

MODELOS DE LIDERAZGO POSITIVO: MARCO TEÓRICO Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

POSITIVE LEADERSHIP MODELS: THEORETICAL FRAMEWORK AND RESEARCH

Javier Blanch, Francisco Gil, Mirko Antino, y Alfredo Rodríguez-Muñoz

Universidad Complutense de Madrid

El objetivo de este artículo es doble, en primer lugar, se define el marco teórico del liderazgo positivo así como las razones de su aparición. Este surge vinculado al paradigma de la psicología organizacional positiva, en cuyo ámbito, se han desarrollado las diferentes formas de liderazgo que lo integran (i.e. transformacional, de servicio, espiritual, auténtico y positivo). Aunque el constructo no parece unívocamente delimitado, los diferentes tipos que se incluyen bajo esta denominación presentan una gran afinidad y elementos comunes. En segundo lugar, se revisan aspectos prácticos vinculados a la investigación empírica que constatan el impacto de este tipo de liderazgo en las organizaciones y se subraya la relación entre estas formas de liderazgo y variables organizacionales positivas. Finalmente, se analizan futuras líneas de investigación para el desarrollo de este marco conceptual.

Palabras clave: Psicología organizacional positiva, Liderazgo transformacional, Liderazgo auténtico, Liderazgo de servicio, Liderazgo espiritual, Liderazgo positivo, Liderazgo ético.

The objective of this article is twofold; firstly, we set the theoretical boundaries of positive leadership and the reasons for its emergence. It is related to the new paradigm of positive psychology that has recently been shaping the scope of organizational knowledge. This conceptual framework has triggered the development of the various forms of positive leadership (i.e. transformational, servant, spiritual, authentic, and positive). Although the construct does not seem univocally defined, these different types of leadership overlap and share a significant affinity. Secondly, we review the empirical evidence that shows the impact of positive leadership in organizations and we highlight the positive relationship between these forms of leadership and key positive organizational variables. Lastly, we analyse future research areas in order to further develop this concept.

Key words: Positive organizational psychology, Transformational leadership, Authentic leadership, Servant leadership, Spiritual leadership, Positive leadership, Ethical leadership.

El paradigma de la psicología positiva ha influido en gran parte de los modelos conceptuales y métodos de la psicología, desde su aparición a finales del siglo pasado. Su objeto de estudio se centra en las condiciones y procesos que contribuyen al rendimiento óptimo de los individuos, los grupos y las organizaciones, potenciando las dimensiones positivas del ser humano (Gable y Haidt, 2005). La psicología debe abordar un entendimiento de aquellos aspectos vinculados al sufrimiento y a la felicidad y, asimismo, estudiar su interacción para validar las intervenciones que mitigan el padecimiento e incrementan la felicidad en las personas (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005).

El estudio de la conducta organizacional, ha evolucionado de manera paralela a los avances de la investigación en el campo de la psicología positiva (Luthans, 2002). Ello ha posibilitado la aparición de lo que conocemos como comportamiento organizacional positivo, que constituye una extensión de los principios de la psicología positiva aplicados a la conducta organizacional (Quick, Cooper, Gibbs, Little y Nelson, 2010). Dentro de ella, se han identificado una serie de constructos y procesos entre los que destaca el liderazgo. Este ha sido uno

de los procesos de influencia social que más atención ha recaído en las ciencias conductuales y, en particular, en la psicología organizacional positiva. Una razón importante es que el éxito de cualquier sistema económico, político y organizacional depende de la acción eficiente de los líderes de ese sistema (Barrow 1977). Asimismo, el liderazgo desempeña un rol crucial en la promoción del bienestar y la salud organizacional y laboral, a nivel individual y colectivo (Peiró y Rodríguez, 2008). Este interés ha posibilitado la aparición de diferentes modelos de liderazgo positivo, cuyo coincidencia teórica está vinculada al modo en cómo los líderes estimulan y tratan de mantener unos niveles de rendimiento optimizado, en sus seguidores, a través del fomento de comportamientos virtuosos y eudemónicos (Cameron y Plevs, 2012).

