

LIDERAZGO AUTÉNTICO, CLAVE DE CONFIANZA



TRABAJO FINAL DE MÁSTER

Máster Universitario de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en
Recursos Humanos

JULIO 2018

Alumna: Natalia Rodríguez Egea

Tutora: Dra. Valeria Cruz Ortiz

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones se encuentran en un punto donde necesitan reestablecer la confianza que tras años de crisis política, económica y social han ido perdiendo. Por eso, resulta relevante que los empleados/as confíen en la dirección. Esta confianza organizacional vertical se basa en “*la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas*” (Tan y Lim 2009, p.46). Este proyecto expone un caso hipotético de una empresa del sector cerámico que pretende introducir mejoras en el bienestar de sus empleados. Tras una recogida de información previa a través de entrevistas y *checklist* a agentes claves de la empresa, se señalan deficiencias en liderazgo y confianza organizacional vertical. Por eso, siguiendo el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (*HEalthy and Resilient Organization*, HERO) se lleva a cabo una intervención positiva mediante la potenciación de recursos personales a través de prácticas de Liderazgo Auténtico, que incrementará los niveles de confianza organizacional vertical.

Palabras clave: confianza organizacional, liderazgo auténtico, intervención positiva.

ABSTRACT

Nowadays, organizations are in a situation where they need to reestablish the trust that after years of political, economic and social crisis they have lost. In this way, it is relevant that employees trust in the management. This vertical organizational trust is based on "the willingness of employees to be vulnerable to the actions of their organization, without employees having control over these actions and behaviors" (Tan and Lim 2009, p.46). This project exposes a hypothetical case of a company in the ceramic sector that intends to introduce improvements in the welfare of its employees. After a collection of previous information through interviews and checklist to key agents of the company, they are indicated as aspects to improve leadership and vertical organizational trust. Therefore, following the Healthy and Resilient Organization Model (HERO), a positive intervention is carried out through the empowerment of personal resources through Authentic Leadership practices, which will increase the levels of vertical organizational trust.

Key words: organizational trust, autentical lidership, positive intervention.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Descripción del caso | 1 |
| Revisión de la literatura | 3 |
| OBJETIVOS | 6 |
| METODOLOGÍA..... | 6 |
| Método..... | 6 |
| Procedimiento | 7 |
| Temporalización | 16 |
| RESULTADOS ESPERADOS | 19 |
| COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER Y POSIBLE TRANSFERENCIA AL ÁMBITO PROFESIONAL | 20 |
| CONCLUSIONES | 26 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 29 |

INTRODUCCIÓN

Descripción del caso

Cerluxe, S.L., es una empresa ubicada en Castellón dedicada a la fabricación de productos cerámicos de alta calidad. Su visión es clara y concisa: ser una empresa líder en el sector y confiable para sus clientes/as y trabajadores/as; su misión: ofrecer al cliente/a el mejor servicio y calidad del producto, así como el cuidado por el bienestar de sus trabajadores. Por tanto, es una organización centrada en fidelizar a sus clientes/as a través de un servicio exquisito y la calidad del producto.

Actualmente, cuenta con una plantilla de 52 trabajadores/as repartidos/as en 4 departamentos: Departamento de Administración, Departamento de Ventas, Departamento de Operaciones y Departamento de Recursos Humanos, como puede verse a continuación en el organigrama de la figura 1.

