

E-Líderes que acercan pero permiten distanciarse: Conciliar el Liderazgo Transformacional con el Desprendimiento Psicológico del Trabajo en Entornos Virtuales

Resumen

Durante décadas, los investigadores han puesto de relieve cómo la interacción entre el líder y su seguidor logra provocar, a través de la creación de fuertes lazos de identificación con la organización y su trabajo, mayores niveles de desempeño laboral. Sin embargo, hoy, en una época donde el uso creciente de las tecnologías de comunicación a distancia borran las fronteras entre las dimensiones profesional y personal, varios investigadores están alertando a las organizaciones y legisladores sobre la necesidad que los trabajadores se distancien psicológicamente de su actividad laboral (Desprendimiento Psicológico del Trabajo o DPT), es decir, logren descansar y recuperarse física y mentalmente, para mantener niveles de bienestar y desempeño satisfactorios. Alcanzar adecuados niveles de DPT, aparece como un objetivo especialmente importante respecto a la forma transformacional del liderazgo que - descrita por los investigadores hasta la fecha como una de las formas de liderazgo más deseables para la organización y sus miembros - implica como lo argumentamos en este artículo, un efecto negativo sobre el DPT y, en consecuencia, sobre el desempeño laboral y el bienestar individual. Por ello, en este artículo teórico, combinamos teorías del aprendizaje social [*social learning theory*] y de las fronteras de roles [*boundary theory*] para proponer un modelo que describe la forma de liderazgo que concilia el liderazgo transformacional y el desprendimiento psicológico del trabajo. Para esto, proponemos un estilo de liderazgo que llamamos Liderazgo de Desprendimiento Psicológico. Se describen las implicaciones del modelo para la teoría y la práctica del liderazgo en entornos virtuales.

Palabras Claves: Liderazgo Transformacional, Desprendimiento Psicológico, Entornos Virtuales

Introducción

En términos de productividad empresarial, uno de los principales desafíos que enfrentan los líderes, es el diseñar y mantener estrategias de influencia para que las personas desarrollen altos niveles de compromiso frente a la organización. Sabemos que a través de valores, creencias y conductas, un líder puede influir positivamente en sus seguidores y lograr que estos generen conductas orientadas hacia mayores niveles de responsabilidad, iniciativa, esfuerzo y dedicación en el trabajo (Burris, Detert, & Chiaburu, 2008). Igualmente, sabemos que hoy en día lograr un adecuado balance entre vida laboral y personal, - especialmente mientras nuevas tecnologías de comunicación multiplican los entornos de trabajo virtual -, es también un

imperativo para las personas (Boswell & Olson-Buchanan, 2007), y que esta búsqueda de balance se entiende como una estrategia para evitar los conflictos familiares, sobrellevar posibles eventos de estrés laboral y mantener elevada la motivación hacia el trabajo (Milliken & Dunn-Jensen, 2005)

Una de las formas de alcanzar ese balance, es el proceso de separarse mentalmente de la situación laboral y lograr realizar la transición hacia los otros roles de la vida personal o familiar. Sonnentag y Bayer (2005) introducen el concepto de desprendimiento psicológico del trabajo en la investigación científica y lo definen como la experiencia de recuperación que permite a un trabajador relajarse del estrés del trabajo. El desprendimiento representa una manera fundamental de recuperarse del estrés del trabajo, de recuperar energía para el siguiente día de trabajo y va mucho más allá de solo separarse físicamente del mismo. (Isabel Sanz-Vergel, Demerouti, Bakker, & Moreno-Jimenez, 2011).

Recientemente, investigadores han sugerido que el estilo de liderazgo también representa un antecedente del DPT, y que las expectativas y conductas del líder, juegan un papel fundamental en la posibilidad que se de la transición entre los roles laborales y personales de aquellas personas que hacen parte de equipos virtuales de trabajo (Milliken & Dunn-Jensen, 2005; Park, Fritz, & Jex, 2011)

Por ello en el presente artículo teórico, exploramos la relación entre los estilos de liderazgo con altos componentes de influencia idealizada - liderazgo transformacional - que ha sido descrito por los investigadores hasta la fecha como una de las formas de liderazgo más deseables para la organización y sus miembros (Bass & Avolio, 1993), y la disminución de las posibilidades del DPT, en entornos de trabajo virtual. De acuerdo a la evidencia teórica que presentamos, esta relación se presenta a razón que sí la distancia física entre líder y seguidor es grande, el componente de idealización tiene mayor impacto en el DPT en personas que laboran en entornos virtuales. Argumentamos y proponemos un modelo de que identifica una

forma de influencia de líder que facilita la transición desde su rol laboral a su rol personal, y alcanzar niveles adecuados de desprendimiento psicológico del trabajo, y mejora el desempeño y el bienestar.

