

EL LIDERAZGO AUTÉNTICO, DE SERVICIO Y TRANSACCIONAL COMO RECURSOS DEL MODELO JD-R EN LOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES RELIGIOSAS

Autor

María del Mar Ortiz Gómez

Ayudante de investigación de la Universidad Loyola Andalucía

Escritor Castilla Aguayo, 4. 14004. Córdoba

Coautores

Horacio Molina Sánchez

Profesor de la Universidad Loyola Andalucía

Escritor Castilla Aguayo, 4. 14004. Córdoba

Antonio Ariza Montes

Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad Loyola Andalucía

Escritor Castilla Aguayo, 4. 14004. Córdoba

Área Temática: *Dirección y Organización*

Palabras Clave: *Liderazgo auténtico, Liderazgo de servicio, Liderazgo transaccional, Compromiso laboral, Bienestar subjetivo.*

EL LIDERAZGO AUTÉNTICO, DE SERVICIO Y TRANSACCIONAL COMO RECURSOS DEL MODELO JD-R EN LOS TRABAJADORES DE LAS ORGANIZACIONES RELIGIOSAS

Resumen

El modelo Job Demands Resources sirve para explicar los procesos de motivación o de pérdida de salud que experimentan los trabajadores. Las exigencias de un puesto se ven mitigadas por el efecto de los recursos con los que cuenta el trabajador para abordarlas. Entre estos recursos, se encuentran la posibilidad del desarrollo de las capacidades personales o el apoyo de compañeros y superiores. En los últimos años, existe un interés por reforzar los valores en la cultura organizativa; por ese motivo elegimos para nuestra investigación un contexto de organizaciones basadas en valores: las obras que gestionan las entidades religiosas. En este contexto, los recursos deben contribuir a los valores que presiden el carisma. En este trabajo, probamos que el estilo de liderazgo que desarrollan los superiores influye en el compromiso laboral y, a través de este, en el bienestar subjetivo, dado que el sujeto alcanza un sentimiento de plenitud. Asimismo, observamos que el liderazgo de carácter transaccional y el liderazgo auténtico se relacionan significativamente con el compromiso laboral, mientras que, sorprendentemente, el liderazgo de servicio no muestra dicha relación.

1. Introducción

Esta investigación estudia la contribución de diferentes tipos de liderazgo al bienestar subjetivo de los trabajadores. Los trabajadores de organizaciones religiosas presentan un contexto importante e interesante de investigación y relativamente poco estudiado. Las organizaciones religiosas forman una gran parte de las entidades sin ánimo de lucro, las cuales contribuyen cada vez más al desarrollo de las economías mundiales proporcionando un gran número de servicios (Anheier, 2009). Las organizaciones religiosas prestan una gran cantidad de servicios pertenecientes al tercer sector, como son los servicios sociales, la educación o la salud, contribuyendo, por tanto, en gran medida al Estado de bienestar.

Estas organizaciones cuentan con la peculiaridad de que, aunque probablemente produzcan unos servicios finales similares a otras organizaciones lucrativas de su ámbito, también aspiran a una vivencia auténtica de los valores del carisma organizativo en sus colaboradores. Es decir, prestan sus servicios a la vez que transmiten sus valores, ya que este objetivo forma parte de su misión. Por ello, para estas organizaciones es fundamental contar con trabajadores motivados y comprometidos que se sientan felices y, que alcancen un elevado nivel de bienestar. Asimismo, en el ámbito organizativo hay una serie de características del trabajo que podrían ser consideradas como recursos laborales, que incrementan la motivación y el compromiso en el trabajo, traduciéndose finalmente en un incremento del bienestar del trabajador. Por tanto, este artículo trata de contribuir a la literatura del Job Demands-Resources (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004) con aportaciones teóricas, empíricas y prácticas.

Las organizaciones son principalmente lo que representan sus líderes, por lo que entenderlas requiere un conocimiento profundo del estilo de liderazgo que las guía

(AECA, 2007). El liderazgo forma el eje central de muchas investigaciones debido a su gran influencia sobre el comportamiento de las personas. Una buena estrategia de liderazgo se puede traducir en éxito en diferentes áreas como la economía, la política o el sistema organizativo (Barrow, 1977). Por tanto, estudiar el estilo de liderazgo de las organizaciones es un factor determinante para conseguir su supervivencia en el largo. Esto se debe a que las personas que conforman una organización son un factor crítico para conseguir el éxito de la misma (Schneider, 1987) y aquellos líderes que logran crear una visión compartida de la organización y sus trabajadores son líderes excelentes (BanutuGomez & BanutuGomez, 2007; Kotter, 2001). Los líderes son la mayor fuente de emociones positivas y negativas en el trabajo (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Aquí es importante resaltar que el liderazgo desde el punto de vista del líder puede no coincidir con el del punto de vista del seguidor. Por ello, para estudiar las emociones y sentimientos del trabajador es importante analizar el liderazgo desde el punto de vista del trabajador. Este trabajo trata de responder a dos preguntas de investigación. En primer lugar, en este contexto, ¿produce el liderazgo mayor bienestar? o ¿es la influencia del liderazgo sobre la implicación laboral del trabajador la que determina una mejora del bienestar?. En segundo lugar, se plantea qué estilo de liderazgo es el que resulta más eficaz para promover el compromiso y el bienestar subjetivo. Para responder a estas preguntas, el trabajo se fundamenta en el marco teórico del Job Demands-Resources, según el cual los recursos laborales permiten generar un proceso motivador en los trabajadores con efectos positivos en su compromiso.

