo en la salud de las personas empleadas, moderando la relación entre la carga de trabajo y los trastornos psicósomáticos (Grau-Alberola et al., 2022).

Dado el papel central de los líderes para el bienestar, junto con otros resultados como el desempeño y el diseño de trabajo, de las personas del equipo (Stein et al., 2020), la relación líder-seguidor parece ser un mecanismo esencial para el cruce de recursos dentro de las relaciones sociales (Breevaart et al., 2014; Gutermann et al., 2017). Por lo tanto, el LTF constituye en sí mismo, un recurso que puede ayudar a promover la salud y el bienestar de una manera holística (individuo, grupo, organización) que es un objetivo importante para lograr un mundo más sostenible.

En suma, los líderes transformacionales han demostrado una gran capacidad para adaptarse a diferentes situaciones contextuales. En contextos de cambios continuos, los líderes transformacionales pueden aumentar el compromiso de cambio y la intención de apoyar el cambio induciendo la autoeficacia como un recurso valioso durante un cambio organizacional (Bayraktar y Jiménez, 2020) y, además, el LTF puede ser un aspecto

importante para generar recursos, independientemente del contexto. Por lo tanto, en el ámbito aplicado, la construcción de recursos es particularmente importante, ya que los recursos pueden ayudar a amortiguar aquellos aspectos de las demandas de trabajo que no se eliminan o reducen fácilmente (Vignoli et al., 2017).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podríamos pensar que el peso recae en las personas trabajadoras, en función de tener más o menos recursos (Cortés-Denia et al., 2023), en los líderes transformacionales, que tienen que reducir las demandas laborales y potenciar los recursos individuales (Berger et al., 2019), así como trasladar a la organización la necesidad de evaluar la relación demandas recursos y proponer intervenciones que la organización debe llevar a cabo (Bakker et al., 2023). Es decir, esta propuesta multinivel nos ayuda a comprobar que no recae todo el peso en un solo agente (i.e. las personas trabajadoras), si bien los líderes asumen una mayor responsabilidad como intermediarios (véase Figura 3). Sin embargo, también hay que considerar el contexto en el que se produce esta interacción, ya que hemos visto la influencia del género, la cultura o el país, el tipo de empresa sea pública o privada, el ámbito de trabajo (educativo, sanitario, empresarial...), entre otros aspectos que influyen a que el resultado final sea (o no) contar con una organización saludable. Si observamos la organización como un todo hemos de tener en cuenta este contexto, así como la aportación del líder en esta ecuación.

Figura 3. El líder como potenciador de recursos y gestor de los recursos y las demandas.



3.2. El modelo HERO de organizaciones saludables

El segundo modelo que nos ayuda a comprender el papel del líder transformacional en las organizaciones saludables, fue propuesto también en el entorno de la psicología positiva por Salanova et al., (2012). Según este modelo las organizaciones saludables son aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de las personas empleadas y la organización. Esto dará como resultado mejorar el entorno del trabajo a través de prácticas organizacionales saludables, que mejoren el entorno del trabajo tanto a nivel de tarea, nivel interpersonal, en el que el liderazgo transformacional juega un papel fundamental para mejorar las relaciones sociales, y a nivel de la organización (prácticas de recursos humanos), especialmente durante crisis y tiempos de cambio (Salanova et al., 2012).

Vemos por tanto, la relevancia del liderazgo transformacional. De hecho, este modelo se basa en la resiliencia como resultado de un liderazgo transformacional que permite llevar a cabo prácticas organizacionales saludables (Salanova, 2020), basadas en la confianza (Olvera-Calderón et al., 2017).