Revisión de Literatura

El liderazgo transformacional y la distancia del líder

El liderazgo es un proceso de influencia que se basa en las percepciones y atribuciones que un seguidor hace sobre las características naturales, conductas y desempeño de su líder (Antonakis & Atwater, 2002). Como resultado de la influencia en la interacción el líder – seguidor, se logran observar conductas positivas en los colaboradores, tales como la lealtad, compromiso y dedicación. Estas conductas, surgen de manera espontánea y no se encuentran dentro de las obligaciones contractuales de la persona, o se producen por la posible recompensa a recibir (Burriss et al., 2008). Como consecuencias de esos comportamientos, es posible encontrar mejoras continuas en el desempeño de los individuos, mayores niveles de empoderamiento hacia la tarea y un mayor sentido de pertenencia hacia el trabajo (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000).

Liderazgo transformacional. Bass y Avolio (1993) proponen que el estilo más potente que ayuda a elevar los niveles de influencia de líder es el *estilo transformacional* en contraste al *estilo transaccional*. Los líderes transformacionales muestran a sus seguidores formas de alcanzar sus metas mediante la adopción de patrones particulares de comportamiento, y crean contratos sociales donde se recompensan dichas conductas. Así mismo, los autores establecen como una dimensión primaria de este estilo de liderazgo la influencia idealizada o carisma. Mediante su conducta carismática el líder transformacional despliega convicción, enfatiza la confianza y la importancia del compromiso y el propósito, e invita a los miembros de su equipo a ser conscientes de la ética en sus decisiones. Al fomentar a sus seguidores a buscar nuevas maneras de abordar los problemas y retos, y su identificación con necesidades de sus

seguidores, los líderes transformacionales logran motivar a sus seguidores a participar más en su trabajo, lo que resulta en mayores niveles de compromiso con la organización.

Investigaciones previas, muestran un mayor compromiso con la organización en aquellos empleados cuyos líderes fomentan la participación para la toma de decisiones, demuestran consideración, y apoyan el desarrollo de sus seguidores (Allen & Meyer, 1990, 1996; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Jermier & Berkes, 1979; Rhodes & Steers, 1981; Walumbwa & Lawler, 2003).

Se espera que un seguidor identificado con su líder y comprometido con su organización, ejecute esfuerzos adicionales (Spreitzer, 1995), presente mayores niveles de concentración e iniciativa (Kraimer, Seibert, & Liden, 1999) y tenga mayor energía para llevar a cabo su trabajo (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Distancia del líder. Las dinámicas del proceso de influencia (p.ej. cómo el líder es percibido, la forma en que el seguidor acepta a su líder y el desempeño del equipo) difieren de acuerdo a que tan “cerca” o “lejos” esté el seguidor de su líder (Antonakis & Atwater, 2002). Los autores afirman que, aunque en ocasiones la distancia física puede asociarse negativamente a los resultados del líder, esa misma distancia es un requisito necesario para un liderazgo eficaz.

Otros académicos han analizado la relación entre liderazgo y distancia a nivel de lo estructural, lo social y lo funcional (Howell & Hall-Merenda, 1999; Napier & Ferris, 1994; Shamir, 1995; Waldman & Yammarino, 1999; Yammarino, 1994). Para Katz y Kahn (1978), la distancia puede ser una condición *sine qua non* de la emergencia de un liderazgo de tipo carismático (es decir, el componente de “influencia idealizada” del liderazgo transformacional). Así mismo, la distancia social puede ser un moderador del estilo de liderazgo que pueda surgir (Shamir, 1995; Yagil, 1998). De la misma forma, se ha encontrado evidencia que el liderazgo carismático y entonces transformacional parece tener más impacto cuando la distancia física líder-seguidor es grande (Antonakis & Atwater, 2002).

Líder transformacional y desprendimiento psicológico

Hoy, gracias a la tecnología, es posible trabajar casi en cualquier lugar y en cualquier momento (Derks & Bakker, 2014). Esta nueva realidad del trabajo en la que el individuo puede permanecer “conectado” todo el tiempo, genera que las personas tengan mayores dificultades para separarse mentalmente de su trabajo y sentir la permanente sensación de estar siempre activas (Hahn & Dormann, 2013; Ohly & Latour, 2014; Sonnentag & Bayer, 2005).