Aunque la relación entre los recursos laborales con el compromiso laboral y el bienestar subjetivo ha sido estudiada en profundidad, se requiere una comprensión superior de los recursos laborales que promueven el compromiso laboral, así como el desarrollo de estrategias a esta finalidad (Hawkes et al., 2017). Por ello, el presente artículo explora cómo diferentes estilos de liderazgo: auténtico, transaccional y de servicio (recursos laborales) fomentan ambos conceptos.

La estructura de este artículo comenzará con un marco teórico en el que se presentarán los conceptos objeto de estudio y se formularán las diferentes hipótesis. Posteriormente se expondrá la muestra, la metodología empleada y los resultados obtenidos. Finalmente, se llevará a cabo la discusión de los resultados obtenidos, para terminar con las conclusiones y las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

2.1. *El compromiso laboral y el bienestar subjetivo*

El compromiso laboral es un estado mental de los empleados caracterizado por el positivismo y la satisfacción. Los empleados comprometidos sienten una conexión energética y afectiva con sus actividades laborales, pensando con capacidad suficiente para manejar las demandas de su puesto. No sólo se refiere a un momento específico de tiempo centrado en un evento, objeto, individuo o actitud en particular; se refiere a un estado afectivo-cognitivo persistente e influyente (Schaufeli et al., 2002). Por ello, Schaufeli et al. (2002) identificaron tres dimensiones diferentes en este concepto: vigor, dedicación y absorción. El vigor hace referencia a la dedicación al trabajo con energía y placer, incluso ante la aparición de dificultades. La absorción es sinónimo de

concentración completa, estando felizmente inmerso en el trabajo, y una sensación de que el tiempo pasa rápidamente, incluso pudiendo experimentar desagrado cuando el trabajador abandona la actividad. Por último, la dedicación define un sentido de implicación en el trabajo que manifiesta actitudes de entusiasmo, desafío, inspiración, sentido y orgullo.

El bienestar subjetivo es un concepto que ha sido extremadamente relevante en la literatura científica durante los últimos años. Diener et al. (2010) entienden el bienestar subjetivo como un constructo multidimensional constituido por tres dimensiones: sentimientos positivos y negativos, florecimiento y satisfacción con la vida. Por una parte, los sentimientos positivos y negativos tratan de recoger la percepción subjetiva del individuo de aquellos sentimientos de bienestar y malestar (por ejemplo, algunos de ellos son positivo o negativo, feliz o triste, contento o enfadado, etc.) (Diener et al., 2010). En segundo lugar, la dimensión de florecimiento conlleva un sentimiento de satisfacción de las necesidades psicológicas humanas universales, como las relaciones sociales, la auto-aceptación o la necesidad de Ryan y Deci (2000), así como el de participación en actividades importantes y con sentido (Seligman, 2004). Por último, la satisfacción con la vida se refiere a aquellos aspectos cognitivos del bienestar (Shin y Johnson, 1978), es decir, una evaluación general y subjetiva de la calidad de vida de cada individuo, de acuerdo con los criterios personales de cada uno en referencia a su estándar (Diener et al., 1985).

La presente investigación estudia el bienestar subjetivo y el compromiso laboral de los empleados en las organizaciones religiosas, y basándose en el marco teórico del modelo JD-R (Job Demands-Resources), analiza si ambos están ligados a factores del contexto organizativo como son el liderazgo auténtico, de servicio y transaccional (recursos del trabajo). El modelo JD-R se fundamenta sobre dos premisas principales. El bienestar de los trabajadores está relacionado con un amplio abanico de variables del puesto de trabajo clasificadas como demandas o recursos laborales, independientemente del contexto ocupacional (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004). La primera proposición del modelo JD-R establece que todos los tipos de características del trabajo pueden clasificarse en una de estas dos categorías. Las demandas del puesto pueden ser cualquier aspecto del trabajo (organizativo, social, psicológico o físico) que requiera un esfuerzo físico o psicológico sostenido (Demerouti et al., 2001). Los recursos del trabajo son los aspectos (organizativos, sociales, psicológicos o físicos) del entorno laboral que ayudan a estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo, a alcanzar los objetivos del trabajo o a disminuir las demandas del trabajo y sus tensiones asociadas. Esta segunda clasificación del modelo JD-R se refiere a un proceso de motivación intrínseca en el que los recursos laborales conducen al compromiso laboral y a otros resultados positivos del trabajo (Bakker y Demerouti, 2007; Schaufeli y Bakker, 2004).

La segunda proposición del modelo JD-R afirma que las demandas del trabajo y los recursos instigan dos procesos diferentes: uno de deterioro de la salud (lo que los trabajadores pueden hacer) y otro de motivación (lo que los trabajadores harán). El proceso de deterioro de la salud se refiere a las exigencias del trabajo como los únicos o más importantes predictores del agotamiento, mientras que el motivacional afirma que los recursos del trabajo predicen el compromiso laboral o falta de este (Demerouti et al.,

2001). Esta investigación, como otros estudios relevantes (Xanthopoulou et al., 2009a, 2009b), se centra en el proceso motivacional de los recursos.

Schaufeli (2015) explica que la mayoría de los estudios que abordan el modelo JD-R incorporan todos los recursos como una sola variable latente, lo que impide evaluar el efecto individual de los diferentes recursos. Además, una parte importante de estudios sobre liderazgo se llevan a cabo desde el punto de vista del líder, mientras que va a ser la percepción del liderazgo desde el punto de vista del seguidor la que determine sus sentimientos, emociones y comportamientos (Ortiz-Gómez et al., 2020c). Por todo lo anterior, es necesario estudiar el efecto del liderazgo, de forma separada y desde el punto de vista del seguidor, sobre el compromiso laboral y el bienestar de los mismos.