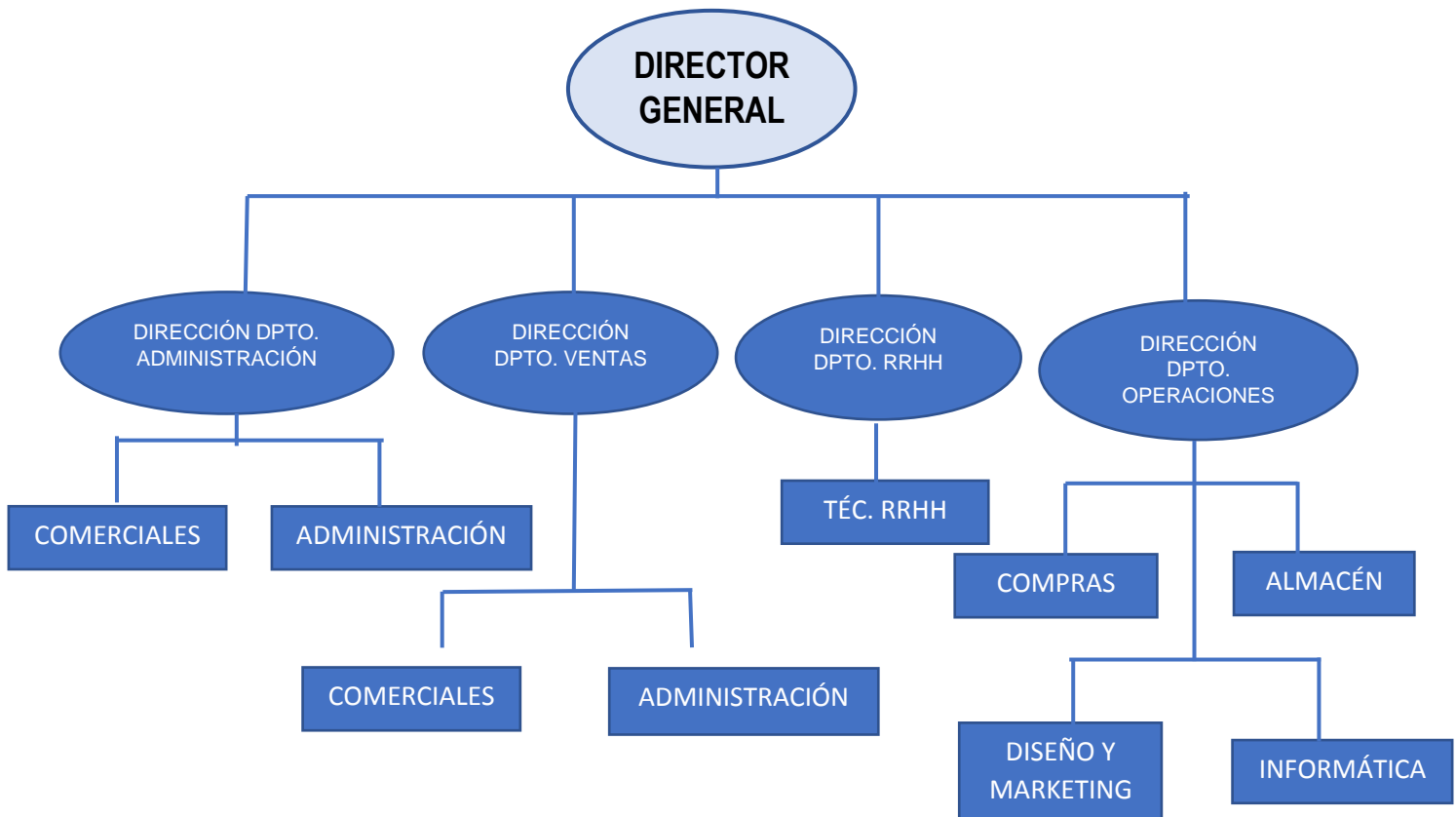


Figura 1. Organigrama de la empresa Cerluxe S.L. en Mayo de 2018.

Después de más de 20 años al frente de la empresa, su fundador y director general se jubiló hace un año, momento en el cual toma el cargo su hija. Caracterizada por un modelo directivo tradicional, Cerluxe se organiza de forma jerárquica, de tal forma que, tanto las órdenes como el modo de trabajar van en cascada, sin tener en cuenta las aportaciones de los trabajadores.

En los últimos años de crisis política, económica y social que ha atravesado el país, la empresa ha conseguido mantenerse en el mercado, sin embargo, actualmente nos encontramos en un contexto más favorable en el que la nueva dirección ve oportunidades de expansión. No obstante, es consciente de que la evolución de la empresa pasa por hacer giros innovadores que le distingan de la competencia, y que estos cambios pueden ser la clave para atraer a tanto talento que en tiempos post-crisis buscan su lugar laboral.