La revisión cualitativa de las teorías del liderazgo de Dinha et al., (2014) permitió categorizar dos grandes grupos, las teorías establecidas y las emergentes. En el caso de las teorías emergentes, las conceptualizadas como teorías de orientación ética o positiva han sido las más analizadas. Entre éstas, se hallan las teorías del liderazgo auténtico, sirviente, espiritual y moral. Todas ellas, junto con el liderazgo transformacional, se incluyen dentro del marco conceptual que pretendemos analizar, el liderazgo positivo. Se pueden destacar dos elementos importantes sobre su estatus científico. En primer lugar, bajo este epígrafe, se hallan diferentes modelos de liderazgo que comparten una serie de características comunes, ancladas en el concepto de conducta or-

Correspondencia: Francisco Gil. Departamento Psicología Social. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas. 28223 Madrid. España.

E-mail: fgil@psi.ucm.es

ganizacional positiva, pero también existen algunas diferencias que impiden una consideración unívoca del constructo. Ello nos llevaría a hablar, más bien, de formas positivas de liderazgo. Así, Avolio y Gardner (2005) han identificado los componentes en los que éstas coinciden, (1) perspectiva moral positiva, (2) autoconocimiento del líder, (3) moldeado positivo de la conducta de los seguidores, (4) identificación personal y social de los seguidores con el líder y el grupo e (5) intercambios sociales positivos entre el líder y los seguidores.

En segundo lugar, no en todos los casos se ha acumulado evidencia empírica suficiente sobre la validez de estos modelos. Tampoco se han desarrollado instrumentos psicométricos válidos que permitan su medición y el examen de las conexiones propuestas con otros constructos, en una red nomológica que posibilite demostrar su validez predictiva para conductas organizacionales (Brown, Treviño y Harrison, 2005; Barbutto y Wheeler, 2006).

A continuación, se van a revisar los principales modelos.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Burns (1978), a partir del análisis cualitativo de las biografías de líderes políticos y constituye el precursor de las actuales formas de liderazgo positivo. La elaboración más destacada del constructo corresponde a Bass (1985), quien propuso la denominada Teoría Multifactorial del Liderazgo. Ésta conceptualiza el liderazgo a partir de conductas definidas que se articulan sobre la base de tres factores, el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez faire*.

El liderazgo transformacional ha sido caracterizado como aquel que establece una visión sobre el futuro, compartida con los miembros de la organización; considera las diferencias individuales entre los mismos y actúa como estímulo para la consecución de los objetivos y metas organizacionales (Yammarino y Bass, 1990). Los líderes transformacionales son descritos como capaces de motivar a sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses individuales, de modo que orienten su comportamiento a la consecución de metas colectivas (Bass, 1985). El líder transformacional se postula como opuesto al líder transaccional cuya principal característica consiste en formular el intercambio de recompensas contingentes a la emisión, por parte de los seguidores, de una serie de conductas deseadas (Burns, 1978). El liderazgo transformacional representa, en este sentido, una superación del denominado liderazgo transaccional, cuya preeminencia teórica había dado cabida a la mayor parte de modelos desarrollados hasta entonces. Según Bass (1999), el líder transformacional integra cuatro factores esenciales (a) la influencia idealizada, (b) la motivación inspiracional, (c) la estimulación intelectual y (d) la consideración individualizada de los seguidores. Asimismo, Bass (1985) definió el denominado liderazgo *laissez faire* como aquel que, paradójicamente, está caracterizado por la ausencia de cualidades transaccionales o transformacionales en el líder. Algunos autores lo consideran como un tipo de liderazgo destructivo que muestra una relación sistemática con estresores organizacionales (Rodríguez-

Muñoz, Gil y Moreno-Jiménez, 2012; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland, 2007).