La capacidad de las organizaciones de desarrollar resiliencia hace que salgan fortalecidas de situaciones contextuales negativas como la crisis por la COVID-19 (Salanova, 2020). Esta resiliencia se puede aprender y entrenar mediante intervenciones psicológicas positivas que generan ‘recursos de resiliencia’. Esta autora señala que los recursos de resiliencia son:

- (1) *Recursos psicológicos positivos*. Se incluyen aquí los recursos personales o fortalezas de las personas que ayudan a superar el estrés y alcanzar el bienestar.
- (2) *Relaciones sociales positivas*. Si las organizaciones fomentan un clima positivo de relaciones positivas se puede fortalecer también su desarrollo personal y profesional.
- (3) *Prácticas Organizacionales Saludables*. Se incluyen aquí prácticas de conciliación, protocolos para la prevención del acoso psicológico, comunicación positiva, programas de salud, entre otros. Pero también el liderazgo transformacional y positivo.

La inclusión de estos tres elementos, produce una espiral de bienestar entre la organización, las personas trabajadoras y los resultados (Peñalver et al., 2019). Estos elementos se retroalimentan de forma que las percepciones compartidas de liderazgo afectan directamente a los niveles de compromiso laboral. Cuando las personas trabajadoras se sienten sobrecargadas emocionalmente, si sus líderes son transformacionales, alivian este impacto negativo (Martínez et al., 2020). Por ello, este modelo propone que un liderazgo transformacional será clave para generar organizaciones saludables. Además, la inclusión de intervenciones psicológicas positivas sobre recursos de resiliencia en las organizaciones permite obtener resultados más positivos en su conjunto (Salanova et al., 2019).

4. CONCLUSIONES

Las personas son las que mueven el mundo, pero a la vez, deben adaptarse a los contextos en los que se producen cambios previstos e imprevistos. Los lugares de trabajo no son inmunes a la situación política, social y económica mundial. Estos factores, junto con la enorme crisis social y de salud causada por la pandemia del coronavirus, han tenido un impacto negativo en la situación de millones de personas trabajadoras. Este impacto se produce en todos los contextos, personal, de relaciones interpersonales; y en todos los ámbitos, educativo, sanitario, laboral... Esto ha provocado cambios en nuestra forma de pensar y actuar. Ahora se antepone la salud, las relaciones y la necesidad de buscar el bienestar. En el ámbito laboral esto ha provocado fenómenos como la gran renuncia o la renuncia silenciosa que implica una insatisfacción y reducción del compromiso laboral en parte de la población trabajadora que se ha expandido, convirtiéndose en una epidemia silenciosa dentro de las organizaciones. Es por ello, que es necesario volver la mirada a las personas. El factor psicosocial más potente es el apoyo social, necesitamos el apoyo de la familia, los amigos y también de nuestros superiores. Necesitamos que la población trabajadora se “reenganche” en el compromiso, o engagement motivacional, que le permita volver a estar satisfechos en su trabajo y en su vida. Algunas personas logran esto solas, por sus altos grados de motivación intrínseca (engagement), así como mayores recursos personales como la inteligencia emocional o el vigor, entre otros, y sociales, como el apoyo social; pero también puede producirse hartazgo cuando ves a tu alrededor la desmotivación y las condiciones laborales empobrecidas. Por ello, la búsqueda de estrategias y prácticas organizativas que eviten estos efectos no deseados, o que amortigüen sus consecuencias negativas, se convierte en una prioridad.

Considerando el objetivo 3 de los ODS de la Agenda 2030 para la prevención y promoción de la salud mental y el bienestar, el LTF constituye un estilo de liderazgo positivo capaz de enfrentar los desafíos presentes y futuros del siglo XXI, dada su capacidad para adaptarse a situaciones de crisis, desafiantes o simplemente novedosas, así como sus efectos positivos sobre la motivación y la participación de las personas empleadas. El liderazgo se erige como un recurso multinivel y actúa como catalizador de la salud ocupacional. Pero el líder no debe estar sólo, las prácticas organizacionales y el compromiso de toda la organización, sea pública o privada son necesarios para conseguir descartar un liderazgo abusivo y promover un liderazgo transformacional.