Con la llegada de la nueva directora general, llega también una visión más moderna en la forma de gestión de la empresa. En su llegada, añade a la misión de la empresa la salud y bienestar de los trabajadores, ya que es conocedora de que si los empleados están a gusto en la empresa, rendirán más y se obtendrán mejores resultados.

La nueva dirección ve un problema en el modelo jerárquico de liderazgo, ya que percibe que los directores/as y supervisores/as tienen una forma de dirigir muy autoritaria que obstaculiza las relaciones con los empleados. Se han recibido quejas sobre los directores/as de departamento por parte del personal que tienen a cargo, refiriendo que saben cuál es la mejor forma de realizar sus tareas, aportando incluso nuevas ideas que ayudarían a optimizarla pero temen recibir represalias por parte de su supervisor si las llevan a cabo. También describen no sentirse valorados por parte de su supervisor/a o que no se les da reconocimiento.

Desde el departamento de RRHH de la empresa (mayormente dedicado a tareas administrativas, selección de personal y evaluaciones de desempeño) no tienen las suficientes herramientas para abordar la problemática, por lo que deciden -respaldados por la gerencia- contar con los servicios de una consultora externa para ayudar a resolver los problemas de liderazgo en su empresa.

Revisión de la literatura

Después de años de depresión política, económica y social a nivel mundial, actualmente nos encontramos ante un panorama de incertidumbre en el que las empresas empiezan a ver un rayo de luz para comenzar a expandirse de nuevo. Para aprovechar esta situación, es necesario hacer cambios que las enriquezcan y diferencien del resto. Uno de estos cambios, pasa por reestablecer la confianza hacia la organización que se ha perdido durante el período de crisis. Por eso, buscar una alternativa estratégica de Recursos Humanos que aumente la confianza organizacional, puede convertirse en una ventaja competitiva.

Hablar de confianza organizacional, es hablar de *“la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas acciones y conductas”* (Tan y Lim 2009, p.46). Esta definición se enmarca dentro de la confianza vertical, es decir, la confianza entre supervisores/as directos/as y sus empleados/as. La confianza en las organizaciones aporta múltiples ventajas. Por ejemplo, como indican los resultados de la investigación de Acosta, Salanova y Llorens (2011) la confianza organizacional juega un importante papel mediador entre las prácticas saludables y el *engagement*.

Una fórmula que está trayendo beneficiosos resultados tanto a nivel individual, como de equipo y organizacional es apostar por el desarrollo de Organizaciones Saludables. De esta forma, las organizaciones consiguen trabajadores/as positivos, más comprometidos con la organización, proactivos y con iniciativa (Salanova, Llorens y Martínez, 2016). En este sentido nacen las Organizaciones Saludables y Resilientes (*HEalthy and Resilient Organization*) HERO en adelante, definidas como *“aquellas organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización. Son “resilientes” porque mantienen un ajuste positivo bajo circunstancias, se fortalecen ante situaciones adversas y bajo presión son capaces de mantener su funcionamiento y sus resultados”* (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

En base al modelo HERO, conseguir ser una organización saludable y resiliente pasa por el despliegue de recursos y prácticas organizacionales saludables que logren empleados y grupos de trabajo saludables, caracterizados por altos niveles de bienestar psicosocial, percepción de eficacia, *engagement*, y confianza. Estas características a su

vez derivan en resultados organizacionales saludables tales como alto rendimiento, compromiso, lealtad del cliente y responsabilidad social empresarial. Entre los recursos laborales encontramos recursos de tarea y recursos sociales, encontrándose el liderazgo transformacional en este último, como puede verse en la figura 2. Por tanto, potenciar un liderazgo positivo, aumentará la confianza organizacional vertical como busca la empresa del caso en cuestión, entre otros beneficios.

