

¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?

Rodrigo Godoy^a y Edgar Bresó^{b*}

^aUniversidad Central, Chile

^bUniversitat Jaume I, España

ARTICLE INFORMATION

Manuscrito recibido: 05/02/2013

Revisión recibida: 01/08/2013

Aceptado: 01/08/2013

Palabras clave:

Motivación intrínseca

Liderazgo transformacional

Instrumentalidad

Keywords:

Intrinsic motivation

Transformational leadership

Instrumentality

RESUMEN

El liderazgo transformacional (LT) destaca, en su formulación teórica, por su influencia sobre la motivación. Sin embargo, los estudios empíricos han considerado la motivación como un constructo general y no de forma integrada, distinguiendo distintos constructos motivacionales. Este estudio empírico analiza la influencia del LT sobre la motivación intrínseca esperada (MIEs) basada en el modelo ASH-Mot. Para ello se tomó una muestra de 575 empleados correspondientes a dos organizaciones españolas a quienes se aplicaron los cuestionarios ASH-Mot y ASH-Lid (este último basado en el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Los análisis de modelos de ecuaciones estructurales muestran apoyo empírico a la relación entre LT y la MIEs. También los resultados muestran apoyo empírico a la mediación de la instrumentalidad entre el LT y la MIEs. Por otra parte, el análisis multi-grupo con modelos de ecuaciones estructurales muestra la invarianza del modelo, poniendo en evidencia la robustez del modelo postulado.

© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Todos los derechos reservados.

Is transformational leadership determinant of intrinsic motivation of followers?

ABSTRACT

In the theoretical formulation of transformational leadership (TL), its influence on motivation stands out. However, empirical studies have considered motivation as a general construct but have not distinguished different motivational constructs. This empirical study analyzes the influence of TL on Expected Intrinsic Motivation (EIM) based on the ASH-Mot model. A sample of 575 employees from two Spanish organizations was chosen. Two questionnaires were applied, ASH-Mot and ASH-Lid, the latter based on the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). The Structural Equation Modeling shows empirical support for the relationship between TL and EIM. Results also show empirical support for the mediation of instrumentality between TL and EIM. Moreover, the multiple-group analysis showed the invariance of the model across samples, thereby highlighting the robustness of the hypothesized model.

© 2013 Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. All rights reserved.

Hoy cobran relevancia la presencia y el ejercicio de liderazgo, entendido como “la única forma de ser competitivo, ya sea en mercados internos como globales, acabando con el carácter místico o de regalo divino que se le ha atribuido al líder a través de su peculiaridad carismática” (Mumford, Dansereau y Yammarino, 2000, p. 315). En la actualidad, sabemos que el liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la mi-

sión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto-motivacionales que trasciendan incluso el interés individual en aras del interés colectivo. No obstante, los líderes sólo pueden otorgar a los seguidores recompensas extrínsecas, estimulándoles con elogios, reconocimiento o dinero, entre otros, siendo incapaces de dar recompensas intrínsecas, que forman parte exclusiva del dominio psicológico de los seguidores. La satisfacción intrínseca surge espontáneamente cuando el esfuerzo realizado en un trabajo bien hecho se refleja en el desempeño logrado. Los líderes sólo pueden colaborar a aumentar la probabilidad de que tales sentimientos y emociones surjan, ya sea fortaleciendo la auto-confianza, aumentando los conocimientos y habilidades de los seguidores, estableciendo metas estimulantes, facilitando un clima de respeto o

*La correspondencia sobre este artículo debe enviarse a Edgar Bresó Esteve. Facultad de Psicología. Universitat Jaume I. 12071 Castellón. Email: edgar.breso@uji.es

mostrando aprecio por expectativas que excedan de lo habitual.

Los investigadores del LT destacan la capacidad colaborativa para elevar la necesidad de los seguidores desde lo más bajo a los niveles más altos en la jerarquía de necesidades; "tanto líderes como seguidores contribuyen a elevar mutuamente su nivel de moralidad y motivación" (Burns, 1978, p. 20), llegando los seguidores a trascender su propio interés por el del grupo al que pertenecen (Bass, 1985).