Los trabajos de Bass dieron lugar a la elaboración del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass, 1985). Este cuestionario ha sido utilizado para la validación del constructo y la investigación; en el caso de la población española; su estructura factorial ha sido establecida por Molero, Recio y Cuadrado (2010).

El modelo de liderazgo transformacional se ha constituido en una de las aproximaciones más relevantes para la comprensión de la efectividad de los líderes en las organizaciones (Lowe y Gardner, 2001). Existe numerosa evidencia empírica de que los comportamientos vinculados al liderazgo transformacional tienen un efecto positivo sobre variables individuales y grupales como el compromiso de los empleados, la motivación y la ejecución eficiente de tareas (Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013a), así como sobre variables vinculadas a la efectividad y rendimiento organizacional general de una compañía (Bono y Judge, 2004; Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez 2013b).

LIDERAZGO DE SERVICIO

El concepto de liderazgo de servicio fue concebido e introducido en el contexto organizacional por Greenleaf (1977). La idea se materializó sobre la base de la experiencia profesional del autor en grandes corporaciones y sobre su propia reflexión intelectual (Spears, 1996). Las bases filosóficas del liderazgo de servicio se hallan igualmente arraigadas en la tradición cristiana (Sendjaya y Sarros, 2002).

La teoría del liderazgo sirviente enfatiza el concepto de servicio a los demás y el reconocimiento de que el papel de la organización es el de posibilitar la formación de individuos que puedan contribuir a crear un entorno organizacional positivo. El líder sirviente es aquel que sitúa las necesidades, aspiraciones e intereses de sus seguidores por encima de los suyos; su elección deliberada es servir a los demás para de este modo lograr su desarrollo y el éxito de la organización (Greenleaf, 1977). Esta idea adquiere una importancia decisiva en el contexto actual en el que, tanto investigadores como profesionales, en diversos sectores de la economía, tratan de responder a la percepción dominante de que los líderes corporativos han desarrollado unas pautas de conducta poco acordes con planteamientos éticos elementales (Parris y Peachey, 2013).

El concepto de liderazgo de servicio ha concitado una gran atención, recientemente, y, aunque todavía no existe un cuerpo amplio de datos de soporte, se ha comenzado a desarrollar una investigación sistemática sobre el mismo. Gran parte de esta se halla vinculada a los textos fundacionales de Greenleaf y a la actividad desarrollada por el *Greenleaf Center* (Parris y Peachey, 2013). Dicha investigación, hasta ahora, se ha centrado en dos áreas de interés. En primer lugar, en la elaboración de marcos teóricos para la comprensión del constructo (Russell y Stone, 2002; Van Dierendonck, 2011; Van Dierendonck et al., 2014; Chiniara y Bentein, 2016); en segundo lugar, en el desarrollo de herramientas de medida que posibiliten la expansión de la investigación y la construcción de una teoría válida (Reid et al., 2014; Liden et al., 2015). Esta carencia empírica constituye, de momento, una limitación para la fundamentación del modelo, lo que obliga a desarrollar in-

vestigación centrada en elementos esenciales de la teoría (Bass, 2000). En la actualidad, las aportaciones teóricas más destacables (Page y Wong, 2000; Russell y Stone 2002), como reconocen los propios autores, constituyen básicamente constructos hipotético que permiten generar debate y sentar las bases estructurales de posteriores análisis e investigación.

LIDERAZGO ESPIRITUAL

El concepto de espiritualidad refleja el estado de relación íntima con el ser interior, portador de valores morales (Fairholm 1997). Junto con las dimensiones física, racional y emocional, la dimensión espiritual facilita el equilibrio interno y externo de los individuos en las organizaciones (Moxley, 2000). Es importante destacar que la espiritualidad es un concepto más amplio que el representado por cualquier tipo de religión organizada con sus principios, dogmas y doctrinas (Zellers y Perrew, 2003).