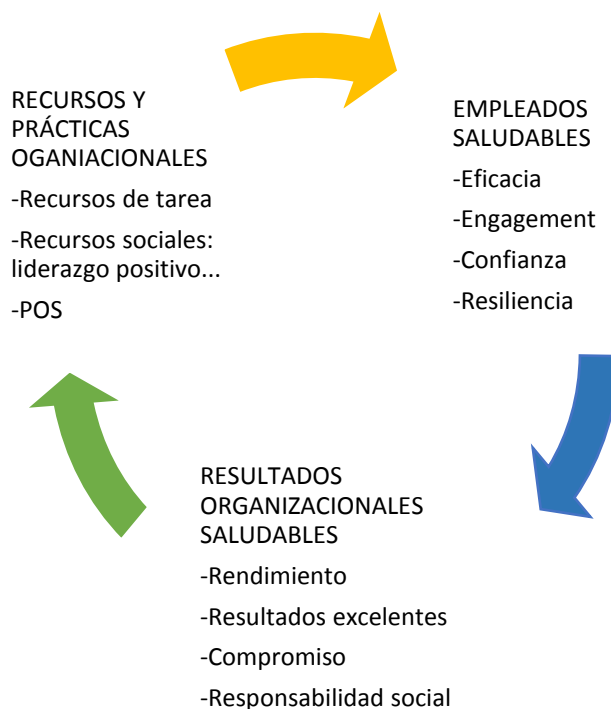


Figura 2. Modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez,2012).

El liderazgo positivo, aparece como respuesta a la necesidad de la aparición de líderes que estimulen y sean inspiradores, de tal manera que consiguen rendimientos exitosos en los/as trabajadores/as, a través de potenciar conductas virtuosas y eudomónicas (Cameron y Plews, 2012). Entre las vertientes de liderazgo positivo, se hallan las teorías de liderazgo auténtico, liderazgo sirviente, liderazgo espiritual y liderazgo moral. Todas ellas, tienen como componentes en común una perspectiva moral positiva, el autoconocimiento del líder, el modelado positivo del comportamiento de los/as seguidores/as, la identificación social de los seguidores con el líder y con sus compañeros e intercambios sociales positivos entre el líder y sus seguidores (Avolio y Gardner, 2005).

Uno de los nuevos modelos de liderazgo positivo que aparece y que tiene la clave en la confianza es el liderazgo auténtico. Definimos el liderazgo auténtico como

‘un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores’ (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009). Los líderes auténticos son plenamente conscientes de sus valores y creencias, de su comportamiento, y a su vez de cómo son percibidos por los demás (Shamir y Eiliam, 2005). Dentro de sus deseos de sentirse útiles con su grupo, desea que su equipo desarrolle las competencias con las que trabaja y les da libertad, lejos de utilizar su autoridad para dirigir a los otros (Luthans y Avolio, 2003).

En referencia a la medida del liderazgo auténtico, Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) desarrollaron el *Authentic Leadership Questionnaire*, ALQ en adelante, que ha sido validado al español por Moriano, Molero y Mangin (2011). Este instrumento evalúa cuatro factores de este estilo de liderazgo. El primer factor denominado “conciencia de sí mismo” (*self-awareness*) atañe al conocimiento de las fortalezas y debilidades tanto propias como de los demás que tiene el líder en cuestión, así como a la conciencia que tiene el líder sobre como influye su propia conducta en sus seguidores. El segundo factor es la transparencia en las relaciones (*relational transparency*) donde se cuantifica el nivel de apertura a los demás y cuánto se muestra tal como es. En consecuencia, se crea un clima de confianza en el equipo que facilita la expresión de pensamientos y emociones. El tercer factor, llamado “procesamiento equilibrado” (*balanced processing*) alude a las capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y se analice la información con el equipo antes de tomar una decisión, solicitando y respetando otros puntos de vista aunque sean contradictorios. Por último, el cuarto factor hace referencia a la moral internalizada (*internalized moral perspective*) que se relaciona con si la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales (Walumbwa, et al., 2008).

Estudios recientes donde se ha utilizado el ALQ para analizar cómo el liderazgo auténtico se relaciona con diferentes variables psicosociales y organizacionales, señalan que el ALQ está positivamente relacionado con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y satisfacción con el líder, conductas de ciudadanía organizacional, confianza organizacional, compromiso y rendimiento laboral (Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2009; Caza, Bagozzi, Woolley, Levy y Caza, 2010).