Avolio, Bass y Jung (1999) identifican cuatro grandes dimensiones dentro del concepto de LT, a saber: atribución de carisma/influencia idealizada, liderazgo inspirador, estímulo intelectual y consideración individualizada. El primero de estos componentes, atribución de carisma/influencia idealizada, hace referencia a un modelo de rol capaz de articular una visión y misión a compartir junto a los seguidores; el segundo de los componentes, el liderazgo inspirador, se refiere a la capacidad de movilizar a los seguidores en búsqueda de objetivos trascendentales, en la realización de hazañas u otras acciones relevantes; el tercero de los componentes, el estímulo intelectual, distingue la capacidad de promover y estimular la inteligencia, la racionalidad y la lógica para enfrentar problemas; por último, la consideración individualizada destaca cómo el líder presta atención a las diferencias individuales.

Diferentes estudios han documentado correlaciones positivas entre LT y desempeño, contando con seguidores más satisfechos y motivados, siendo identificado el LT como un efectivo agente de influencia y cambio tanto por los seguidores como por los superiores (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio y Shamir, 2002; Shamir, House y Arthur, 1993). Bono y Judge (2002) demostraron cómo el LT influye de forma positiva y estadísticamente significativa en el compromiso con la tarea a realizar. Estudios como los de Judge y Bono (2000), además de Hetland y Sandal (2003), confirmaron la influencia significativa del LT en la motivación por encima de otro tipo de liderazgos, dando con ello apoyo empírico a los supuestos teóricos que señalan que esta influencia predominante es lo que hace único y exitoso al LT (Bass, 2008).

No obstante, a la hora de mostrar la relación entre liderazgo y motivación, estos hallazgos empíricos han abordado la motivación laboral de forma genérica, a saber, la voluntad para realizar un esfuerzo extra en el trabajo, sin tener en cuenta el interés por estudiar este constructo de manera holística (Ambrose y Kulik 1999), tratando de integrar los aportes más importantes de los diferentes modelos teóricos existentes (Locke y Latham, 2004). Además, estos estudios no siempre se han realizado en contextos laborales que consideren los distintos estamentos de una organización.

Por otra parte, la evidencia empírica ha revelado limitaciones metodológicas importantes (Tejeda, Scandura y Pillai, 2001; Yukl, 2002). En este sentido, salvo algunas excepciones (Piccolo y Colquitt, 2006; Pillai, Schriesheim y Williams, 1999; Shamir, Zakay y Breinen, 1998), la mayor parte de la investigación realizada para estudiar la influencia del LT sobre la motivación se ha llevado a cabo midiendo ésta como "la voluntad de realizar un esfuerzo extra en el trabajo" (Bass y Avolio 2000) de manera genérica y sólo con tres ítems incluidos en el propio Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), sin utilizar modelos integrados que consideren las distintas teorías, de solvencia teórica y metodológica además de contrastación empírica.

Frente a este estado de cosas, el objetivo del presente estudio es poner a prueba la influencia del LT sobre distintos componentes de la motivación, particularmente la motivación intrínseca, que forma parte del modelo integrado de motivación ASH-Mot (Quijano y Navarro, 1998), contribuyendo a dar mayor soporte empírico a la teoría, además de confirmar la influencia del LT como uno de los principales agentes desencadenantes del proceso motivacional.

Modelo teórico

El modelo ASH-Mot de los autores citados en el párrafo precedente, a partir de las propuestas de Maslow (1954), McClelland (1951,

1961), Alderfer (1972), Vroom (1964), Adams (1965), Bandura (1977) y Hackman y Oldham (1974), establece un Índice de Motivación Esperada (IMEs) que identifica la motivación esperada que está en juego. Entre los dos factores que el IMEs considera están la identificación e intensidad de necesidades activadas, es decir aquellas necesidades prioritarias que la persona desean satisfacer, a partir de siete posibles grupos de necesidades que incluyen necesidades intrínsecas y extrínsecas (fisiológicas, relacionadas con la retribución económica y físicas, del entorno, auto-estima, auto-realización, etc.). El segundo constructo considerado por el IMEs es el de la instrumentalidad, es decir la experiencia y percepción que el sujeto tiene de la conexión existente entre el trabajo bien hecho y la satisfacción de necesidades mediante recompensas conseguidas.

En resumen, el IMEs, sobre el que se basa el presente trabajo, identifica y estima la motivación intrínseca a partir de las necesidades activadas, la instrumentalidad y la relación entre ambas.

Hipótesis

Con objeto de estudiar la influencia del LT sobre los distintos componentes de la motivación y responder a los desafíos de la investigación antes expuestos hemos definido tres hipótesis.

Hipótesis 1. La alta percepción de LT estará relacionada positivamente con la MIEs.