La teoría del liderazgo espiritual surge en un marco en el que el liderazgo convencional no parece suficiente para satisfacer las necesidades de los sujetos en el entorno organizacional. Los estudios iniciales trataron de establecer cuáles eran las características espirituales de los líderes efectivos. Así, autores como Fairholm (1996) identificaron una serie de cualidades, como la presencia de objetivos vitales definidos, convicciones morales profundamente arraigadas, elevada capacidad intelectual, habilidades sociales y una especial orientación al desarrollo de valores en los demás. Por otra parte, Reave (2005) en su revisión de la literatura científica sobre liderazgo espiritual, halló una clara correlación entre valores y prácticas espirituales y el liderazgo efectivo.

Fairholm (1996), inspirándose en las ideas de Greenleaf (1977) sobre liderazgo sirviente, es el autor que desarrolló el primer modelo de liderazgo espiritual. Este modelo incorpora elementos asociados a las capacidades, necesidades e intereses de ambos, el líder y los seguidores, así como los objetivos y metas de la organización. Los líderes espirituales prestan su ayuda al resto para articular sus decisiones sobre las áreas trascendentes de su vida. Desarrollan una visión y una misión inspiradoras que fomenta el desarrollo de un espíritu de cooperación, apoyo mutuo y compromiso con el funcionamiento efectivo de la organización. El propio autor, sin embargo, reconoce que estos parámetros, así como los procesos subyacentes, requieren una operacionalización más precisa para dotar de consistencia al modelo (Fry, 2003).

Tomando como referencia la formulación anterior, Fry (2003) desarrolló una teoría causal del liderazgo espiritual basada en un modelo motivacional que incorpora conceptos como visión, esperanza, fe, amor altruista y supervivencia espiritual. Esta teoría concibe el liderazgo como un vector que posibilita una transformación de la organización como entidad intrínsecamente motivada y orientada al aprendizaje continuo.

Existen, no obstante, dos áreas fundamentales que dichos modelos no han clarificado en su totalidad. La primera es la creciente crítica epistemológica de los estudios empíricos existentes sobre espiritualidad organizacional; la segunda es la necesidad de generar un entendimiento más detallado y sistemático de la variable que denominamos espiritualidad y que caracteriza esta forma de liderazgo (Benefiel, 2005).

LIDERAZGO AUTÉNTICO

El liderazgo auténtico surge vinculado al intento de superar los numerosos ejemplos de conductas no éticas que se han producido, recientemente, en el ámbito político y empresarial (Luthans y Avolio, 2003). El concepto de autenticidad tiene sus raíces en la filosofía griega aunque con posterioridad fue utilizado por la psicología humanista (Maslow, 1968), y recientemente se ha vinculado a determinadas áreas de la psicología positiva (Harter, 2002).

Los líderes auténticos pueden describirse como aquellos dotados de profundas convicciones morales, cuyo comportamiento está firmemente inspirado por estos principios éticos para el beneficio del colectivo (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005). Estos líderes son perfectamente conscientes del contenido real de sus pensamientos, emociones, habilidades, sistema de valores y del modo en que son percibidos por los demás. Igualmente, poseen cualidades como la confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y fortaleza moral (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004). Además, evitan comportarse de manera inconsistente y ocultar sus ideas y emociones, incluso cuando éstas pudieran ser incómodas para los seguidores (Luthans y Avolio, 2003).

Avolio y Gardner (2005), los autores más destacados de esta orientación, definen, en su modelo, los componentes del liderazgo auténtico vinculados a (1) el líder: capital psicológico positivo, perspectiva moral, autoconocimiento y autorregulación del comportamiento, (2) los procesos de influencia: identificación personal y social, modelado positivo del comportamiento, contagio emocional e intercambio social basado en la reciprocidad y en la congruencia, (3) los seguidores: autoconocimiento, autorregulación, desarrollo personal y (4) el contexto organizacional. La interacción de estos componentes origina una ventaja organizacional competitiva sostenible que se traduce en retornos positivos de carácter psicológico (Luthans y Youssef, 2004).