En la literatura se encuentra diversos estudios que han logrado identificar tanto antecedentes como consecuentes del desprendimiento (Moreno-Jimenez, Rodriguez-Munoz, Sanz-Vergel, & Garrosa, 2012; Shimazu, Sonnentag, Kubota, & Kawakami, 2012; Sonnentag & Fritz, 2015)

En contraste, a las conductas de compromiso, es ideal que el seguidor también pueda desprenderse adecuadamente de la situación laboral, (p. ej. vivir la experiencia de recuperación para descansar, el no pensar en la actividad laboral en su tiempo de descanso y el no sentir la obligación de responder mensajes laborales en la noche o fines de semana) sobre todo en aquellos entornos laborales en los que las comunicaciones virtuales reducen los límites entre los dominios personal y laboral.

Gracias a investigaciones recientes, sabemos que formas de influencia positiva como el componente carismático del liderazgo transformacional, disminuyen la posibilidad del desprendimiento por parte de seguidores que están altamente identificados con sus líderes (Fritz, Yankelevich, Zarubin, & Barger, 2010; Park et al., 2011). Surge entonces una paradoja que se consideramos requiere ser estudiada, en la cual un líder transformacional que gracias a sus conductas de influencia idealizada logra en sus seguidores mayores niveles de compromiso, esfuerzo e intensidad frente a sus responsabilidades, puede simultáneamente convertirse en una barrera que dificulta el proceso desprendimiento psicológico del trabajo de los mismos.

De esta manera, la influencia idealizada hacia el líder puede producir el efecto negativo e impedir que el seguidor salga de su rol laboral (por el sentido de compromiso con su organización), realice una transición adecuada, y entre en su rol personal o familiar, y alcanzar el desprendimiento (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000).

Objetivo

El desarrollo de entornos de trabajo virtuales ha creado un nuevo escenario para el liderazgo y la gestión de personas (Hambley, O'Neill, & Kline, 2007). Por ello, se espera contribuir desde perspectiva conceptual a las teorías sobre liderazgo, en la medida que se exploran aquellas características y comportamientos del líder, en un contexto transformacional, que se valoran de forma más significativa para lograr alcanzar el desprendimiento psicológico, en aquellas personas que no comparten un espacio físico permanente con sus jefes y se relacionan con ellos mediante herramientas virtuales de trabajo.

Modelo

Investigaciones recientes nos ayudan a comprender que las conductas del líder también pueden representar un importante antecedente del proceso de desprendimiento gracias a la definición de normas de segmentación y al modelamiento de conductas que, de ser imitadas, ayudan a facilitar y moderar la transición entre los roles laboral y no laboral del seguidor (Derks, van Mierlo, & Schmitz, 2014; Sonnentag & Fritz, 2015).

Transición entre roles [*Boundary Theory*] en entornos virtuales

Esa transición - frecuente y recurrente – entre trabajo y hogar, es descrita por Ashforth et al., (2000) como una actividad de cruce de límites en la que se ingresa y/o se sale del rol, si se logran superar las barreras existentes. Se puede entender también, como un movimiento físico y psicológico entre los roles que se viven. Así, la persona se *descompromete* de un rol (salida), para luego *comprometerse* con otro (entrada) (Ashforth et al., 2000).

De esta manera, los dominios de los roles laboral y de lo personal/familiar deben tener unas fronteras claras que permitan diferenciarlos y garantizar la transición entre ellos. Surgen entonces, dos conceptos que pueden afectar el proceso: la *flexibilidad* y la *permeabilidad*. El primero hace referencia a fronteras físicas y temporales, y el segundo, a las fronteras psicológicas y de identidad (Ashforth et al., 2000; Daniel & Sonnentag, 2016; Richter, 1990).

Aunque la flexibilidad y la permeabilidad entre los límites del rol puede ser útil para aminorar el esfuerzo al realizar la transición entre los mismos, también es cierto, que cuando los límites se encuentran muy diluidos, - y la persona ha integrado su rol laboral y personal de forma continua -, puede presentarse un conflicto que se alimenta de la confusión para el individuo y quienes lo rodean, acerca del rol que se debe abandonar o asumir y actuar en conformidad a la situación en la que se encuentre (Ashforth et al., 2000).