La inclusión del género es otra perspectiva relevante del liderazgo, relacionado con los ODS (Objetivo 5) para asegurar la igualdad de oportunidades en el liderazgo dentro de las organizaciones. Como hemos señalado, las mujeres deben tomar conciencia de su potencial en LTF, pero también hay que trabajar en la percepción de los demás para evitar la discriminación. El aumento de la diversidad hace a las organizaciones mejores y más resilientes. Esto también permite a la organización mostrar un mayor compromiso con los ODS.

Por último, puesto que nos encontramos en una institución educativa, hemos de trasladar todo esto a nuestras aulas. Nuestro profesorado debe estar comprometido con la salud. Esto permitirá evitar situaciones abusivas, tanto hacia compañeros y compañeras, como hacia el estudiantado. Además, podemos incluir estas soft skills en el aprendizaje de competencias transversales permitiendo obtener un “liderazgo en cascada” y atender a los ODS (Objetivo 4).

En conclusión, el LTF se convierte en un estilo capaz de responder a un entorno complejo y altamente turbulento, que se ha convertido en sí mismo en un área de estudio dentro del liderazgo (Mathende y Yousefi, 2021). Este estilo, a pesar de ser un clásico, es también un estilo moderno, sostenible, operativo y funcional en esta era, que permite generar estrategias y acciones para proteger la salud y el bienestar de las personas empleadas. Además, su contribución a la consecución de otros ODS se puede encontrar en la revisión de prácticas desarrolladas por las empresas para lograr estos objetivos (Castiñeira et al., 2020).

Muchas gracias por su atención.

He dicho.

5. REFERENCIAS

- Ahmed, L. M., Syed, A., Khalid, O. R., y Muñoz, J. E. Jr. (2022). Impact of abusive leader behavior on employee job insecurity: A mediating roles of emotional exhaustion and abusive peer behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 947258. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947258>
- Anders, A. D. (2021). Human-Centered Leadership Development: A Communication-Based Approach for Promoting Authentic and Transformational Leadership. *International Journal of Business Communication*, 1-24. <https://doi.org/10.1177/23294884211056558>
- Arnold, K. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 22, 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Ayman, R., y Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., y Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, 71(3), 335-367. [10.1111/peps.12266](https://doi.org/10.1111/peps.12266)

- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales [Job demands-resources model]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285). <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., y Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being. In K. S. Cameron y G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-187). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., y Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *Leadership Quarterly*, 29, 236-251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barling, J., Christie, A., y Turner, N. (2008). Pseudo-transformational leadership: Towards the development and test of a model. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 851-861. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B.M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32. <http://dx.doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Bass, B. M., y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bayraktar, S., y Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>
- Bennouri, M., Cozarenco, A., y Nyarko, S. A. (2023). Women on boards and performance trade-offs in social enterprises: Insights from microfinance. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05391-33>
- Berger, R., Czakert, J.P., Leuteritz, J.-P. y Leiva, D. (2019) How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources. *Frontiers in Psychology*. 10:2788. doi: 10.3389/fpsyg.2019.02788
- Berger, R., Glazer, S., y Leiva, D.. (2023). Leaders Condition the Work Experience: A Test of a Job Resources-Demands Model Invariance in Two Countries. *Journal of Nursing Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2023/1353289>
- Blanch, J., Gil, E., Antino, M. y Rodriguez-Munoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychology papers* 37, 170–176.
- Blondeau, L. A., y Awad, G. H. (2018). The relation of the impostor phenomenon to future intentions of mathematics-related school and work. *Journal of Career Development*, 45(3), 253–267. <https://doi.org/10.1177/0894845316680769>
- Bosak, J., Kilroy, S., Chênevert, D., y C Flood, P. (2021). Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 208–227. <https://doi.org/10.1108/joepp-08-2020-0151>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., y Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Breevaart, K., y Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., Sleafos, D. M., y Maduro, V. (2014). Uncovering the underlying relationship between transformational leaders and