2.2. *El liderazgo como recurso clave para la gestión de las organizaciones religiosas*

El estilo de liderazgo es un recurso cada vez más reconocido en el bienestar de los trabajadores (Maula-Bakhsh y Raziq, 2016; Ilies et al., 2005). Para lograr los objetivos de la organización a largo plazo, los líderes deben facilitar el crecimiento, el desarrollo y el bienestar general de sus equipos (Stone et al., 2004). Hasta donde llega nuestro conocimiento no son muchos los trabajos que estudian estos liderazgos como recursos laborales con influencia en el compromiso laboral y el bienestar subjetivo (Bakker & Leiter, 2010). Bakker & Leiter (2010) destacan la importancia concreta del liderazgo de servicio, explicando que hace hincapié en las relaciones interpersonales y es más probable que actúe como dinamizador en la construcción del engagement. Otros autores, como Van Dierendonck et al., (2014) destacan la importancia de estudiar diferentes estilos de liderazgo, siendo en concreto uno de ellos el de servicio y como interactúan entre sí para dar lugar a diferentes resultados en el comportamiento del trabajador. Además, la literatura ha señalado la importancia de ampliar la investigación del JD-R a muestras heterogéneas y a los niveles de análisis individual y organizativo (Brough et al., 2013; Pugh y Dietz, 2008).

a) El liderazgo auténtico

Los líderes auténticos son aquellos que actúan de forma sincera con sus trabajadores y en concordancia con sus propios valores y creencias (Avolio & Gardner, 2005). En este sentido, el liderazgo auténtico fomenta en el líder una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2007). El liderazgo auténtico está asociado en gran medida a las organizaciones religiosas. Este liderazgo, promovido por la espiritualidad (Van Dierendonck, 2011), se caracteriza por líderes altruistas (Gardner et al., 2005), que buscan el bien común de la organización y sus trabajadores, asegurándose de que la visión y la estrategia de la organización sigue el mismo camino que el de sus trabajadores. Diferentes autores han demostrado que el liderazgo auténtico permite mejorar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores (Caza et al., 2010; Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2007). Un estilo de liderazgo auténtico incrementa el bienestar eudemonico de los seguidores (Ilies et al., 2005). Diferentes estudios soportan la relación positiva entre el liderazgo auténtico de los superiores y el bienestar en los trabajadores a su cargo (Jensen & Luthans, 2006; Gardner et al., 2005).

El liderazgo auténtico lleva a sus líderes a conocerse bien a sí mismos y al entorno que les rodea, no teniendo dificultades para mantener su rumbo y comunicarlo a sus seguidores en términos de principios, valores y ética (Avolio et al., 2004). De esta forma, estos líderes son capaces de incrementar la satisfacción de sus seguidores, la motivación y el compromiso, a través de la creación de una identificación personal y social con la organización (Molero et al., 2010). De hecho, diferentes autores han demostrado en sus estudios que el liderazgo auténtico permite mejorar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores (Caza et al., 2010; Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008). Un estilo de liderazgo auténtico incrementa el bienestar eudemónico de los seguidores (Ilies et al., 2005). Diferentes estudios soportan la relación positiva entre el liderazgo auténtico de los superiores y el bienestar en los trabajadores a su cargo (Jensen y Luthans, 2006; Gardner et al., 2005). Estos autores explican que un estilo de liderazgo auténtico promueve en un primer lugar la autenticidad del trabajador, la cual incrementa el bienestar de los mismos.

Un líder que, siguiendo la visión de la organización, motiva a los trabajadores en la dirección de unos valores compartidos, fomenta un sentimiento de bienestar en ellos (Amos y Weathington, 2008). Entre estos estudios, uno muy reciente en entre 500 profesores de universidad, demostró que el liderazgo auténtico, considerado como recurso laboral, da lugar a un mayor compromiso laboral (Adil & Kamal, 2020). Por tanto, este artículo propone las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1a (H1a): El liderazgo auténtico está positivamente y directamente relacionado con el bienestar subjetivo en los trabajadores de las organizaciones religiosas.

Hipótesis 1b (H1b): El compromiso laboral juega un papel mediador en la relación entre liderazgo auténtico y bienestar subjetivo en los trabajadores de las organizaciones religiosas.

b) El liderazgo de servicio

El concepto de liderazgo de servicio es entendido por Reinke (2004: 43) como un "liderazgo que prioriza las necesidades de los demás y de la organización, se caracteriza por la actitud receptiva, la visión y la administración, y da como resultado la construcción de la comunidad dentro de la organización". Estos autores consideran que un líder sirviente está "comprometido con el crecimiento tanto del individuo como de la organización, y que trabaja para construir una comunidad dentro de las organizaciones". El liderazgo sirviente fue desarrollado originalmente como una forma de vida cristiana, más que un tipo de liderazgo, por lo que el líder sirviente tiene que ser primero un siervo y luego un líder (Greenleaf, 1977). Esto se debe a que los líderes servidores motivan a sus seguidores hacia un objetivo compartido que refleja sus propias creencias religiosas y sociales, fomentando, por tanto, un sentimiento de conectividad entre el trabajador y la organización (Alatriza & Arrowsmith, 2003). La mayoría de sus trabajadores comparten sus valores con los de la organización y se sienten identificados con su misión y con el impacto generado por la misma (Ortiz-Gómez et al., 2020; Elson, 2006). Esto hace que en este tipo de organizaciones adquieran un papel importante aquellos liderazgos basados en principios éticos y valores morales. De hecho, un análisis contextual reveló que varias organizaciones religiosas generalmente aplicaban un estilo de liderazgo sirviente para poder llevar a cabo su misión (Parris & Peachey, 2013).

Diferentes estudios han demostrado que el liderazgo sirviente presenta un gran número de ventajas, como son el aumento del bienestar del trabajador, el compromiso laboral, o la autenticidad, entre otros. El liderazgo sirviente está atrayendo un gran interés en el mundo científico (Eva et al., 2019; Liden et al., 2015).