OBJETIVOS

En base a las necesidades que actualmente tiene Cerluxe, S.L. y teniendo en cuenta las bases empíricas que abalan el éxito de un modelo de liderazgo auténtico, con la siguiente intervención se plantean los siguientes objetivos.

Objetivo general:

➤ Potenciar la confianza organizacional mediante un liderazgo auténtico.

Objetivos específicos:

➤ Desarrollar las dimensiones de liderazgo auténtico en los/as directores/as y supervisores/as

➤ Contagio de los beneficios del liderazgo auténtico en los/as trabajadores/as mediante “efecto cascada”

➤ Mejorar las relaciones y la confianza líder-empleado

➤ Acercar a la organización hacia la consecución de Organización

Saludable

METODOLOGÍA

Método

Muestra

1. Para la administración de la metodología HERO y el cuestionario ALQ se precisará tanto a los empleados/as como los supervisores/as. Se ha considerado que, para que un trabajador/a pueda participar tiene que permanecer un mínimo de seis meses en la empresa (tiempo mínimo para que el trabajador/a se haya adaptado a la organización).
2. El “Programa de Liderazgo Auténtico, la Clave del Éxito” irá dirigido a los/las directores/as de la organización empresa (tanto al director general como a los/las directores/as de departamento) y a los/as supervisores/as directos, debido a que ellos/as son quienes dirigen al equipo, la toma de decisiones y el traspaso de la información.

Instrumentos

- Evaluación psicosocial positiva de la empresa mediante la metodología HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez,2012):
 - La Confianza Organizacional se evaluó a través de cuatro ítems del cuestionario HERO. Un ejemplo de ítem es “En esta empresa/organización los subordinados tenemos una enorme confianza en los supervisores y en la dirección”.
- Para medir la eficacia del “Programa de Liderazgo Auténtico, la Clave del Éxito” y comprobar si existe cambio de liderazgo tras su aplicación se ha escogido el “*Authentic Leadership Questionnaire*” (ALQ) desarrollado por Walumba, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) como instrumento de medida.
 - El cuestionario se divide en cuatro dimensiones: 5 ítems evalúan la transparencia de las relaciones, 4 ítems para moral interiorizada, 3 ítems para procesamiento equilibrado y 4 ítems para conciencia de sí mismo.

Recursos

- Humanos.
 - 2 profesionales de Recursos Humanos.
- Materiales:
 - Localización. Sala externa a la organización condicionada para el evento.
 - Material: Bolígrafos, folios, proyector, grabadora para las entrevistas.

Procedimiento

En primer lugar, se hace una reunión con la Gerencia de la empresa en la que nos comunica la razón de su llamada: quieren mejorar las conductas de sus líderes y mejorar los problemas y roces con sus empleados. En relación con la problemática y necesidades que percibe su directora, se negocia obtener más información sobre la situación de la empresa, opiniones y sugerencias a través de entrevistas semiestructuradas y administración de *checklist* a agentes clave (directora general, tres directores/as o supervisores/as, tres trabajadores/as antiguos (con experiencia de más de

seis meses). Previamente, se les informará del proceso a través de cartas electrónicas con la invitación, política de confidencialidad, información necesaria y la guía de la entrevista. Con esta primera parte del proceso, se pretende obtener información sobre las variables relacionadas con la problemática: liderazgo, confianza, autonomía, comunicación y feedback. Es importante, no obtener información solamente de los agentes con los que se llevará a cabo el cambio de liderazgo, sino también, conocer las percepciones que tienen los empleados/as sobre estos, ya que es probable que los resultados entre ambos difieran.

Después de analizar los resultados de las *checklist* y entrevistas, se entrega a la empresa un informe que recoge los aspectos más deficientes que se han detectado y con los que sería conveniente trabajar son: confianza organizacional y liderazgo. Para enfatizar la necesidad de llevar a cabo una intervención, se “vende” la idea de desarrollar una Organización Saludable, partiendo como primer paso hacer una intervención en confianza organizacional a través de la consecución de un liderazgo auténtico entre sus líderes; todo ello enmarcado dentro del Modelo HERO.