- followers' task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 194–203. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000118>
- Bruce, R., Cavgias, A., Meloni, L., y Remígio, M. (2022). Under pressure: Women's leadership during the COVID-19 crisis. *Journal of Development Economics*, 154, 102761. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2021.102761>
- Cameron, K. S. (2013). *Practicing Positive Leadership: Tools techniques that create extraordinary results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., y Caldwell, C. (2017). Positive leadership and adding value – a lifelong journey. *International Journal of Public Leadership*, 13, 59–63. <https://doi.org/10.1108/IJPL-12-2016-0055>
- Campopiano, G., Gabaldón, P. y Gimenez-Jimenez, D. (2023). Women directors and corporate social performance: An integrative review of the literature and a future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 182, 717–746. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04999-7>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., y Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Carli, L.L., y Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-022015-0007>
- Castiñeira, A., Curtó, F., González, A. M., Ortega, E., Rovira, A., Nadal, I., y Castellón, M. (2020, June). *The contribution made by Spanish companies to the Sustainable Development Goals*. <https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/documents/22890/513246/OBS-2020-DIG-ENG.pdf/1b235f66-f1ca-f39a-f6e0-3ce06993d045?t=1648631336460>
- Catalyst. (2022). *Women in management: Quick take*. Retrieved 2023, from <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- Chen, S.-C. y Shao, J. (2022), Feminine traits improve transformational leadership advantage: investigation of leaders' gender traits, sex and their joint impacts on employee contextual performance. *Gender in Management*, 37(5), 569-586. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0167>
- Cho, Y., Jeong, S. H., Kim, H. S., y Kim, Y. M.. (2022). Effects of Leadership Styles of Nursing Managers on Turnover Intention of Hospital Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 52(5), 479. <https://doi.org/10.4040/jkan.22039>
- Clausen, T., Nielsen, K., Gomes-Carneiro, I. y Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: A

- prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 127-136. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05724.x>
- Cortés-Denia, D., Pulido-Martos, M., Bosak, J. y Lopez-Zafra, E., (2023). *The impact of transformational leadership on workers' personal resources: Latent profile analysis and links with physical and psychological health*. [Manuscript submitted for publication]. Department of Psychology, University of Jaén.
- Cotter, D. A.; Hermsen, J. M.; Ovadia, S.; y Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*. 80(2): 655–81. doi:10.1353/sof.2001.0091.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., y Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–186. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Decuyper, A., y Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 8592. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., y Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Derks, D., Lieke, L., y Bakker, A. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. In C. Korunka y P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123–141). Springer Science+Business Media Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Diener, E., Thapa, S., y Tay, L.. (2020). Positive Emotions at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 451–477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., y Hu, J. (2014). Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S., y Judge, T. A. (2020). Leaders under pressure: Time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(4), 515–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1714717>
- Domínguez-Soto, C., Labajo, V., y Labrador-Fernández, J.. (2023). The relationship between impostor phenomenon and transformational leadership among students in STEM. *Current Psychology*, 42(13), 11195–11206. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02358-3>

- Donaldson, S. I., y Dollwet, M. (2013). Taming the waves and wild horses of positive organizational psychology. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology, Vol. 1* (pp. 1-21). Emerald Group Publishing Limited.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly, 31*, 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 807–834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., y Chin, J. L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist, 65*(3), 216–224. <https://doi.org/10.1037/a0018957>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., y van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin, 129*(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573-598. [10.1037/0033-295X.109.3.573](https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573)
- Eagly, A. H., Wood, W., y Diekmann, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes, & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender*(pp. 123-174). Erlbaum.
- Eisele, P. (2020). Transformational and Devious Leadership and How it Predicts Stress and Workplace Wellbeing. *International Journal of Organizational Leadership, 9*, 163-169. <https://doi.org/10.33844/ijol.2020.60503>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Publications Office of the European Union.
- Eurostat. (2020). *How usual is it to work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200206-1>
- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., y Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress, 29*(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Fila, M. J., Purl, J., y Jang, S. (2022). Demands, Resources, Well-Being and Strain: Meta-Analyzing Moderator Effects of Workforce Racial Composition. *Ap-*