La propia naturaleza de desarrollo y holística del liderazgo de servicio hace que no sea de extrañar que este estilo de liderazgo se asocie positivamente con diferentes variables actitudinales beneficiosas para el trabajo como el bienestar psicológico (Gotsis & Grimani, 2016). En concreto, diferentes autores afirman que una percepción de liderazgo de servicio genera un mayor bienestar de los trabajadores (Winston y Fields, 2015; Liden et al., 2014; Van Dierendonck, 2011). De hecho, las características propias de este liderazgo, como son un ambiente de apoyo proporcionan afecto positivo, un sentido de previsibilidad y reconocimiento de la autoestima (Walter y Bruch, 2008). Por el contrario, un liderazgo controlador, poco solidario, con escasas responsabilidades y falta de retroalimentación, está relacionado con niveles bajos de bienestar (Van Dierendonck et al., 2004; Sosik y Godshalk, 2000). Además, numerosos autores han encontrado que la percepción del liderazgo de servicio genera efectos positivos en el compromiso de los trabajadores (Coetzer et al., 2017; Ling et al., 2017; Van Dierendonck et al., 2014). Por tanto, este artículo establece las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2a (H2a): El liderazgo de servicio está positivamente directamente relacionado con el bienestar subjetivo en los trabajadores de las organizaciones religiosas.

Hipótesis 2b (H2b): El compromiso laboral juega un papel mediador en la relación entre liderazgo de servicio y bienestar subjetivo en los trabajadores de las organizaciones religiosas.

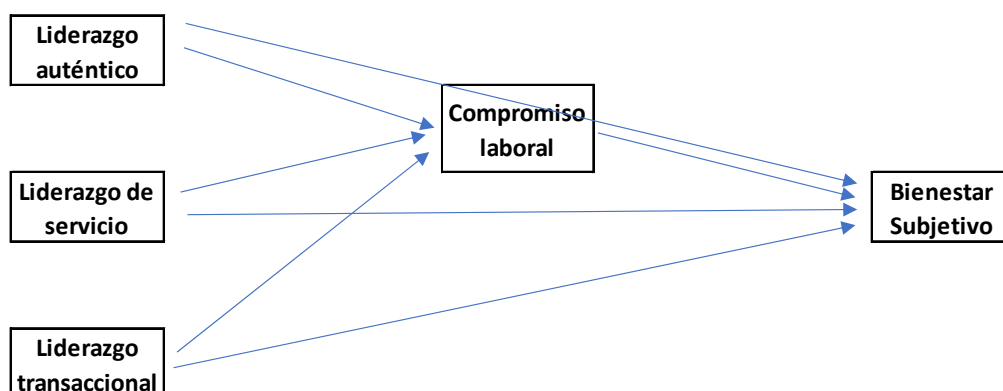
c) El liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio de recompensas entre el líder y los miembros de su equipo. Los empleados realizan su labor y a cambio el líder o directivo les proporciona recompensas económicas u otro tipo de refuerzos. Este tipo de liderazgo, cuando es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Este liderazgo es un concepto multidimensional: recompensa contingente y dirección por excepción (Molero et al., 2010). En primer lugar, la recompensa contingente se basa en el reconocimiento del líder cuando se consiguen los objetivos por parte de los seguidores. En segundo lugar, la dirección por excepción consiste en la corrección de desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

Hipótesis 3a (H3a): El liderazgo transaccional está positivamente directamente relacionado con el bienestar subjetivo en los trabajadores de las organizaciones religiosas.

Hipótesis 3b (H1b): El compromiso laboral juega un papel mediador en la relación entre liderazgo transaccional y bienestar subjetivo en los trabajadores de las organizaciones religiosas.

Ilustración 1. Modelo de investigación



3. Metodología y resultados

3.1. Participantes y recolección de los datos

El trabajo de campo se ha desarrollado administrando por correo electrónico cuestionarios anónimos, realizados a través de Google Forms. La muestra se compone, de 463 trabajadores de tres organizaciones religiosas españolas católicas del sector servicios, compuesta de centros sociales y centros educativos, principalmente colegios. En concreto consta de 30 centros sociales, 9 centros educativos (colegios), 3 centros de educación infantil, una escuela de idiomas, una escuela deportiva, una escuela de música, un centro de formación para el empleo y un centro de atención integral. La recolección de los datos de los 30 centros sociales se llevó a cabo en julio de 2019 y del resto de centros entre mayo y noviembre de 2019. Esta investigación fue aprobada por el Comité de ética de la Universidad Loyola Andalucía, cumple con la Declaración de Helsinki y cada participante dio previamente su consentimiento informado para participar. La muestra inicial se componía de 1,019 trabajadores, de los cuales respondieron a la encuesta 514 y tras un proceso de depuración quedó una muestra final de 463 trabajadores. De ellos, 96 se encontraban en puestos de responsabilidad (gerencia) y 325 eran mujeres. Adicionalmente, la edad media era de 39,3 y la antigüedad en la organización de .7,4 años. Finalmente 422 trabajadores tenían estudios de alto nivel (título universitario, máster o doctorado).

3.2. Cuestionarios y escalas de las variables analizadas

Todas las variables empleadas en este estudio son medidas a través de cuestionarios válidos y fiables. Los tres tipos de liderazgo son evaluados desde el punto de vista del seguidor. En primer lugar, el liderazgo auténtico es medido mediante la versión española de Molero et al. (2010). El cuestionario ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) fue diseñado por Walumba et al. (2008) y está compuesto por 16 ítems. En él, los seguidores, utilizando una escala de Likert de 1 (nada) a 5 (siempre o casi siempre), indican con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al estilo de liderazgo de su superior. Por tanto, una mayor puntuación indica un mayor nivel de percepción de este tipo de liderazgo. Este cuestionario evalúa las cuatro dimensiones explicadas en el

marco teórico: conciencia de sí mismo, moral internalizada, procesamiento balanceado y transparencia en las relaciones.