La teoría existente, permite proponer entonces, que el líder a través de sus principios y conducta, juega un papel determinante al influir en el grado de flexibilidad y permeabilidad de las fronteras del rol del seguidor. Un ejemplo, es el caso de aquellos directivos de empresas que se identifican a sí mismas como "*high-tech*"; líderes transformacionales en este tipo de culturas, pueden establecer modelos de acción que diluyen los límites temporales y espaciales entre los roles laborales y no laborales de los miembros de sus equipos. Por ejemplo, al observar que su líder está siempre pendiente de sus mensajes, correos y dispositivos móviles de trabajo, el seguidor puede asumir que su sello de identidad es el mantenerse conectado durante todas las facetas de su vida, y no lograr una transición adecuada entre los roles laboral y personal/familiar (Fleming & Spicer, 2004).

Para Ashforth et al., (2000) la forma sobre cómo se definen las barreras, los límites y las estrategias para la transición no es sólo es una condición del individuo, y tanto los dominios sociales como el contexto local, juegan un papel clave en la forma en que se integran o segmentan los roles. Así, las organizaciones también establecen normas para definir que tanto

sus miembros deben estar disponibles para el trabajo, aun cuando se encuentran fuera de la jornada establecida (Derks et al., 2014). Kreiner (2006) al estudiar las diferencias entre normas de segmentación (que promueven límites claros entre las fronteras) y normas de integración (que promueven permeabilidad en los límites) en organizaciones, comprueba que empleados en firmas con fuertes normas de segmentación experimentan menores niveles de conflicto entre los roles laboral/personal que empleados en organizaciones que promueven normas de integración.

Otros estudios dan cuenta del impacto positivo que tiene el establecer normas de segmentación para realizar la transición y como lo proponemos en el presente artículo, lograr el DPT. Derks et al. (2014) encontraron una relación positiva entre la existencia de normas de segmentación del uso del teléfono celular para asuntos de trabajo y el desprendimiento psicológico. Barber y Jenkins (2014) identificaron el papel moderador de la creación de fronteras entre el cruce de límites y la tecnología de comunicación usada en el hogar. Hahn y Dormann (2013) establecieron una relación positiva entre las normas de segmentación del grupo de trabajo para desprenderse del trabajo y los niveles de satisfacción de vida en un grupo de gerentes de diferentes sectores.

En resumen, gracias a una adecuada gestión de normas límites y fronteras, los empleados que laboran en empresas orientadas a promover normas de segmentación, perciben menores niveles de conflicto entre su rol laboral y personal. Sin embargo, los contextos laborales están migrando hacia modelos en los que no hay horarios estándares de trabajo, se utilizan herramientas móviles de comunicación y se trabaja desde el hogar (Härmä, 2006). La realidad de estos nuevos contextos, donde la integración entre roles puede ser un ideal para ciertas modalidades de trabajo, nos orienta a proponer que el líder de equipos virtuales, juega un papel fundamental como ejemplo para la creación y mantenimiento de límites entre roles, y para la definición de normas de segmentación que aseguren una adecuada transición.

Aprendizaje social

Basados en la teoría de aprendizaje social o modelamiento que argumenta que las personas tienden a imitar el comportamiento de otros en su grupo social y que son más propensos a seguir los comportamientos modelados por alguien con los que se pueden identificar debido a los lazos emocionales (Bandura, 1977), se propone que los empleados de que perciban normas de integración o segmentación para acercar o separar su rol laboral de su rol personal por parte de su líder, pueden copiar esas normas e imitarlas. Esa identificación con el líder y la posibilidad de emular sus conductas, es posible a pesar que la distancia entre líder – seguidor sea amplia (Antonakis & Atwater, 2002; Shamir, 1995; Yammarino, 1994).

Sí el líder en un contexto transformacional, ejemplifica y modela normas que *integran* vida laboral y vida personal a través de flexibilizar y permear los límites, podrá influir para que la persona esté siempre disponible a responder sus llamadas y mensajes, o extienda su jornada de trabajo, como se ilustró previamente en el ejemplo de las empresas “*high tech*”.

En contraste, si el líder transformacional ejemplifica y modela normas que *segmentan* y delimitan los roles, y facilita la transición mediante conductas de respeto por los límites, podrá influir para que la persona mantenga sus rutinas y esquemas de separación activos (Ashforth et al., 2000), se distancie física y mentalmente de la situación laboral y alcance el DPT.