- plied Research in Quality of Life*, 17(4), 2163–2190. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-10018-8>
- Gallegos, I., Berger, R., Guardia-Olmos, J., y Escartín, J.. (2021). The Effect of Daily Fluctuation of Abusive Supervision over Employees Positive and Negative Emotions, and Recovery Experience. *The Spanish Journal of Psychology*, 25. <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.49>
- Garcia-Retamero, R., y Lopez-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles: A Journal of Research*, 55(1-2), 51–61. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9068-1>
- Goyal, R., Kakabadse, N., Kakabadse, A., y Talbot, D. (2023). Female board directors' resilience against gender discrimination. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 197–222. <https://doi.org/10.1111/gwao.12669>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., López-Vílchez, J. J., y Gil-Monte, P. R. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología*, 38(1), 128–138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. P., y Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader–member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Hackman, M. Z., y Johnson, C. (2018). *Leadership: A communication perspective* (7th Edition). Waveland Press Inc.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) y M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102–117). Psychology Press.
- Halliday, C. S., Paustian-Underdahl, S. C., y Fainshmidt, S. (2020). Women on Boards of Directors: A Meta-Analytic Examination of the Roles of Organizational Leadership and National Context for Gender Equality. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 173–191. [10.1007/s10869-019-09679-y](https://doi.org/10.1007/s10869-019-09679-y)
- Hansen, J. A., y Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>
- Harter, J. (2023). *Is Quiet Quitting Real?* <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

- Hauth, T., Peiró, J. M., Mesa, J. M., y Soriano, A. (2023). Self-perceived transformational leadership decreases employee sick leave, but context matters. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 37-45. <https://doi.org/10.5093/jwop2023a5>
- Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., y Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24, 34–61. <https://doi.org/10.1037/str0000027>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo [Transformational leadership in organizations: Mediating variables and long-term consequences]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135–143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.002>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., y Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., y Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hsu, N., Newman, D. A., y Badura, K. L. (2022). Emotional intelligence and transformational leadership: Meta-analysis and explanatory model of female leadership advantage. *Journal of Intelligence*, 10(4), 104. <https://doi.org/10.3390/jintelligence10040104>
- Hundscheil, A., Razinskas, S., Backmann, J., y Hoegl, M.. (2022). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology*, 71(4), 1598–1634. <https://doi.org/10.1111/apps.12365>
- Kerns, C.D. (2021). Bad Leaders: Some Realities, Reasons and Remedies. In: Örtenblad, A. (eds) *Debating Bad Leadership*. Palgrave Debates in Business and Management. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65025-4_12

- Kiefner, V., Mohr, A., y Schumacher, C. (2022). Female executives and multinationals' support of the UN's sustainable development goals. *Journal of World Business*, 57(3), 101304. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101304>
- Kim, H., y Kim, T. (2017). Emotional intelligence and transformational leadership: A review of empirical studies. *Human Resource Development Review*, 16(4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
- Kim, H.-D., y Cruz, A. B. (2022). Transformational leadership and psychological well-Being of service-oriented staff: Hybrid data synthesis technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13), 8189. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138189>
- Klotz, A. (2022). *The great resignation is still here, but whether it stays is up to leaders*. <https://www.oecd-forum.org/posts/the-great-resignation-is-still-here-but-whether-it-stays-is-up-to-leaders>
- Korabik, K., y Ayman, R. (2007). Gender and leadership in the corporate world: A multiperspective model. En J. L. Chin, B. Lott, J. K. Rice, y J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices*(pp. 106–124). Blackwell Publishing.<https://doi.org/10.1002/9780470692332.ch5>
- Kramer, M., Page, L., y Klemic, G. (2019). Evolving leadership: New clues and cues toward environment and context. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 82–85. <https://doi.org/10.1002/jls.21618>
- Kulich, C., Gartzia, L., Komarraju, M., y Aelenei, C. (2021). Contextualizing the think crisis-think female stereotype in explaining the glass cliff: Gendered traits, gender, and type of crisis.*PLoS ONE*, 16(3), Article e0246576.<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246576>
- Layous, K., y Nelson-Coffey, S. K. (2021). The effect of perceived social support on personal resources following minor adversity: An experimental investigation of belonging affirmation. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 47(7), 1152–1168. <https://doi.org/10.1177/0146167220961270>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. y Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., y Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lin, C. P., Xian, J., Li, B., y Huang, H. (2020). Transformational Leadership and Employees' Thriving at Work: The Mediating Roles of Challenge-Hin-