Una vez la empresa ha aceptado la intervención y se han negociado sus condiciones, se invita a la participación de los trabajadores/as y supervisores/as a través de una reunión informativa y envío de e-mail. Una vez han aceptado, se lleva a cabo la evaluación de las variables.

Para saber los niveles basales de confianza con los que cuenta la organización, se administran los ítems relacionados con confianza de la Metodología HERO. Para ello, se aplica el instrumento a el mayor número de empleados/as posibles y a todos los/as supervisores/as y directores/as. En cuanto a la medida de liderazgo se administrará el cuestionario ALQ a los mismos. La medición se realizará en tres ocasiones: en un período previo a la intervención para saber las percepciones iniciales de la muestra sobre confianza y liderazgo positivo auténtico, en otro momento posterior a la intervención para ver si se han producido cambios, y por último a los seis meses de la intervención como seguimiento para comprobar que los cambios se hacen duraderos en el tiempo.

Una vez realizada la evaluación pre-test de las variables, se lleva a cabo la intervención en los tiempos establecidos. La intervención se basará en la implementación de un programa sobre liderazgo auténtico: “Programa de Liderazgo Auténtico, la Clave del Éxito”.

El programa se desarrollará en cinco sesiones. La primera sesión, irá dedicada al aprendizaje de los aspectos relacionados con liderazgo auténtico, mientras que en las siguientes cuatro sesiones se trabajarán sus dimensiones.

Al finalizar cada sesión se invita a los participantes a que la valoren. Esto permite a los profesionales que la imparten a hacer autocrítica y potenciar los aspectos que mejor se valoran y corregir aquellos que no terminan de encajar para las futuras sesiones.

SESIÓN 1: INFORMACIÓN

| 10 min. | Presentación del profesional, proyecto, objetivos y duración de sesiones. | | | | |
|---------------------|--|----------|-----------|-------------|-------------------------|
| 20 min. | Presentación de los participantes indicando nombre, cargo en la empresa y algo interesante que consideren sobre ellos. <ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a conocer a los miembros del grupo, y proporcionan un ambiente seguro y relajado que suaviza la tensión inicial. | | | | |
| 30 min. | Reflexión sobre los resultados de la evaluación 360° ¿Son los resultados obtenidos en general positivos, negativos o intermedios? ¿Podemos tratar los aspectos que resultan a mejorar? ¿cómo podríamos hacerlo? Primero, exponer los resultados positivos y elogiarlos. Después exponer los menos favorables y hacer las preguntas. | | | | |
| 15 min. | R E C E S O | | | | |
| 1 h. 30 min. | <p>Información teórica sobre Liderazgo Auténtico</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">APARTADO</th> <th style="width: 50%;">CONTENIDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Concepto</td> <td>y -¿Qué es el Liderazgo</td> </tr> </tbody> </table> | APARTADO | CONTENIDO | 1. Concepto | y -¿Qué es el Liderazgo |
| APARTADO | CONTENIDO | | | | |
| 1. Concepto | y -¿Qué es el Liderazgo | | | | |

| | |
|----------------|--|
| | <p>características Auténtico? -¿Cómo es un líder auténtico?</p> <hr/> <p>2. Beneficios del liderazgo auténtico -Resultados de la investigación sobre Liderazgo auténtico</p> <hr/> <p>3. Dimensiones del Liderazgo Auténtico -Explicación de las dimensiones</p> <hr/> <p>4.¿Cómo llegar a ser un líder auténtico? -Presentación del plan de actuación</p> |
| 15 min. | <p>Valoración de la sesión por parte de los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complimentar hoja de satisfacción • Añadir “qué te llevas” de la sesión |
| 5 min. | <p>Al finalizar la sesión, se ruega a los/las participantes que realicen el TEST VIA FORTALEZAS PERSONALES a través del siguiente link y llevar los resultados finales en la siguiente sesión</p> <p>https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/es/testcenter</p> |