Por lo que respecta al liderazgo de servicio, este se mide con la versión española de SSLS6-3F (Spanish Short Servant Leadership Survey 6 items - 3 factores) de Ortiz-Gómez et al. (2020b), la cual parte de la versión de Reinke (2004) e incluye las tres dimensiones explicadas de actitud receptiva, administración y visión. Se mide mediante una escala de Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), en la que una mayor puntuación representa una mayor percepción de liderazgo de servicio del superior.

En tercer lugar, el liderazgo transaccional se mide la versión española de Molero et al. (2010) del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) desarrollado por Bass y Avolio (1997). Incluye tanto la dimensión de recompensa contingente como la de dirección por excepción (activa), estando cada una compuesta de 4 ítems que se miden siguiendo una escala de Likert de 1 (nunca) a 5 (casi siempre).

El compromiso laboral se mide con la escala UWES (Utrecht Work Engagement Scale) desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003). Esta escala incluye las tres dimensiones identificadas en este concepto (absorción, dedicación y vigor) y se trata de una versión reducida de 9 ítems. En esta versión reducida, cada una de las tres dimensiones se mide con 3 ítems en una escala de Likert de 1 (nunca) a 7 (siempre), en los que una mayor puntuación representa un mayor nivel de compromiso laboral.

Por último, el bienestar subjetivo es medido con la escala de Diener et al. (2010) que evalúa las tres dimensiones que lo componen mediante una escala de Likert: 5 ítems de satisfacción con la vida (SWLS - Satisfaction With Life Scale) de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo); 12 ítems de sentimientos positivos y negativos (SPANE - Scale of Positive and Negative Experience) de 1 (muy raramente o nunca) a 5 (muy a menudo o siempre); y 8 ítems de florecimiento (FS - Flourishing Scale) de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo), que es una adaptación al contexto de trabajo desarrollado por Mendonça et al. (2014). Aquellos ítems que son en sentido inverso han sido recodificados de tal manera que una mayor puntuación corresponda con un mayor nivel de bienestar subjetivo.

3.3. Análisis de los datos

Los datos recogidos se han tratado mediante la metodología PLS (Partial Least Squares), empleando SmartPLS 3.2.8, el cual permite ver la relación existente entre varias variables (y más concretamente los efectos mediadores), para así probar estadísticamente los modelos de medición y estructurales, modelando construcciones multidimensionales, aplicando el enfoque de dos etapas (Chin, 2010). En primer lugar, las variables latentes de primer orden son las dimensiones, que se convierten en los indicadores observados de los constructos de segundo orden: liderazgo auténtico, de servicio, transaccional, compromiso laboral y bienestar subjetivo (Chin y Gopal, 1995); los cuales han sido estimados en Modo A (reflexivos). Para evaluar el modelo de medida y el estructural se siguen las recomendaciones de Ringle et al. (2015).

4. Resultados

4.1. Modelos PLS

Los modelos desarrollados mediante PLS deben ser valorados en dos etapas. En primer lugar, se evalúa la fiabilidad y validez del modelo de medida. En segundo lugar, se analiza el modelo estructural.

4.1.1. Modelo de medida

Tanto el modelo de medida de primer, como de segundo orden, presentan resultados válidos y fiables. El modelo de primer orden no se presenta debido a su longitud (contacte con los autores del artículo en caso de requerirlo). El modelo de medida de segundo orden, presentado en la Tabla 1, se compone de los constructos liderazgo de servicio, liderazgo auténtico y bienestar subjetivo, cuáles han sido estimados en Modo A. En primer lugar, se evalúa la fiabilidad individual de los items. Todos ellos sobrepasan el nivel crítico de 0,707 (Carmines y Zeller, 1979). Este modelo de medida también satisface los requisitos de fiabilidad de los constructos, ya que sus alfa de Cronbach, el rho de Jöreskog (ρ_A) y la fiabilidad compuesta son superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1967). En último lugar, también se cumple el criterio de validez convergente, siendo todos los AVE superiores a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981) y de validez discriminante, siguiendo el criterio de Fornell y Lacker (Henseler et al., 2015) que propone comparar la raíz cuadrada del AVE con las correlaciones entre los constructos (Tabla 2).

Tabla 1. Modelo de Medida. Fiabilidad y validez convergente.

Variable	Cargas	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza Media Extraída
1 Liderazgo de servicio		0,870	0,940	0,918	0,789
1.1 Administrac.	0,806	***			
1.2 Apert. Cambio	0,916	***			
1.3 Visión	0,937	***			
2 Liderazgo auténtico		0,942	0,945	0,958	0,852
2.1 Conc. sí mismo	0,931	***			
2.2 Moral Intern.	0,916	***			
2.3 Proc. Balanc.	0,917	***			
2.4 Trans. Relac.	0,927	***			
3 Liderazgo transaccional		0,932	0,948	0,967	0,936
3.1 Consider. Individ.	0,972	***			
3.2 Recom. Conting.	0,963	***			
4 Compromiso laboral		0,836	0,866	0,901	0,752
4.1 Absorción	0,782	***			
4.2 Dedicación	0,916	***			
4.3 Vigor	0,897	***			
5 Bienestar Subjetivo		0,730	0,751	0,846	0,647
5.1 Florecimiento	0,833	***			
5.2 Satisfac. Vida	0,746	***			
5.3 Sentim. P. y N.	0,83	***			

La significatividad de las cargas "Outer loadings" y los pesos "Outer Weights" ha sido estimada mediante un bootstrapping 95% Intervalo de confianza (n = 5000 muestras)