- drance Stressors. *Frontiers in psychology*, 11, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01400>
- Lindert, L.; Zeike, S.; Choi, K.-E.; y Pfaff, H. (2023). Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 676. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>
- Liu, L. A. (2023). From Great Resignation to Great Re-Negotiation on space and time for more holistic individuals and organizations. *Personnel Review*, 52(2), 434-441. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2022-0797>
- Lomas, T., Waters, L., Williams, P., Oades, L. G., y Kern, M. L. (2021). Third wave positive psychology: Broadening towards complexity. *The Journal of Positive Psychology*, 16(5), 660-674. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1805501>
- Lopez-Zafra, E., Aramburu, N., Augusto-Landa, J.M. y Berrios-Martos, M.P. (2023). *Where is an emotionally intelligent transformational leader most relevant? Understanding the "Emotional Face" of Transformational Leadership in Public versus Private organizations*. [Manuscript submitted for publication]. Department of Psychology, University of Jaén.
- Lopez-Zafra, E., y Garcia-Retamero, R. (2011). The impact of nontraditionalism on the malleability of gender stereotypes in Spain and Germany. *International journal of psychology*, 46(4), 249-258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.551123>
- Lopez-Zafra, E., y Garcia-Retamero, R. (2021). Are gender stereotypes changing over time? A cross-temporal analysis of perceptions about gender stereotypes in Spain. *International Journal of Social Psychology*, 36, 330-354. <https://doi.org/10.1080/02134748.2021.1882227>
- Lopez-Zafra, E., Garcia-Retamero, R. y Berrios-Martos, M. P. (2012). The relationship between transformational leadership and emotional intelligence from a gendered approach. *Psychological Records*, 62, 97-114. <https://doi.org/10.1007/BF03395790>
- Lopez-Zafra, E., y Gartzia, L. (2014). Perceptions of gender differences in self-report measures of emotional intelligence. *Sex Roles: A Journal of Research*, 70 (11-12), 479-495. <https://doi.org/10.1007/s11199-014-0368-6>
- Lopez-Zafra, E., y Morales, J. F. (1999). Niveles de análisis en el estudio de liderazgo carismático. *Revista de Psicología Social*, 14, 181-198. [doi:10.1174/021347499760259930](https://doi.org/10.1174/021347499760259930)
- Lopez-Zafra, E., y Morales, J. F. (2007). Liderazgo democrático y transformacional en las organizaciones: De las perspectivas de Lewin a Bass. En M. P. Berrios y M. M. Ramos (Coord.), *Investigación en psicología. Vol. II. Investigación*