El liderazgo de desprendimiento psicológico

Las organizaciones y sus líderes juegan un papel importante para ayudar a sus colaboradores a segmentar los roles laboral y personal, y no deberían desestimar la importancia de un adecuado proceso de DPT (Fritz et al., 2010).

Cómo argumentamos, a partir de los principios del aprendizaje social el seguidor puede imitar conductas de ejemplificación y de modelamiento de su líder, en el sentido que las personas tienden a cumplir las normas sociales de su grupo (Cialdini & Goldstein, 2004). Algunas de las conductas que ejemplifican como un líder puede ser llegar a ser un modelo en

el proceso de desprendimiento serían: hablar a los miembros de su equipo la necesidad de segmentar los roles laboral y personal mediante límites claros, no asignar labores más allá de la jornada laboral, respetar los tiempos de descanso en días no laborales o vacaciones, no enviar o solicitar información una vez terminada la jornada de trabajo, no tratar información del trabajo en situaciones no laborales que comparta con su equipo y respetar sus propios espacios familiares.

Se espera que un líder transformacional sea un ejemplo de actuación como persona siendo honesto, íntegro y ético en sus relaciones, pero que actúe de la misma manera cuando asume su rol como gerente o directivo. Desde esta perspectiva, el líder "...sabe que es un modelo a seguir los siete días de la semana y las veinticuatro horas del día para sus seguidores no sólo por sus creencias, sino sobre todo por sus acciones..."(Trevino, Hartman, & Brown, 2000). El líder de desprendimiento puede ayudar al DPT, a partir de dos dimensiones claves, la primera, cuando actúa como *líder persona* y se preocupa por conocer al otro, es considerado con las situaciones personales de sus colaboradores, respeta las normas, y es congruente con sus valores al actuar; y segundo, cuando actúa como un *líder gerente* que no genera sobrecargas laborales, que define cronogramas con plazos adecuados, que diseña políticas de disponibilidad acordes con las jornadas de trabajo, y que no asume que una organización para ser exitosa debería tener a sus colaboradores disponibles en su rol laboral todo el tiempo.

La figura 1 resume nuestro modelo, en el que consideramos existe una posibilidad de atenuar el efecto del liderazgo transformacional en los niveles de desprendimiento psicológico del trabajo de los seguidores del líder.

Para resumir, el líder transformacional que se convierte en un modelo para la creación y mantenimiento de normas de segmentación, y facilita que sus seguidores alcancen niveles adecuados de desprendimiento, tendrá un impacto positivo en los resultados de su

organización. Esto, por cuanto logra que sus seguidores desarrollen mayores niveles de bienestar y productividad.

Discusión y Conclusiones

El argumento central del modelo propuesto, es que el líder transformacional de un equipo virtual debe ser sensible a la necesidad de crear y mantener un adecuado balance entre los dominios mencionados, y transmitir a través de los principios de aprendizaje social, normas de segmentación claras que faciliten la transición entre los roles laboral y personal, y que a su vez impacten positivamente los niveles desempeño laboral y bienestar personal.

Contribuciones

Desde una perspectiva práctica, nuestro modelo ofrece relevancia en un momento en el que los desarrollos y avances tecnológicos facilitan la creación de entornos virtuales de trabajo, pero que, a su vez pueden diluir los límites necesarios entre lo laboral y lo personal. Desde una perspectiva teórica, nuestro modelo busca contribuir en las áreas del liderazgo transformacional y el DPT. Primero, exploramos la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y su potencial efecto negativo en el proceso del desprendimiento del trabajo; y segundo, logramos identificar un modelo que nos permite proponer la posibilidad de conciliar los efectos adversos que pueden presentarse.

Direcciones futuras de investigación

Por otra parte y procurando abrir la agenda para futuras investigaciones, consideramos valioso a partir de esta aproximación teórica, construir y validar, una escala que permita identificar cuál es la forma de influencia de liderazgo que - a pesar de la distancia física que se presenta en los equipos virtuales -, pueda ayudar mediante un efecto moderador, a que los individuos logren realizar la transición desde su rol laboral a su rol personal, y alcanzar niveles adecuados de desprendimiento psicológico del trabajo.