SESIÓN 2 CONCIENCIA DE SÍ MISMO

| | |
|----------------|---|
| 30 min. | <p><u>Presentación de los participantes mediante la técnica “el símbolo”.</u></p> <p>-Deberán escribir en un papel su nombre y dibujar un símbolo, animal, expresión...con el que se sientan identificados y tenerlo visible en la mesa. Uno por uno, deberá ir presentándose añadiendo su nombre, añadir por qué ha elegido ese dibujo y relacionarlo con sus fortalezas.</p> <p>-Para identificar las fortalezas pueden ayudarse de los resultados del VIA.</p> |
|----------------|---|

| | |
|----------------|---|
| 45 min. | Presentación de la sesión y abordaje de sus contenidos: autoconocimiento, conocimiento de los demás e influencia de la propia conducta. |
| 1 hora | <p><u>Dinámica de grupo.</u></p> <p>Esta dinámica se realiza por parejas. En una hoja, cada miembro de la pareja deberá hacer dos columnas: en la primera columna escribirá tres fortalezas que cree poseer y en la segunda columna tres fortalezas que percibe de su compañero. Al finalizar comparar los resultados.</p> <p>-Esta técnica muestra cómo lo que la persona percibe de sí misma y lo que dice de ella el compañero no siempre concuerda.</p> <p>-Se enfatiza la importancia de mostrar las virtudes y de orientar el comportamiento hacia la visualización de aspectos positivos.</p> <p>-También muestra la importancia de conocer a los demás, ya que desde el desconocimiento se pueden realizar prejuicios erróneos.</p> |
| 15 min. | R E C E S O |
| 30 min. | <p><u>Análisis DAFO:</u> Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.</p> <p>-Invita a la reflexión y al conocimiento de las fortalezas del sujeto, sus aspectos a mejorar, que le impide realizarse y con qué recursos cuenta.</p> |
| 30 min. | <p><u>Análisis de caso.</u></p> <p>Se presentan dos casos: un caso donde el líder es abierto, expresivo, da feedback positivo...y otro caso donde el líder es autoritario.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Anotación de manera individual las consecuencias que consideran que conllevan las prácticas de cada estilo de liderazgo. 2. Puesta en común de las aportaciones que han reflexionado. |

SESIÓN 3

TRANSPARENCIA

| | |
|--------------------|---|
| 45 min. | <p><u>Ejercicio de confianza.</u></p> <p>Los participantes se ponen en dos filas, mirando ambas filas hacia la izquierda, de manera que una fila ve a la otra mientras que los de esta no ven a los otros. A los de la fila que no ven a sus compañeros se les pide que se dejen caer para que estos les cojan.</p> <p>-Este ejercicio requiere de mucha confianza con el prójimo para no caer, y la mayoría no acceden.</p> <p>-A continuación se les hace anotar en una lista que características deberían darse en la otra persona para acceder al ejercicio.</p> |
| 1h. 30 min. | Información teórica sobre confianza organizacional y transparencia. |
| 15 min. | R E C E S O |
| | <p>Ejercicio de agradecimiento: “El regalo más grande”.</p> <p>Instrucciones</p> <p>Piense en sus empleados como si cada uno de ellos fuera un regalo. A la derecha de cada una de las cajas siguientes, anote el nombre de cada empleado seguido de tres cualidades que les caracteriza.</p> <div style="text-align: center;"></div> <p>Tras haber realizado este ejercicio, tenga en cuenta los aspectos positivos de cada persona que ha enumerado a la hora de dirigirte a ella.</p> |
| 15 min. | <p>Valoración de la sesión por parte de los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Complimentar hoja de satisfacción <p>Añadir “qué te llevas” de la sesión</p> |

Con todo lo aprendido anteriormente, se pretende que en la tercera sesión los participantes sean capaces de fijar objetivos y llevarlos a cabo teniendo en cuenta al equipo. Para ello tendrán que dar uso de la comunicación, asertividad, feedback y tolerancia.