- en psicología aplicada* (pp. 159-184). Jaén, Spain: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, P., y Augusto-Landa, J. M. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513-538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Lopez-Zafra, E., Pulido-Martos, M. y Cortés-Denia, D. (2022). Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*, 12, 17127. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-20742-2>
- Lopez-Zafra, E., Sánchez Álvarez, N. y Carmona-Cobo, I. (2021). Is ambition a gendered issue? Students' vs employees' antecedents of Ambition about Leadership. *Anales de psicología/annals of psychology*, vol.37, nº2 (may), 352-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.435341>
- Luthans, F. y Avolio, B. J. (2003) Authentic leadership: A positive developmental approach. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-261). Barrett-Koehler.
- Lyness, K. S., y Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227–265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- Malinga, K. S., Stander, M. y Nell, W. (2019). Positive leadership: Moving towards an integrated definition and interventions. In L. E. van Zyl, y S. Rothmann (Eds.), *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201–228). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9
- Marks, A. (2023). The Great Resignation in the UK – reality, fake news or something in between? *Personnel Review*, 52(2), 408-414. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0608>.
- Martinez, I. M., Salanova, M., y Cruz-Ortiz, V. (2020). Our boss is a good boss! Cross-level effects of transformational leadership on work engagement in service jobs. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(2), 87–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Mathende, T., y Yousefi, M. (2021). Transformational leadership role and means efficacy on work performance under volatile uncertain complex and ambiguous environment. *Open Journal of Leadership*, 10, 277-299. <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.104018>.

- Mhatre K. H., y Riggio R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. En: Day D. V. (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 221–240). Oxford University Press.
- Misra, N., y Srivastava, S. (2023). *Happiness at Work: A Psychological Perspective*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108241>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., y Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morales, J.F., y Molero, F. (1995). Leadership in two types of healthcare organization. En J.M. Peiró, F. Prieto, J.L. Meliá y O. Luque (Eds.): *Work and organizational psychology: European contributions of the nineties* (pp. 209-221). East Sussex: Erlbaum.
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., y Sudkämper, A. (2020). The Who, When, and Why of the Glass Cliff Phenomenon: A Meta-Analysis of Appointments to Precarious Leadership Positions. *Psychological Bulletin*, 146(9), 797-829. 10.1037/bul0000234
- Neureiter, M., y Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in Psychology*, 7,48. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00048>
- Nijstad, B. A., Berger-Selman, F., y De Dreu, C. K. W. (2014). Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 310–322. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.734038>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., y Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Ng, E., y Stanton, P. (2023). Editorial: The great resignation: Managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401–407. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2023-914>
- Nohe, C. y Hertel, G. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: A meta-analytic test of underlying mechanisms. *Frontiers in Psychology*, 8, 1364. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
- Olvera-Calderón, J., Llorens-Gumbau, S., Acosta-Antognoni, H., y Salanova, M. (2017). El liderazgo transformacional y la confianza como antecedentes del

- desempeño en equipo en el ámbito sanitario. *Anales de Psicología*, 33(2), 365. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., y Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1129–45. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Peñalver, J., Salanova, M., Martínez, I. M., y Schaufeli, W. B. (2019). Happy-productive groups: How positive affect links to performance through social resources. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 377–392. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1402076>
- Périlleux, A. y Szafarz, A. (2022). Women in the boardroom: a bottom-up approach to the trickle-down effect. *Small Business Economics*, 58(4), 1783–1800. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00475-8>
- Post, C., y Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58, 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Post, C., Lokshin, B., y Boone, C. (2022). What changes after women enter top management teams? A gender-based model of strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 65(1), 273–303. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1039>
- Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., y Lopez-Zafra, E. (2021). Teleworking in times of COVID-19: Effects on the acquisition of personal resources. *Frontiers in Psychology*, 12, 685275. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685275>
- Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., y Lopez-Zafra, E. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00684-3>.
- Qu, R., Janssen O., y Kan, S. (2015). Transformational leadership and follower creativity: the mediating role of follower relational identification and the moderating role of leader creativity expectations. *Leadership Quarterly*, 2, 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.004>
- Riggio, R. E., y Newstead, T. (2023). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Ryan, M. K., y Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership posi-