Para posibilitar la investigación, el constructo se operacionalizó a través del desarrollo de una escala, el Cuestionario de Liderazgo Auténtico, en cuyo proceso de validación se identificaron cuatro dimensiones (1) autoconocimiento, (2) transparencia en las relaciones interpersonales, (3) perspectiva moral internalizada y (4) procesamiento balanceado de la información (Walumbwa et al., 2008). Este cuestionario ha sido validado para la población española por Moriano, Molero y Mangín (2011).

Las conexiones conceptuales y empíricas entre liderazgo auténtico y las actitudes y conductas de los seguidores, es un área de investigación que ha acaparado gran interés. Existe un conjunto de investigaciones preliminares prometedoras que requiere, no obstante, un mayor sustento empírico (Avolio et al. 2004). Estos autores sugieren que los líderes auténticos incrementan la identificación social de los seguidores con los principios organizacionales. Igualmente éstos son percibidos como fuentes más creíbles de información por sus seguidores y considerados como generadores de metas y planes bien trazados para conseguirlas (Luthans y Jensen, 2002). Por último, los líderes auténticos construyen confianza con sus seguidores estimulando la comunicación abierta, compartiendo información

crítica y tratando de incrementar su implicación con el trabajo (Avolio et al., 2004).

LIDERAZGO ÉTICO

Las dimensiones éticas están presentes en los modelos de liderazgo transformacional, sirviendo y, especialmente, auténtico. Algunos autores han tratado de desarrollar el concepto de liderazgo ético como constructo independiente. Brown y Treviño (2006), proporcionan el modelo de liderazgo ético más elaborado. De acuerdo a su definición, el liderazgo ético trata de promover conductas normativamente apropiadas, en los seguidores, a través de las acciones personales y de las relaciones interpersonales entre estos y el líder, utilizando un sistema de recompensas y una comunicación transparente. Una cuestión conceptual fundamental la constituye el hecho de que la definida como conducta normativa apropiada, característica de este tipo de líderes, carece de una definición precisa y universalmente aceptada (Frisch y Huppenbauer, 2014).

La investigación empírica no ha permitido establecer todavía, de manera concluyente, cuáles son los procesos que subyacen a las dimensiones éticas del liderazgo moral. Brown, Treviño y Harrison (2005) han sugerido un conjunto de procesos psicológicos que explicarían la relación entre este tipo de liderazgo y comportamientos de naturaleza ética como las conductas pro-sociales y antisociales. Dichos procesos teóricos estarían relacionados con el aprendizaje y el intercambio social (Bandura, 1986). De este modo, los líderes éticos pueden ser considerados como modelos de conducta que sobresalen en un entorno éticamente neutral.

Finalmente, las tentativas de elaboración de instrumentos de medida del liderazgo moral han sido escasas. Las propiedades psicométricas de los cuestionarios desarrollados dificultan la validación del constructo y el progreso teórico de este modelo (Brown et al., 2005; Riggio, Zhu, Reina y Maroosis, 2010)

LIDERAZGO POSITIVO

El liderazgo positivo, propiamente dicho, contiene evidentes áreas de solapamiento con algunos de los tipos de liderazgo analizados. La literatura existente establece que éste se halla vinculado, conceptualmente al liderazgo transformacional (Bass, 1985) y al auténtico (Avolio y Gardner, 2005). Ambos modelos poseen un sólido soporte empírico, como hemos visto, sin embargo, este no es el caso del liderazgo positivo cuya consolidación teórica se halla, todavía, en proceso de afirmación.