***p ≤ 0.001 (based on t(4999), two-tailed test)

Tabla 2. Validez Discriminante

Fornell-Lacker

	BS	CL	LA	LS	LT
BS	0,804				
CL	0,7350	0,8670			
LA	0,4310	0,3470	0,9230		
LS	0,3880	0,2890	0,8480	0,8880	
LT	0,4100	0,3660	0,7800	0,7510	0,9680

CL, Compromiso Laboral; LA, Liderazgo Auténtico; LS, Liderazgo Sirviente; LT, Liderazgo Transaccional; BS, Bienestar Subjetivo

4.1.1. Modelo estructural

Para la evaluación del modelo estructural se ha aplicado una técnica de bootstrapping (5.000 submuestras). De esta forma se han generado los principales parámetros para la evaluación de la significatividad estadística de las relaciones establecidas como

hipótesis: coeficientes path, t-estadísticos, p-valores y el 95% de los intervalos de confianza con sesgo corregido. El coeficiente de determinación (R^2), el cual oscila entre 0 y 1, es $R^2=0,578$ para el constructo final bienestar subjetivo, mientras que para el compromiso laboral $R^2=0,141$. El valor R^2 representa la cantidad de varianza explicada en los constructos endógenos por parte de todos los constructos exógenos vinculados a éste, de tal forma que los valores más cercanos a 1 indican niveles más altos de precisión predictiva del modelo. Este menor valor de R^2 para el compromiso laboral se debe al hecho de que este es explicado en parte por el estilo de liderazgo, pero no la mayor parte de su varianza es explicada por estos, sino que hay otras variables que contribuyen a su varianza que no han sido incluidas por no ser objeto de estudio y no romper la parsimonia del modelo. Por tanto, se trata de un modelo parsimonioso cuyo fin no es explicar el constructo compromiso laboral, si no como ciertos estilos de liderazgo son recursos laborales que pueden traducirse en un mayor compromiso laboral, para producir un mayor bienestar en el trabajador.

Los resultados obtenidos (Tabla 3) ponen de manifiesto que no existe una relación significativa entre **LA -> CL**, rechazándose la (H1a), aunque sí se aprecia que la relación indirecta **LA -> CL -> BS** es significativa, confirmando la H1b. Por su parte, el LS no influye ni directa (H2a), ni indirectamente con el BS (H2b). Finalmente, el LT no influye de manera directa en el BS, lo que lleva a rechazar la H3a, si bien sí se aprecia una relación indirecta y significativa entre **LT -> CL -> BS**. La inexistencia de las relaciones directas entre **LA -> BS** y **LT -> BS**, pero sí la indirecta a través de la CL, ponen de manifiesto que se produce una mediación total por parte de la variable compromiso laboral en las relaciones entre el liderazgo auténtico y transaccional con bienestar subjetivo (Hair et al., 2017; Nitzl et al., 2016).

Tabla 3. Modelo estructural

<i>R² BS = 0.578; R² CL = 0.141;</i>							
Relación	Path Coefficient	T Statistics	P Valor		2.5%	97.5%	Significatividad
Efectos directos							
LA -> BS	0,118	1,687	0,092		-0,015	0,255	No Sig.
LS -> BS	0,090	1,287	0,198		-0,050	0,223	No Sig.
LT -> BS	0,007	0,125	0,901		-0,104	0,116	No Sig.
LA -> CL	0,228	2,341	0,019	*	0,033	0,418	Sig.
LS -> CL	-0,105	1,138	0,255		-0,285	0,069	No Sig.
LT -> CL	0,266	3,338	0,001	***	0,109	0,425	Sig.
CL -> BS	0,665	21,403	0,000	***	0,601	0,723	Sig.
Efectos indirectos totales							
LA -> CL -> BS	0,152	2,368	0,018	*	0,021	0,275	Sig.
LS -> CL -> BS	-0,070	1,138	0,255		-0,189	0,045	No Sig.
LT -> CL -> BS	0,177	3,184	0,001	***	0,070	0,289	Sig.

Bootstrapping 95% confidence intervals bias corrected (based on n = 5000 subsamples).

****p ≤ 0.001; **p ≤ 0.01; *p ≤ 0.05 [based on t(4999), two-tailed test]. Relevant relationships in bold.*

4.1.1. Evaluación de la validez predictiva

El modelo objeto de este artículo no sólo presenta validez explicativa, sino también validez predictiva, para los constructos compromiso laboral y bienestar subjetivo y sus correspondientes dimensiones (Tabla 4). Para probar esta validez predictiva se ha llevado a cabo la validación cruzada (Evermann y Tate, 2016), mediante el algoritmo de predicción de PLS (Shmueli et al., 2016), en la versión 3.2.8 del software SmartPLS (Ringle et al., 2015). Se puede observar la validez predictiva en la tabla 4, ya que todos los valores Q^2 son positivos, lo que indica que el error de predicción de los resultados de PLS es más pequeño que el error de predicción de solo usar los valores medios.

Tabla 4. Evaluación PLS predictivo.

Variable	Q^2
Compromiso laboral	0,133
Absorción	0,078
Dedicación	0,117
Vigor	0,105
Bienestar Subjetivo	0,187
FloreCIMIENTO	0,216
Satisfac. Vida	0,035
Sentim. P. y N.	0,087

CL, Compromiso Laboral;

BS, Bienestar Subjetivo

5. Discusión

Este trabajo contribuye a conocer cómo el estilo de liderazgo influye en el bienestar subjetivo de los empleados. Esta investigación responde a la invitación de McMurray et al. (2010), a investigar sobre el liderazgo en entornos sin ánimo de lucro donde posiblemente sus mecanismos de funcionamiento sean diferentes a los que se manifiestan en las empresas con ánimo de lucro. Nuestros resultados ponen de manifiesto que el liderazgo influye en el compromiso laboral y, a través de este, contribuye a un mayor bienestar subjetivo del empleado. El papel mediador del compromiso laboral en la relación entre el estilo de liderazgo y el bienestar subjetivo pone de manifiesto que el liderazgo ayuda a darle un sentido al trabajo y este sentido es el que conduce a mayores cotas de bienestar.