- tions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.2307/20159315>
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., y Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27, 446-455. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.10.008>
- Salanova, M. (2020). How to survive COVID-19? Notes from organizational resilience. *International Journal of Social Psychology*, 35(3), 670-676, <https://doi.org/10.1080/02134748.2020.1795397>
- Salanova, M. (2023). Work Engagement and Organizational Well-being. En L.M. Lapiere y C. Cooper, C. (Eds.). *Organizational Stress and Well-Being* (pp.260-308). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Salanova, M., y Lopez-Zafra, E. (2011). Introducción: Psicología social y psicología positiva. *Revista de Psicología Social*. 263, 339-343. DOI: 10.1174/021347411797361248
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y 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., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva* (1ª ed.) [Healthy Organizations. A look from positive psychology]. Aranzadi.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schoch, S., Keller, R., Buff, A., Maas, J., Rackow, P., Scholz, U., Schüler, J., y Wegner, M. (2021). Dual-focused transformational leadership, teachers' satisfaction of the need for relatedness, and the mediating role of social support. *Frontiers in Education*, 6, 643196. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.643196>
- Seligman, M. E. P. (2019). Positive psychology: A personal history. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Shamir, B., House, R. J., y Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Simard, K., y Parent-Lamarche, A. (2022). Abusive leadership, psychological well-being, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: a moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 95(2), 437–450. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01790-z>
- Steffens, N. K., LaRue, C. J., Haslam, C., Walter, Z. C., Cruwys, T., Munt, K. A., Haslam, S. A., Jetten, J., y Tarrant, M. (2021). Social identification-building interventions to improve health: a systematic review and meta-analysis. *Health psychology review*, 15(1), 85–112. <https://doi.org/10.1080/17437199.2019.1669481>
- Stein, M., Vincent-Höper, S., y Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: A multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 829–845. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., y Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stempel, C. R., Dettmers, J., y Rigotti, T. (2023). The domino effect: How leader job characteristics as antecedents of transformational leadership facilitate follower job characteristics. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2023.2208354>
- Tafvelin, S., Nielsen, K., Schwarz, U. v. T., y Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Tautz, D. C., Schübbe, K. y Felfe, J. (2022). Working from home and its challenges for transformational and health-oriented leadership. *Frontiers in Psychology*, 13, 1017316. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017316>
- Teetzen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., y Vincent-Höper, S. (2022). The mediating effects of work characteristics on the relationship between transformational leadership and employee well-being: A meta-analytic investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 3133. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>

- Tessema, M., Tesfom, G., Faircloth, M., Tesfagiorgis, M. y Teckle, P. (2022). The 'great resignation': Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 161-178.
- Thanh, N. H., y Quang, N. V. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*. Advance online publication. <https://doi.org/21582440221094606>.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121– 131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- UN Women (2018). *Turning promises into action: Gender equality in the 2030 Agenda*. <https://www.unwomen.org/en/news/in-focus/women-and-the-sdgs#:~:text=Achieving%20gender%20equality%20and%20women's,now%20and%20for%20future%20generations>.
- van Engen, M. L., van der Leeden, R., y Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581–598. <https://doi.org/10.1348/096317901167532>
- Van Zyl, L. E., Gaffaney, J., Van Der Vaart, L., Dik, B. J., y Donaldson, S. I. (2023). The critiques and criticisms of positive psychology: A systematic review. *The Journal of Positive Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/17439760.2023.2178956>
- Vidman, Å., y Strömberg, A. (2021). Leadership for a healthy work environment - a question about who, what and how. *Leadership in Health Services*, 34(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2020-0041>
- Vignoli, M., Nielsen, K., Guglielmi, D., Tabanelli, M. C. y Violante, F. S. (2017). The importance of context in screening in occupational health interventions in organizations: A mixed methods study. *Frontiers in Psychology*, 8, 1347. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01347>
- Waldman, D. A., Bass, B. M., y Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Studies*, 15(4), 381–394. <https://doi.org/10.1177/105960119001500404>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wood, W., y Eagly, A. H. (2012). Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 55-123). Elsevier Science & Technology. 10.1016/B978-0-12-394281-4.00002-7

- Wooten, L.P., y Cameron, K.S. (2010). Enablers of positive strategy: Positive deviant leadership. En P. Alex Linley, S. Harrington, y N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 53-65). Oxford: Oxford University Press.
- World Health Organization (2004). *Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: summary report*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/42940>
- World Health Organization (2022). *Mental health at work*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