Conclusión

Debido a la creciente tendencia de implementar esquemas de trabajo mediados por los avances tecnológicos, es importante avanzar en la comprensión de los posibles efectos de dicho fenómeno a nivel de individuos y organizaciones. Para los líderes de equipos virtuales, la búsqueda del máximo nivel de compromiso de sus seguidores frente a la labor, continuará siendo un importante reto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sin embargo, como los límites entre las dimensiones laboral y personal de quienes laboran en equipos virtuales, tienden a ser cada vez más flexibles y permeables, se requiere que los e-líderes promuevan desde su actuar, la creación y mantenimiento de normas claras de segmentación, así como, el diseño de estrategias de transición entre roles, para facilitar que sus seguidores alcancen niveles adecuados de DPT que garanticen bienestar y mejores niveles de desempeño. El liderazgo transformacional ha sido caracterizado como una de las formas de influencia más deseables para la organización, gracias a su capacidad para acercar a sus miembros y desarrollar altos niveles de compromiso e identificación. No obstante, argumentamos que el líder transformacional, puede a través de los principios de aprendizaje social, promover y ejemplificar conductas orientadas a segmentar los roles y facilitar la transición entre lo laboral y lo personal, y mitigar entonces, los efectos negativos del no desprendimiento psicológico en el bienestar y el desempeño de sus colaboradores en entornos virtuales.

Referencias Bibliográficas

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968. doi:10.1002/job.283
- Bandura, A. (1977). Social learning theory.
- Barber, L. K., & Jenkins, J. S. (2014). Creating Technological Boundaries to Protect Bedtime: Examining Work-Home Boundary Management, Psychological Detachment and Sleep. *Stress and Health*, 30(3), 259-264. doi:10.1002/smi.2536
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468.
- Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annu. Rev. Psychol.*, 55, 591-621.
- Daniel, S., & Sonnentag, S. (2016). Crossing the borders: the relationship between boundary management, work-family enrichment and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 407-426.
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone Use, Work-Home Interference, and Burnout: A Diary Study on the Role of Recovery. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 63(3), 411-440. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x
- Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A Diary Study on Work-Related Smartphone Use, Psychological Detachment and Exhaustion: Examining the Role of the Perceived Segmentation Norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74-84. doi:10.1037/a0035076
- Fleming, P., & Spicer, A. (2004). 'You can checkout anytime, but you can never leave': spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57(1), 75-94.

- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: The role of detachment from work during nonwork time. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 977-983. doi:10.1037/a0019462
- Hahn, V. C., & Dormann, C. (2013). The role of partners and children for employees' psychological detachment from work and well-being. *Journal of Applied Psychology, 98*(1), 26-36. doi:10.1037/a0030650
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*(1), 1-20.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84*(5), 680.
- Härmä, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 502*-514.
- Isabel Sanz-Vergel, A., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Moreno-Jimenez, B. (2011). Daily detachment from work and home: The moderating effect of role salience. *Human Relations, 64*(6), 775-799. doi:10.1177/0018726710393368
- Jermier, J. M., & Berkes, L. J. (1979). Leader behavior in a police command bureaucracy: A closer look at the quasi-military model. *Administrative Science Quarterly, 1*-23.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological measurement, 59*(1), 127-142.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 485-507. doi:10.1002/job.386
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407.
- Milliken, F. J., & Dunn-Jensen, L. M. (2005). *The Changing Time Demands of Managerial and Professional Work: Implications for Managing the Work-Life Boundary*: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Moreno-Jimenez, B., Rodriguez-Munoz, A., Sanz-Vergel, A. I., & Garrosa, E. (2012). Elucidating the Role of Recovery Experiences in the Job Demands-Resources Model. *Spanish Journal of Psychology, 15*(2), 659-669. doi:10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n2.38877

- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1994). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Ohly, S., & Latour, A. (2014). Work-Related Smartphone Use and Well-Being in the Evening. *Journal of Personnel Psychology*.
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships Between Work-Home Segmentation and Psychological Detachment From Work: The Role of Communication Technology Use at Home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457-467. doi:10.1037/a0023594
- Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1981). Conventional vs. worker-owned organizations. *Human Relations*, 34(12), 1013-1035.
- Richter, J. (1990). Crossing boundaries between professional and private life. *The experience and meaning of work in women's lives*, 143-163.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47. doi:10.1016/1048-9843(95)90003-9
- Shimazu, A., Sonnentag, S., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Validation of the Japanese Version of the Recovery Experience Questionnaire. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 196-205.
- Sonnentag, S., & Bayer, U.-V. (2005). Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 393-414. doi:10.1037/1076-8998.10.4.393
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S72-S103. doi:10.1002/job.1924
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: Transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176.

Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance.

Figura 1. Modelo de la relación entre liderazgo y desprendimiento psicológico del trabajo.