La aproximación más destacable es la elaborada por Cameron (2013). Según el autor, este liderazgo se fundamenta en la aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la psicología positiva (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005) y la psicología organizacional positiva (Cameron, Dutton y Quinn, 2003). 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. Expresado de otro modo, el

concepto de liderazgo positivo está fundamentado en la existencia de un continuo, en el que cualquier líder puede ser ubicado. Los líderes positivos son aquellos cuyas conductas muestran una orientación hacia el extremo positivo (Wooten y Cameron, 2010).

La evidencia empírica que soporta este marco teórico no es abundante; pese al interés creciente por el mismo, hay pocos estudios que lo consoliden (Kelloway, Weigand, McKee y Das, 2013). Las contribuciones relevantes sobre su medición son, igualmente, escasas y las propiedades psicométricas de los instrumentos existentes necesitan mayor desarrollo (Antino, Gil, Rodríguez-Muñoz y Borzillo, 2014). No obstante, existen una serie de estudios, relacionados con los aspectos prácticos, vinculados al desarrollo de organizaciones saludables, que parecen mostrar la validez del constructo. Así, se ha observado que en los equipos de trabajo dirigidos por un líder positivo los miembros muestran mayores niveles de bienestar laboral y la presencia de emociones positivas (Kelloway et al., 2013); asimismo, se ha comprobado que el liderazgo positivo incrementa el rendimiento de los miembros de la organización y su compromiso, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales, posibilita la creación de un clima laboral positivo y estimula la innovación (Cameron, 2013); por último, la presencia de un estilo de liderazgo positivo parece haber facilitado la fusión de organizaciones, así como haber incrementado los niveles de satisfacción del cliente (Cameron y Plews, 2012). Por la reciente aparición de este modelo, se espera que la evidencia empírica de soporte vaya construyéndose en el futuro.

CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Durante la última década, las organizaciones han experimentado un proceso de cambio con escasos precedentes en la historia. La creciente competición global, la emergencia de nuevos mercados y un veloz desarrollo tecnológico, han originado la necesidad de generar respuestas rápidas y precisas para garantizar su supervivencia. Esta transformación incorpora modificaciones sustanciales tanto en los valores y conductas en los individuos, como en las estrategias, estructuras y sistemas de las organizaciones, para enfrentarse a esta nueva realidad (Senge, 2014). En este marco, se requiere reexaminar los modelos tradicionales de liderazgo basados en la autoridad y en el establecimiento de contratos o transacciones entre los líderes y sus subordinados (Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011). Los diferentes modelos de liderazgo positivo surgen como una productiva línea teórica y de investigación, ante la necesidad de las organizaciones de adaptarse al nuevo y cambiante contexto.

Estos modelos deben enfrentarse a desarrollos de dos tipos: teóricos y metodológicos. Desde una perspectiva teórica, el primer reto planteado, ante la proliferación de diferentes aproximaciones conceptuales, es la dificultad para crear una teoría integrada del liderazgo (Yukl, 2010; VanVught, Hogan y Kaiser, 2008). Esto es especialmente relevante en el caso de las diferentes variedades de liderazgo positivo. La investigación futura deberá tener presente la consolidación de dichos modelos y su hipotética unificación en una teoría del liderazgo positivo, de más amplio rango, que integre todas estas

perspectivas. Esto es relevante ya que algunos de los tipos de liderazgo referidos ofrecen, al mismo tiempo, solapamientos conceptuales (Killburg y Donohue, 2011) así como diferencias marcables (Brown y Treviño, 2006). En paralelo, surge la necesidad de investigar los componentes asociados a cada uno de estos modelos de liderazgo, incluyendo al líder, seguidores, contexto y niveles de la interacción (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009).

En línea con lo expuesto, aunque se ha incrementado el esfuerzo sobre la comprensión de los mecanismos explicativos de los diferentes tipos de liderazgo positivo, los resultados de la investigación no se hallan integrados. Además, los estudios realizados analizan diferentes tipos de mediadores lo que hace, incluso, más compleja la tarea. Se requiere, por lo tanto, un mayor esfuerzo de integración y una reducción del interés en las variables mediadoras (Judge, Woolf, Hurst y Livingston, 2006).