La teoría del LT, a través de sus dimensiones de inspiración y consideración individualizada, nos hace esperar que los líderes transformacionales ejerzan influencia en la motivación de los seguidores por encima de otros tipos liderazgos (Bass, 1997). Druskat (1994) identifica empíricamente al LT como un fenómeno fuertemente correlacionado con la realización de un esfuerzo extra por parte de los seguidores, por encima de otros tipos de liderazgos. Ante ello nos interesa distinguir en qué medida el LT incide sobre la motivación intrínseca, por lo que pondremos a prueba distintos componentes que participan dentro del proceso motivacional propuesto por el modelo ASH-Mot.

La propuesta de este modelo entiende que el proceso de motivación es mediado a través de la instrumentalidad, lo que da pie a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2. La relación entre LT y la MIEs estará mediada por la instrumentalidad.

Finalmente, teniendo en cuenta que las dos organizaciones que han participado en este estudio, aún siendo de un contexto geográfico próximo, pertenecen a sectores empresariales muy distintos (i.e., industria y finanzas), la última de las hipótesis pondrá a prueba la invarianza de los resultados obtenidos previamente a través de las dos muestras, conformándose, de este modo, nuestra última hipótesis:

Hipótesis 3. El modelo puesto a prueba anteriormente, que considera la relación entre LT, instrumentalidad y MIEs, resultará invariante a través de las muestras de las organizaciones consideradas en el presente estudio.

Método

Diseño y procedimiento

Esta investigación se diseñó como un estudio empírico transversal, haciendo uso de datos provenientes de 2 empresas españolas. Una prueba piloto comprobó el correcto funcionamiento del cuestionario descartando malentendidos. Por último, el cuestionario fue distribuido 20 minutos antes de su aplicación con objeto de que no se conociera el instrumento con antelación.

Participantes

La muestra está compuesta por un total de 575 empleados (473 pertenecientes a una empresa dedicada a la industria y 102 empleados de una empresa del sector financiero). La muestra de empleados del sector industrial está compuesta por directivos superiores (1.5%), jefes de área (8.9%) y subordinados sin personal a su cargo (89.6). Por otro lado, la muestra de empleados del sector financiero está compuesta por directores (7.8%), administradores generales (11.8%), administradores (29.4%) y administrativos de sección (51%).

Instrumentos

Liderazgo transformacional. Se midió haciendo uso de la Escala Corta de Liderazgo Transformacional, cuyas cualidades psicométricas han sido recientemente testadas (Berger, Romeo, Guardia, Yepes y Soria, 2012). Se trata de un cuestionario de 8 ítems que hacen referencia a la percepción que el empleado tiene de su líder y se contesta mediante una escala de acuerdo de 5 puntos tipo Likert (desde *muy en desacuerdo* hasta *muy de acuerdo*). Ejemplo de ítem: "confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo". Este cuestionario está basado en el cuestionario ASH-Lid desarrollado por Berger, Yepes, Quijano y Bracamonte (2005). El ASH-Lid se apoya a su vez en el MLQ y considera las 4 dimensiones originarias del modelo Bass (1985), i.e., inspiración, carisma, estímulo intelectual y consideración individual. Estudios como el de Berger et al. (2005) han demostrado la validez convergente de la medida de LT del ASH-Lid con el MLQ.

Instrumentalidad. Se evaluó mediante la escala de Percepción de Instrumentalidad del cuestionario ASH-Mot (Quijano y Navarro, 1998). Dicha escala está compuesta por 7 ítems que se valoran por el empleado mediante una escala tipo Likert que valora de 1 a 10 la importancia que éste atribuye a cada aspecto (de *nada importante a muy importante*). Un ejemplo de ítem es: "tener posibilidades de promocionar". Siguiendo el procedimiento de análisis propuesto por los autores del modelo ASH-Mot, se considera que existe percepción de instrumentalidad únicamente cuando las puntuaciones son mayores de 7 (en la mencionada escala de 1 a 10).

Motivación intrínseca. Se utilizó la escala de Motivación Intrínseca del cuestionario ASH-Mot, que ha sido empleada en una serie de investigaciones cuyos resultados han mostrando unos adecuados índices de fiabilidad y validez de constructo en diversos contextos (Navarro, Yepes, Ayala y Quijano, 2011). Al igual que la escala de instrumentalidad, este cuestionario está compuesto por 7 ítems en los que el empleado valora mediante una escala tipo Likert de 1 a 10 la importancia que atribuye a cada aspecto (de *nada importante a muy importante*). Un ejemplo de ítem es: "que su superior le apoye".