Por otra parte, esta investigación se preguntaba qué estilo de liderazgo era el más eficaz en este contexto. El apoyo de los superiores es un recurso laboral que contribuye a mejorar el proceso de motivación, según nos apunta el modelo JD-R (Wadsworth & Owens, 2007). En el ámbito de entidades religiosas, cuya misión es compartir los valores que presiden su carisma, un equivalente al desarrollo de las competencias profesionales, que la literatura identifica como un recurso laboral (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988), es el modo como los empleados desarrollan la actividad viviendo sus propios valores. El estilo de liderazgo, otro recurso organizativo, sería más eficaz si con él se promoviese la vivencia de los valores propios. En este contexto, era de esperar

que los liderazgos morales (auténtico y de servicio, en este estudio), como los califica Lee et al. (2019), tuviesen un papel especialmente importante en la dinamización del compromiso laboral (Wallace, 2007), frente a estilos de liderazgo como el transaccional que se fundamentan en una relación de intercambio entre líder y seguidor.

Sin embargo, los trabajadores en entidades religiosas no muestran que los liderazgos morales conduzcan a un mayor compromiso laboral que el transaccional. Los resultados demuestran que es el liderazgo transaccional el que presenta una relación más intensa con el compromiso laboral. Asimismo, el liderazgo de servicio no se relaciona de manera directa con el bienestar subjetivo, a diferencia de la evidencia obtenida en trabajos previos (Winston and Fields, 2015; Liden et al., 2014; Van Dierendonck, 2011), o en el compromiso laboral, que había sido observada con anterioridad (Coetzer et al., 2017; Ling et al., 2017; Van Dierendonck et al., 2014). Esto se podría deber a que este tipo de liderazgo, en ausencia de otros recursos laborales como pueden ser la autenticidad y la espiritualidad en el trabajo, no fomentan el compromiso laboral de los trabajadores de las organizaciones religiosas (Ortiz-Gómez et al., 2020c). Finalmente, el liderazgo auténtico es un recurso laboral que fomenta el compromiso laboral, lo cual es consistente con evidencias previas (Jensen and Luthans, 2006; Gardner et al., 2005).

De esta investigación se derivan implicaciones que pueden ser de utilidad más allá del ámbito de las entidades religiosas. La responsabilidad social empresarial está potenciando los valores en la cultura de las organizaciones. Las enseñanzas de este tipo de entidades sobre el estilo de liderazgo pueden ser enriquecedoras en una vigencia efectiva de las declaraciones sobre responsabilidad social de las compañías. La responsabilidad social de las empresas también pone el acento en mejorar el bienestar y la salud psicológica de los trabajadores, así como para los principios de gestión relacionados con las prácticas sosteniblemente responsables de recursos humanos.

6. Conclusión

Este artículo contribuye al marco teórico del modelo JD-R, demostrando la influencia de la percepción del estilo de liderazgo por parte de los trabajadores de las organizaciones religiosas para fomentar su bienestar subjetivo. De esta forma, el liderazgo transaccional y auténtico pueden ser considerados recursos laborales en este tipo de organizaciones, tanto en el proceso motivacional, como en el de salud.

Por otra parte, el compromiso con la actividad es lo que produce bienestar subjetivo en los empleados. Sobre este compromiso influye el estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo mueve a los empleados a un mayor compromiso con su actividad y son fundamentalmente el estilo auténtico y el transaccional los que influyen. El liderazgo de servicio requeriría de unos condicionantes para que pueda ser eficaz en la motivación de los empleados.

7. Limitaciones y futuras líneas de investigación

El estudio contiene algunas limitaciones que impiden ir más allá de la constatación entre las variables, sin poder encontrar causalidad entre ellas. En el futuro el estudio de estas

relaciones en una investigación longitudinal permitiría contrastar las relaciones de causalidad.

Por otra parte, debido a que los cuestionarios son un auto-informe, este estudio podría ser objeto de sesgo del método común (*common method bias*), sin embargo, se ha llevado a cabo un análisis que soporta que esta investigación se encuentra libre de sesgo.

La preocupación creciente de los órganos de gobierno por cuidar un entorno con determinados valores aconseja observar la experiencia de entidades genuinamente gestionadas sobre valores y tratar de analizar cómo estas evidencias podrían ser interpretadas en contextos con ánimo de lucro que pretenden una vigencia efectiva de una cultura.

8. Bibliografía

- Adil, A. & Kamal, A., 2020. Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), pp. 734-754.
- AECA, 2007. *Liderazgo*. Madrid: AECA.
- Alatrasta, J. & Arrowsmith, J., 2003. Managing employee commitment in the not-for-profit sector. *Personnel Review*, 33(5), pp. 536-548.
- Amos, E. & Weathington, B., 2008. An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), pp. 615-631.
- Anheier, H. K., 2009. What Kind of Nonprofit Sector, What Kind of Society?: Comparative Policy Reflections. *American Behavioral Scientist*, 52(7), pp. 1082-1094.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L., 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadersh. Q.*, 16(3), p. 315-338.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E., 2007. The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), p. 309-328.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P., 2010. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology press.
- BanutuGomez, M. B. & BanutuGomez, S. M. T., 2007. Leadership and organizational change in a competitive environment. *Business Renaissance Quarterly*, 2(2), p. 69-91.
- Barrow, J. C., 1977. The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Acad. Manag. Rev.*, Volumen 2, p. 233-251.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1997. *Revised manual for the Multifactor Leadership*. Palo Alto: Mind Garden.
- Carmines, E. & Zeller, R. A., 1979. *Reliability and Validity Assessment*. California: Sage publications.