Otra área teórica objeto de interés es la evolución de algunos tipos de liderazgo positivo. En general, la investigación ha prestado escasa atención a aquellas variables que contribuyen o inhiben el desarrollo de este liderazgo. Es necesario generar investigación que determine cómo puede acelerarse la aparición y el desarrollo del liderazgo positivo. Existe una evidencia empírica de que el liderazgo transformacional, que es el modelo de liderazgo positivo objeto de mayor soporte teórico, puede ser enseñado a través de programas de entrenamiento sobre las competencias básicas que lo integran. Las conductas de los líderes pueden ser moldeadas por este tipo de aprendizaje y tener un impacto positivo en el rendimiento de la organización (Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002; Kirkbride, 2006). No obstante, la investigación necesita validar tanto la naturaleza del desarrollo del liderazgo transformacional, como del resto de formas de liderazgo positivo, en al menos dos direcciones; la primera, se refiere a la duración de los efectos del entrenamiento; en segundo lugar, se requiere determinar cuáles son las técnicas de intervención utilizadas para facilitar la aparición de este estilo de liderazgo (Cruz-Ortiz et al., 2013b).

Desde una perspectiva metodológica, se requiere concebir nuevas aproximaciones a la investigación del liderazgo positivo. Es necesario utilizar metodologías mixtas que permitan una mejor comprensión del fenómeno. Las estrategias cuantitativas para el estudio del liderazgo han dominado la literatura y siguen siendo la aproximación más común en la actualidad (Stentz, Clark y Matkin, 2012). Aunque se observa que la atención sobre métodos cualitativos se está incrementando, ésta resulta todavía insuficiente; además, éstos requieren ser combinados con los estudios cuantitativos existentes. La investigación en psicología organizacional se ha beneficiado de esta combinación metodológica para hacer avanzar la teoría de manera efectiva y esto es especialmente deseable en el caso del liderazgo positivo (Bryman, 2004).

Igualmente, se observa que en la literatura sobre liderazgo positivo existe una abundancia de estudios de naturaleza correlacional y transversal, a partir de los cuales las inferencias causales son altamente difíciles de establecer. Existe investigación longitudinal sobre diferentes aspectos, fundamentalmente,

del liderazgo transformacional, ya que este es un fenómeno dinámico y su evolución ha de ser analizada (Mullen y Kelloway, 2009; Tafvelin, Armelius y Westerberg, 2011), pero esta es insuficiente y está limitada a esta forma de liderazgo positivo. Estos estudios ofrecen una valiosa información sobre la aparición y desistimiento de determinados comportamientos vinculados al liderazgo positivo, la continuidad de los mismos, los cambios individuales y, eventualmente, por su potencial capacidad predictiva (Farrington, 1991).

Otro punto de interés metodológico lo representa el hecho de que el análisis multinivel se ha constituido como una técnica de creciente importancia en la investigación sobre el liderazgo (Yammarino, Dionne, Chun y Dansereau, 2005). Los estudios sobre liderazgo positivo deben comenzar a incorporar los diferentes niveles críticos de análisis junto a los individuos, como son las diadas, los grupos y las organizaciones (Yammarino y Bass, 1991).

Por otra parte, la falta de un consenso estricto sobre la definición conceptual y el marco teórico que engloba a cada uno de los diferentes tipos de liderazgo analizados, ha originado cierta confusión sobre la operacionalización de los constructos sugeridos. En la actualidad, existen diversos instrumentos de medida de carácter multidimensional; mientras que algunos de ellos gozan de una amplia validación y sustento empírico, las propiedades psicométricas de otros requieren una investigación y un soporte psicométrico mucho más riguroso, como destacan algunos autores (Antino et al., 2014).