Análisis de datos

En primer lugar, se analizó la consistencia interna (alfa de Cronbach) para todas las escalas utilizadas en el presente estudio, utilizando un proceso iterativo para eliminar aquellos ítems que reducían el valor de alfa o que no contribuían positivamente a aumentarlo. Seguidamente se realizaron análisis correlacionales para constatar la significación de la correlación entre los distintos constructos que forman el modelo teórico. Finalmente, con objeto de poner a prueba las distintas hipótesis, se utilizaron ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling -SEM) mediante el programa AMOS (Arbuckle, 2003). En un primer paso se puso a prueba el modelo original ($M_{original}$) de mediación total de la instrumentalidad (modelo de investigación), que no incluye relaciones directas entre el LT y la MIEs. Este modelo fue puesto a prueba en ambas muestras (ambas organizaciones) separadamente. Luego comparamos este modelo original con otro alternativo ($M_{alternativo}$) en donde se estiman también relaciones directas entre el LT y la MIEs. Este modelo alternativo también fue puesto a prueba en ambas muestras separadamente. Finalmente se realizó un análisis

multi-grupo para medir el ajuste del mejor modelo simultáneamente en cada una de las muestras. Se utilizaron métodos de estimación de máxima probabilidad, siendo el input en cada análisis la matriz de covarianza de los ítems. Se utilizaron diversos índices de ajuste, como la prueba ji-cuadrado, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), TLI (Tucker-Lewis Index), IFI (Incremental Fit Index), NFI (Normed Fit Index), CFI (Comparative Fit Index) y NFI (Normed Fit Index). Estos índices de ajuste incremental fueron recomendados por Marsh, Balla y Hau (1996). El ji-cuadrado pone a prueba la diferencia entre la matriz de covarianza observada y la predicha por el modelo especificado. Los valores no significativos indican que el modelo postulado se ajusta a los datos. No obstante, este índice es sensible al tamaño de la muestra, así que la probabilidad de rechazar un modelo postulado se incrementa cuando el tamaño de la muestra se reduce. Para resolver este problema utilizamos otros índices tal y como recomiendan Bentler (1980) y Bollen (1989). El error de aproximación se refiere a la ausencia de ajuste entre el modelo y la matriz de covarianza de la población y el índice RMSEA es una medida de la discrepancia por los grados de libertad del modelo. Los valores inferiores a .08 indican un ajuste aceptable y valores mayores a .1 deberían llevar a rechazar el modelo (Browne y Cudeck, 1993). Los índices de ajuste TLI, IFI, CFI y NFI han demostrado ser adecuados indicadores del ajuste del modelo a los datos. Los valores mayores de .90 son considerados como indicadores de un buen ajuste (Hoyle, 1995). Por último, para mejorar los modelos, se correlacionaron determinados pares de errores, dependiendo del valor de los llamados índices de modificación. No obstante, las correlaciones se realizaron siempre entre ítems pertenecientes a la misma escala para evitar problemas artificiales (MacCallum, Roznowski y Necowitz, 1992).

Resultados

En la tabla 1 se muestra la consistencia interna de los distintos constructos así como las correlaciones entre éstos. Tal y como se puede observar, todos los constructos muestran unos índices de fiabilidad (alfa de Cronbach) aceptables, siendo todos superiores a .70 en ambas muestras (Nunnally y Bernstein, 1994). Por otro lado, en lo que refiere las correlaciones entre los distintos constructos considerados en el modelo (i.e., LT, instrumentalidad y MIEs) todas las correlaciones resultan significativas a un nivel de .01 (tabla 1). De este modo, encontramos el primer apoyo empírico en la relación entre el LT y la MIEs en ambas muestras.

Tabla 1

Consistencia interna de los distintos constructos y correlaciones entre los mismos

	LT	Instrumentalidad	MIEs
LT	.86/.92	.60**	.23**
Instrumentalidad	.29**	.81/.82	.25**
MIEs	.21*	.44**	.87/.85

* $p = .05$, ** $p = .01$

Nota. La fiabilidad (alfa de Cronbach) se muestra en la diagonal. Muestra de la empresa financiera, $N = 474$ y de la industrial, $N = 102$. Las correlaciones de Pearson para la muestra de empresa financiera e industrial se muestran por encima y por debajo de la diagonal respectivamente.