- Caza, A. y otros, 2010. Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Volumen 53-70, pp. 53-70.
- Chin, W. W., 2010. How to write up and report PLS analyses. En: V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang, edits. *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications*. Dordrecht: Springer, p. 645–689.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. & Avey, J., 2009. Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), pp. 227-240.
- Dasborough, M. & Ashkanasy, N., 2002. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, Volumen 13, pp. 615-634.
- Demerouti, E. y otros, 2001. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, Volumen 27, pp. 279-286.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S., 1985. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), pp. 71-75.
- Diener, E. et al., 2010. New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings.. *Social Indicators Research*, 92(2), p. 143–156.
- Elson, P., 2006. Ties that bind? An empirical exploration of values in the voluntary sector: value importance, hierarchy and consensus in independent hospices in the UK. En: *Proceedings of the Voluntary Sector Working Papers*, 2. London: Centre for Civil Society: London School of Economics and Political Science.
- Eva, N. y otros, 2019. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadersh. Q.*, 30(1), pp. 111-132..
- Evermann, J. & Tate, M., 2016. Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. *Journal of Business Research*, Volumen 69, p. 4565–4582.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Volumen 18, p. 39–50.
- Gardner, W. L. y otros, 2005. Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development.. *Leadersh. Q.* , Volumen 16, p. 343–372.
- Gotsis, G. & Grimani, K., 2016. The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, Volumen 35, p. 985–1010..
- Greenleaf, R. K., 1977. *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M., 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hawkes, A. J., Biggs, A. & Hegerty, E., 2017. Work engagement: Investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. *The Journal of psychology* , 151(6), pp. 509-531.

- Henseler, J., Ringle, C. & Sarstedt, M., 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, Volume 43, pp. 115-135.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D., 2005. Authentic leadership and eudemonic wellbeing: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Volumen 16, p. 373–394.
- Jensen, S. & Luthans, F., 2006. Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), pp. 646-666.
- Kotter, J. P., 2001. What leaders really do?. *Harvard Business Review*, pp. 3-12.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D., 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of management journal*, 57(5), pp. 1434-1452.
- Liden, R. C. y otros, 2015. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadersh. Q.*, 26(2), pp. 254-269.
- Maula-Bakhsh, R. & Raziq, A., 2016. Development of conceptual link between servant leadership & employee subjective well-being. *Journal of Applied and Emerging Sciences*, 4(2), pp. 157-168.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. M., 2010. Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), pp. 436-457.
- Mendonça, H., Caetano, A., Ferreira, M. C. S. I. F. & Silva, A. J., 2014. Florescimento no trabalho. En: *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed: M. M. M. Siqueira, p. 172–177.
- Molero, F., Recio, P. & 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), pp. 495-501.
- Nitzl, C., Roldan, J. L. & Cepeda, G., 2016. Mediation analysis in partial least squares path modeling: helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, Volumen 116, p. 1849–1864.
- Nunnally, J. & Bernstein, I., 1967. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A. & Molina-Sánchez, H., 2020c. Servant Leadership in a Social Religious Organization: An Analysis of Work Engagement, Authenticity, and Spirituality at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), p. 8542.
- Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A. & Molina-Sánchez, H., 2020. Human Values and Work Engagement: The Mediating Role of Authenticity Among Workers in a Spanish Religious Organization. *Front. Psychol.*, 11(76).
- Ortiz-Gómez, M., Giorgi, G., Molina-Sánchez, H. & Ariza-Montes, A., 2020b. Development and Validation of a Spanish Short Servant Leadership Survey (SSLS6-3F) among Spanish Workers in Religious Non-Profit Organizations. *Sustainability*, 12(9), p. 3766.

- Parris, D. L. & Peachey, J. W., 2013. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), pp. 377-393.
- Reinke, S. J., 2004. Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Glob. Virtue Ethics Rev.*, 5(3), pp. 30-57.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J. M., 2015. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), p. 68–78.
- Schaufeli, W. B., 2015. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), p. 446–463.
- Schaufeli, W. & Bakker, A., 2003. *Utrecht Work Engagement Scale*. Holanda: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. B., 2002. The measurement of burnout and engagement: a confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Volumen 3, p. 71–92.
- Schneider, B. (., 1987. The people make the place. *Pers. Psychol.*, Volumen 40, p. 437–453.
- Seligman, M. E. P., 2004. *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Simon and Schuster.
- Shin, D. C. & Johnson, D. M., 1978. Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social indicators research*, 5(1), pp. 475-492.
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V. & Chatla, S. B., 2016. The elephant in the room: predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, Volumen 69, p. 4552–4564.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M., 2000. Leadership, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, Volumen 21, p. 365–390.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K., 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadersh. Organ. Dev. J.*, Volumen 25, p. 349–361.
- Van Dierendonck, D., 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), pp. 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borril, C. & Stride, C., 2004. Leadership behavior and subordinate wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, Volumen 9, pp. 165-75.
- Van Dierendonck, D. y otros, 2014. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), pp. 544-562.
- Walter, F. & Bruch, H., 2008. The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, Volumen 29, p. 239–261.

Walumbwa, F. O. y otros, 2007. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *J. Manag. Stud.*, 34(1), pp. 89-126.

Winston, B. & Fields, D., 2015. Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Volumen 36, pp. 413-434.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B., 2009a. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volumen 82, p. 183–200.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B., 2009b. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, Volumen 74, p. 235–244.