Para finalizar, destacaremos que el liderazgo positivo se ha constituido en la aproximación dominante en el estudio del liderazgo en las organizaciones. Probablemente, una de las causas clave de este crecimiento es que este tipo de liderazgo, con su énfasis en la motivación intrínseca y en el desarrollo positivo de los seguidores, representa una visión más productiva y eficiente a la hora de gestionar las complejas organizaciones actuales. Los seguidores no sólo buscan líderes inspiracionales que les guíen en un entorno incierto y volátil, sino que quieren afrontar retos sobre su propio desarrollo personal (Bass y Riggio, 2006).

REFERENCIAS

- Antino, M., Gil, F., Rodríguez-Muñoz, A. y Borzillo, S. (2014). Evaluating positive leadership: Pilot study on the psychometric properties of a reduced version of the positive leadership assessment scale. *Revista de Psicología Social*, 29(3), 589-608.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Barbuto, J. E. y Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326.
- Barrow, J.C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in the learning organization. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-38.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Oxford: Psychology Press.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.
- Bono, J.E. y Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Brown, M. E. y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. y Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. En K. S. Cameron, J. E., Dutton y R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. y Pews, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, prudential real estate and relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2), 99-105.
- Chiniara, M. y Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013a). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013b). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Dinha, J.E., Lord, R.G., Gardner, W. Meuser, J.D., Lidend, R.C. y Huc, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 11-17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Farrington, D. P. (1991). Longitudinal research strategies: Advantages, problems, and prospects. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 30(3), 369-374.
- Frisch, C. y Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gable, S. L. y Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?: A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gil, F., Alcover, C. M^e, Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Greenleaf, R. K. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Harter, S. (2002). Authenticity. En C. R. Snyder y S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Judge, T. A., Woolf, E.F, Hurst, C. y Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisations Psychologie A&O*, 50(4), 203-214.
- Kelloway, E.K., Weigand, H. McKee, M.C. y Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Kilburg, R. R. y Donohue, M. D. (2011). Toward a "grand unifying theory" of leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(1), 6-25.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J. y Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Lowe, K. B. y Gardner, W.L. (2001). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11, 459-514
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Develo-

- ping and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 57-72.
- 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). San Francisco: Barlett-Koehler.
- Luthans, F. y Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F. y Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Maslow, A.H. (1968) *Toward a Psychology of Being*. (2nd Ed.) Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema* 22(3), 495-501.
- Moriano, J. A., Molero, F. M. y Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mullen, J. E. y Kelloway, E. K. (2009). Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 253-272.
- Page, D. y Wong, T. P. (2000). *A conceptual framework for measuring servant leadership. The human factor in shaping the course of history and development*. Lanham, MD: University Press of America.
- Parris, D. L. y Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Quick, J. C., Cooper, C. L., Gibbs, P. C., Little, L. M. y Nelson, D. L. (2010). Positive organizational behavior at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 253-291.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655-687.
- Reid, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. (2014). An Instrument to measure level 5 leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17-32.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C. y Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235-250.
- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F. y Moreno-Jiménez, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: El papel moderador del liderazgo "laissez-faire". *Revista de Psicología Social* 27(2).221-231.
- Russell, R. y Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Sendjaya, S. y Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Senge, P. M. (2014). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*. New York: Crown Business.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. y Helland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Stentz, J. E., Clark, V. L. y Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173-1183.
- Tafvelin, S., Armelius, K. y Westerberg, K. (2011). Toward understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on well-being: A longitudinal study. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 480-492.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and syntheses. *Journal of Management*, 27(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N. y Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Van Vugt, M., Hogan, R. y Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182-196.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wooten, L. P. y Cameron, K. S. (2010). Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership. *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 53-65). Oxford: Oxford University Press.
- Yammarino, F. J. y Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995.
- Yammarino, F. J. y Bass, B. M. (1991). Person and situation views of leadership: A multiple levels of analysis approach. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 121-139.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U. y Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zellers, K. L. y Perrewe, P. L. (2003). En R.A. Giacalone y C.L. Jurkiewicz. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 300-313). Armonk, NY: M.E.Sharpe.