Para poner a prueba la segunda hipótesis (la alta relación entre el LT y la MIEs anteriormente probada está mediada por la instrumentalidad), teniendo en cuenta que el primer paso para identificar la MIEs de los trabajadores es la activación de necesidades y que éstas, una vez activadas, junto con la percepción de instrumentalidad conforman la motivación esperada, se puso a prueba un modelo que define el LT como antecedente de la MIEs a través de la instrumentalidad (ver figura 1).

A continuación, se ajustaron a los datos los modelos original y alternativo sobre los antecedentes y los consecuentes de la motiva-

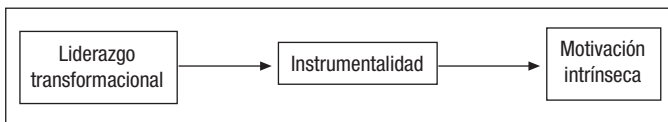


Figura 1. Modelo teórico

ción intrínseca en ambas muestras separadamente. El $M_{original}$ es el modelo postulado (ver figura 1) que asume la mediación de instrumentalidad en las relaciones entre el LT y la MIEs. Desde esta perspectiva, a mayor percepción de LT, junto con una elevada percepción de instrumentalidad por parte de los seguidores, obtenemos como resultado una mayor MIEs. Además, pusimos a prueba un modelo alternativo ($M_{alternativo}$), que asume también relaciones directas entre el LT y la MIEs.

El ajuste de los modelos se resume en la tabla 2 para la muestra perteneciente a la organización financiera y en la tabla 3 para la organización industrial. Los análisis indican que en ambas muestras, y de forma separada, tanto el modelo original como el alternativo se ajustan a los datos, teniendo en cuenta que los valores de RMSEA satisfacen el criterio de .08 y los demás índices el criterio de .90. No obstante, cabe señalar que aunque el modelo alternativo tiene un buen ajuste a los datos en ambas muestras, las relaciones directas entre el LT y la MIEs no resultaron significativas ($t < 1.96$).

Tabla 2
Análisis de ecuaciones estructurales en organización financiera ($N = 473$)

Modelos	χ^2	gl	p	RMSEA	TLI	IFI	NFI	CFI	$\Delta\chi^2$
$M_{original}$	461.38	102	.000	.07	.91	.92	.90	.91	
$M_{alternativo}$	461.34	101	.000	.08	.90	.92	.90	.91	M2-M1 (ns)

Notas. χ^2 = ji-cuadrado, gl = grados de libertad, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, TLI = Tucker-Lewis Index, IFI = Incremental Fit Index, NFI = Normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index y NFI = Normed Fit Index.

Tabla 3
Análisis de ecuaciones estructurales en organización industrial ($N = 102$)

Modelos	χ^2	gl	p	RMSEA	TLI	IFI	NFI	CFI	$\Delta\chi^2$
$M_{original}$	148.07	102	.002	.06	.94	.95	.90	.95	
$M_{alternativo}$	147.40	101	.002	.07	.93	.94	.84	.94	M2-M1, ns

Nota. χ^2 = ji-cuadrado, gl = grados de libertad, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, TLI = Tucker-Lewis Index, IFI = Incremental Fit Index, NFI = Normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index y NFI = Normed Fit Index.

A continuación se puso a prueba el mejor modelo (original) en ambas muestras simultáneamente utilizando análisis de ecuaciones estructurales multi-grupo (ver datos en la tabla 4). El objetivo era poner a prueba la invarianza de los coeficientes y del modelo a través de las muestras de sujetos (empleados de la organización financiera e industrial). Como era de esperar, el modelo original tuvo un ajuste satisfactorio a los datos en ambas muestras simultáneamente analizadas (ver tabla 4).

Tabla 4
Análisis de ecuaciones estructurales multigrupo para ambas muestras (organización financiera, $N = 473$ e industrial, $N = 102$)

Modelo	χ^2	gl	p	RMSEA	TLI	IFI	NFI	CFI
$M_{original}$	819.32	20	.000	.05		.93		.93
		2			.93		.91	

Nota. χ^2 = ji-cuadrado, gl = grados de libertad, RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation, TLI = Tucker-Lewis Index, IFI = Incremental Fit Index, NFI = Normed Fit Index y CFI = Comparative Fit Index.

Finalmente, con objeto de contrastar nuestra tercera hipótesis (el modelo puesto a prueba anteriormente, que considera la relación entre LT, instrumentalidad y la MIEs, resultará invariante a través de las muestras de las organizaciones consideradas en el presente estudio) se realizó un MANOVA con la variable 'organizaciones' como factor y el resto de variables utilizadas en el estudio como variables dependientes (esto es, LT, instrumentalidad y MIEs). Los resultados muestran que el modelo es significativo con un valor de $F(7, 345) = 16.70$, $p = .00$. Por otra parte, los ANOVA en cada una de las variables no muestran ninguna diferencia estadísticamente significativa entre los empleados de ambas organizaciones en los niveles de LT, instrumentalidad y MIEs.

Discusión

A partir del Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo (ASH-Mot) enunciado por Quijano y Navarro (1998) hemos aplicado parte del modelo para ver cómo el LT influye sobre la MIEs, además de identificar cómo la instrumentalidad media en esta relación (LT vs. MIEs) y cuánta variación puede existir en dos organizaciones distintas, sin ningún tipo de vinculación salvo la de compartir un espacio geográfico común.

Al respecto, hemos comprobado cómo el LT influye sobre aspectos de motivación en el trabajo, ya que coincidimos con los autores del modelo al señalar que "la motivación en el trabajo" constituye un fenómeno más amplio y complejo. En este sentido, nos parece que uno de los principales hallazgos de este estudio ha sido el comprobar empíricamente cómo el LT influye en la MIEs, dando con ello tanto respaldo empírico a la teoría del LT como validez al modelo ASH-Mot, específicamente en lo concerniente a la construcción de un marco teórico que permita evaluar y predecir condicionantes de motivación intrínseca en el trabajo.

Por otro lado, tal como señalamos en nuestra segunda hipótesis, la relación entre el LT y MIEs ha demostrado estar mediada por la instrumentalidad, dando con ello apoyo empírico a una parte importante del modelo ASH-Mot, además de coincidir con los resultados de estudios previos (p. ej., Navarro, Yepes, Ayala y Quijano, 2011).

Finalmente, en lo que respecta a nuestra tercera hipótesis de trabajo, hemos comprobado que la relación existente entre LT, instrumentalidad y MIEs ha resultado ser invariante en las muestras consideradas en este estudio, poniendo de manifiesto la invarianza de los resultados y reforzando el valor predictivo de éstos.

A partir de los resultados obtenidos nos parece relevante destacar que la metodología empleada, a partir del modelo ASH-Mot, nos ha permitido discriminar la motivación intrínseca de los empleados en distintas organizaciones, lo que nos ofrece interesantes pistas para la intervención, además de ampliar en forma empírica la potencialidad teórica que da cuenta de la influencia del LT sobre aspectos específicos de motivación en el trabajo.

Finalmente, cabe destacar limitaciones de esta investigación, tales como que los resultados obtenidos sólo reflejan el impacto de las jefaturas en función de las distintas dimensiones evaluadas del LT y no el efecto particular del actuar de los líderes transformacionales en sus respectivos equipos. Creemos que la utilización de un método único para medir los diferentes constructos (el cuestionario) resulta insuficiente. Es necesario contrastar los resultados obtenidos con información recogida por otros métodos, evitando correlaciones que puedan ser atribuibles a la varianza del método común. Por último, el presente estudio abordó el LT desde una relación individual, desconociendo si los resultados obtenidos se replican a nivel grupal. Para ello se requiere de análisis multinivel, capaz de dar cuenta de los procesos a nivel individual y grupal relevantes en las dinámicas de liderazgo y su influencia sobre la motivación y sus componentes.

A lo anterior podemos añadir que los análisis estadísticos utilizados (correlaciones y SEM) sólo consideran relaciones de orden lineal,

no distinguiendo relaciones no lineales que parecen las más frecuentes en el caso de la motivación laboral, como han demostrado Navarro y Arrieta (2008).

Este trabajo abre la posibilidad de seguir poniendo a prueba el modelo ASH-Mot tanto en su parte de motivación esperada (IMEs) como también en la motivación efectiva (IMEf), la cual no ha sido abordada en el presente estudio. Por último, como propuesta para futuros estudios, se extiende la posibilidad de poner a prueba los resultados obtenidos en otros contextos tanto organizacionales como geográficos.

Solo resta añadir que sin duda la motivación en el ámbito organizacional es un constructo complejo, multifactorial, que depende de múltiples factores pero que, tal y como se ha puesto a prueba en este estudio, la práctica de un liderazgo transformacional efectivo condiciona, en gran medida, la motivación intrínseca de sus seguidores, lo cual revierte de forma necesaria en el rendimiento organizacional.

Extended Summary

The importance of leadership in promoting organizations' level of accomplishment is indisputable. We now know that leadership is a skill that can be learned through training that guides participants towards their goal by motivating relationships between the leader and followers. Leaders, however, can only provide extrinsic rewards to the followers, encouraging them with praise, recognition, money, and so forth, and are unable to guarantee intrinsic rewards. Leaders can only increase the likelihood that such intrinsic rewards –feelings and emotions that link the followers' goals to those of the group– arise, either by strengthening self-confidence, knowledge or skills to gain more followers, setting challenging goals, or by facilitating a climate of respect or showing appreciation.

Several studies have shown positive correlation between Transformational Leadership (heretofore referred to as TL) and performance (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Shamir, House, & Arthur, 1993). Bono and Judge (2002) showed the positive and statistically significant relationship between TL and task commitment of followers. Similarly, studies such as the one carried out by Judge and Bono (2000) as well as Hetland and Sandal (2003) confirmed a significant influence of the TL on motivation.

Those studies that tested the relationship between leadership and motivation, however, considered motivation in a "general" way; that is, instead of studying this construct holistically (Ambrose & Kulik, 1999), they tried to integrate the most important contributions of the existing theoretical models (Locke & Latham, 2004).

Moreover, empirical evidence has revealed significant methodological limitations (Tejeda, Scandura, & Pillai, 2001; Yukl, 2002). In this regard, and with some exceptions (Piccolo & Colquitt, 2006; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Shamir, Zakay, & Breinen, 1998), most research studying the influence of TL on motivation has been carried out under the assumption that this can be measured in terms of "the intention to make an extra effort at work" (Bass & Avolio 2000) using the three items included in the "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ).

The main objective of this study is thus to test the influence of TL on the intrinsic motivation, pertaining to the ASH-Mot integrated model of motivation (Quijano & Navarro, 1998) and postulating empirical support for the theory, and that ultimately results in confirmation of the influence of TL on the motivational process.

Hypothesis

In order to analyze the influence of TL on the different components of motivation (i.e., intrinsic and extrinsic) and in view of the research challenges outlined above, the following hypotheses were formulated:

Hypothesis 1. High levels of TL perception will be positively related to the intrinsic motivation of the followers.

Hypothesis 2. The relationship between TL and intrinsic motivation will be mediated by instrumentality.

Finally, given that the two organizations that participated in this study, despite their geographical proximity, belong to very different business sectors (i.e., industry and finance), the last of the hypotheses will test the invariance of the results previously obtained through the first two samples, settling, thus, our last assumption:

Hypothesis 3. The previously tested model that examines the relationship between TL, instrumentality and intrinsic motivation will be invariant across samples of the organizations considered in this study.

Method

Design and procedure

This research was designed as a cross-sectional study using data from two Spanish organizations. A pilot test verified the correct operation of discarding misunderstood questionnaires. Then, the questionnaire was distributed 20 minutes before application so that the instrument was not known in advance.

Participants

The sample consists of a total of 575 employees (473 belonging to a company dedicated to industry and 102 employees of a company in the financial sector). The sample of employees in the industrial sector was comprised of senior managers (1.5%), department heads (8.9%), and subordinates without staff (89.6). The sample of financial sector employees was composed of directors (7.8%), general managers (11.8%), managers (29.4%), and administrative section (51%).

Results

All constructs assessed in this study showed an acceptable reliability index (Cronbach α) of over .70 in both samples (Nunnally and Bernstein, 1994). On the other hand, with regards to the correlation between the different constructs used in the model (i.e., TL, instrumentality and intrinsic motivation) all correlations were significant at a level of .01. We thus found empirical support for the relationship between the TL and motivation.

To test the second hypothesis regarding the relationship between TL and the intrinsic motivation that would be mediated by instrumentality, the data for both samples was analyzed separately through an original and alternative model for the antecedents and consequences of intrinsic motivation. The M_{original} model is a hypothetical model that assumes that mediation of instrumentality occurs in the relationship between the TL and intrinsic motivation. In this perspective, the greater the perception of TL, accompanied by a high level of perceived instrumentality on the part of the followers, the greater the motivation. Additionally, we tested another alternative model ($M_{\text{alternative}}$) that assumes a direct relationship between TL and motivation as well.

Taking both samples separately, the results indicate that both the original and the alternative model provide a good fit for the data, considering that RMSEA values meet the criteria of .08 and that the other indexes meet the .90 criteria. However, it should be noted that although the alternative model shows a good fit to the data in both samples, the direct relationships between the TL and the intrinsic motivation were not significant ($t < 1.96$).

In addition, the best (original) model was tested in both samples simultaneously using structural equation multi-group analysis. The aim was to test the invariance of the coefficients and the model across samples of subjects (employees of the financial and industrial organization). As expected, the original model showed a satisfactory fit to the data in both samples simultaneously.

Finally, we undertook a MANOVA analysis with the 'organizations' variable as a factor, and incorporating the other variables used in the study as dependent variables (i.e., TL, instrumentality, and intrinsic motivation). The results show that the model is significant with a value of $F(7, 345) = 16.70, p = .00$. Moreover, the MANOVA analyses on each of the variables did not show any statistically significant difference between employees of both organizations in TL levels, instrumentality, and motivation.

Limitations

Regarding the limitations of our research project, we would highlight the fact that the results only reflect the impact of the leaders (as a group) on their respective followers. We believe that the use of a single method to measure the different constructs (the questionnaire) is insufficient. It is necessary to compare the results obtained with information collected through other methods, avoiding correlations that may be attributable to common method variance. Finally, the present study addressed the TL arising from individual relationships, whereas results should be replicated at a group level (using more complex multiple-group analyses).

Additionally, the statistical analyses used in this study (correlations and SEM) considered only linear order relations, without distinguishing nonlinear relationships that seem most frequent in the case of work motivation as demonstrated by Navarro and Arrieta (2008).

This study opens the possibility to further test the ASH-Mot model both for intrinsic as well as extrinsic motivation, which has not been addressed in this study. Finally, as a proposal for future studies, it extends the possibility for testing results obtained in other contexts, both in organizational and geographical terms.

Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Adams J. S. (1965). Injustice in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-296). Nueva York: Academic Press.
- Alderfer C. P. (1972). *Existence, relatedness and growth: human needs in organizational settings*. Nueva York: The Free Press.
- Ambrose, M. L. y Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Arbuckle, J. L. (2003). *AMOS 5.0 (computer software)*. Chicago, Ill: SPSS
- Avolio, B. J., Bass, B. M. y Jung, D. I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional/transformational leadership transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. M. (2008) *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. New York: Free Press.
- Bass B. y Avolio B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Redwood City, CA: Mindgarden, Inc.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modelling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Berger, R., Yepes, M., Quijano, S. y Bracamonte, G. (2005). Dirección y liderazgo ¿constructos distintos?. En J. Romay y R. García (Eds.), *Psicología social y problemas sociales* (Vol. 4, pp. 213-219). Madrid: Editorial Biblioteca Nueva, S.L.
- Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes, M. y Soria, M. A. (2012). Psychometric properties of the Spanish Human System Audit Short-Scale of Transformational Leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, 15, 367-376.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bono, J. y Judge, T. (2002). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-572.
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. En K. A. Bollen y J. Scott-Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Newbury Park: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper, Row.
- Druskat, V. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly* 5, 99-119.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. y Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Yale University, Department of Administrative Sciences.
- Hetland, H. y Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 147-170.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. En R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling, concepts, issues, and applications* (pp. 1-15). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, A. T. y Bono, J. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Locke, E. A. y Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 388-403.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. y Hau, K. T. (1996). An evaluation of incremental fit indexes: A clarification of mathematical and empirical properties. En G. A. Marcoulides y R. E. Schumacker (Eds.), *Advanced structural equation modeling techniques* (pp. 315-353). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- MacCallum, R. C., Roznowski, M. y Necowitz, L. B. (1992). Model modifications in covariance structure analysis: The problem of capitalization on chance. *Psychological Bulletin*, 111, 490-504.
- McClelland, D. C. (1951). *Personality*. Nueva York: Holt Reinhart & Winston.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand
- Mumford, M. D., Dansereau, F. D. y Yammarino, F. J. (2000). Followers, motivations, and levels of analysis: the case of individualized leadership. *Leadership Quarterly*, 11, 313-340.
- Navarro, J. y Arrieta, C. (2008). Motivación en el trabajo viejas teorías; nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-90.
- Navarro, J., Yepes, M., Ayala, Y. y Quijano, S. D. (2011). Un modelo integrado de motivación laboral aplicado a una muestra multicultural. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 177-190.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Piccolo, R. F. y Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 2, 327-340.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A. y Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Quijano S. D. y Navarro J. (1998) Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.
- Shamir, B., House, R. J. y Arthur, M. B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self- concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E. y Breinen, E. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal* 41, 387-489.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A. y Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Quarterly Leadership*, 12, 31-52.
- Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.) Upper Saddle River: Prentice-Hall.