SESIÓN 4 PROCESAMIENTO EQUILIBRADO

| | |
|----------------|---|
| 20 min. | Repaso del contenido anterior. |
| 2 h. | <p><u>Role playing.</u></p> <p>Presentación de un caso organizacional donde el objetivo es tomar decisiones para obtener los mejores resultados organizacionales. Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los participantes se ponen en grupo y uno de ellos adopta el papel de líder (el máximo responsable en tomar la decisión) y los demás serán empleados. 2. Leen el caso, y toman las decisiones que creen oportunas de manera individual de los objetivos que pretenden conseguir. 3. Se reúnen en grupo, ponen en común las aportaciones de cada miembro y se decide la manera en que finalmente se llevaría a cabo. La decisión final la adopta el líder. 4. Reflexión y conclusiones: <ul style="list-style-type: none"> -¿Creéis que la actuación del líder ha sido correcta? -¿Se han tenido en cuenta las aportaciones de los demás? -¿Es beneficioso para los resultados tener en cuenta las aportaciones que pueden dar los demás? ¿Y para las relaciones? -¿Cómo influye en las relaciones tener en cuenta las aportaciones de los demás?, ¿y no tenerlas en cuenta? |
| 15 min. | R E C E S O |
| 15 min. | <p><u>Generalización.</u></p> <p>Presentar una hoja de registro donde cada miembro anote hasta la próxima sesión los siguientes parámetros en su lugar de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos. Fijar los objetivos que se quieren cumplir. |

| | |
|----------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reunión. Anotar con quien a contado para cumplirlos y qué se ha acordado hacer. • Conclusiones. Anotar los beneficios que ha tenido consensuar el procedimiento para llevarlos a cabo. <p>De esta forma los/las participantes podrán comprobar los beneficios del Liderazgo Auténtico, y desarrollar todo lo aprendido.</p> |
| 15 min. | <p><u>Valoración de la sesión</u> por parte de los participantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Complimentar hoja de satisfacción • Añadir “qué te llevas” de la sesión |

SESIÓN 5**MORAL INTERNALIZADA**

| | |
|----------------|---|
| 30 min. | Repaso de la tarea mandada la sesión anterior. <ul style="list-style-type: none">• Repaso de conclusiones y aclaración de dudas.• ¿Ha sido útil la técnica? Valoración general. |
| 45 min. | Información teórica sobre la importancia de las creencias y valores <ul style="list-style-type: none">• Individuales• Organizacionales |
| 15 min. | R E C E S O |
| 30 min. | <u>Ejercicio para la identificación de valores: “El funeral”</u> <i>Instrucciones:</i> Imaginas que estas muerto y estás presente en tu funeral. Primero escribe lo que te gustaría que las personas que te conocen dijeran sobre ti. Después, escribe lo que crees que dirían sobre ti. <ul style="list-style-type: none">• Invita a la reflexión sobre la consistencia entre los valores de la persona y su comportamiento. |
| 10 min. | <u>Cierre del Taller</u> Agradecimientos y entrega de diploma “Líder Auténtico”. |
| 10 min. | <u>Valoración de la sesión</u> por parte de los participantes. <ul style="list-style-type: none">• Complimentar hoja de satisfacción• Añadir “qué te llevas” de la sesión |

Temporalización

| OCTUBRE 2018 | | | | |
|--|--|---|---|---|
| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1ª Entrevista con Dirección y RRHH. Propuesta realización entrevistas y <i>checklist</i> | | | | |
| | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Segunda Entrevista: entrega guía entrevista y <i>checklist</i> a dirección y establecimiento de horarios | | Reunión RRHH con agentes clave para informar de la evaluación | Envío de invitación electrónica, guía de la entrevista y <i>checklist</i> | |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| Entrevista directora general | Entrevista directores/as de departamento | Entrevista trabajadores/as experimentados | | |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| ELABORACIÓN INFORME | PRIMER | Entrega primer informe con necesidades de intervención | | Acuerdo de intervención con la dirección |
| 29 | 30 | 31 | | |
| ELABORACIÓN DEL | PLAN DE ACCIÓN | | | Reunión RRHH para informar de la intervención |

NOVIEMBRE 2018

| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNE S |
|--|---|--|--|-------------|
| | | | 1 | 2 |
| | Administración ALQ y HERO Depto. Admin. | Administración ALQ y HERO Depto. Ventas y RHH | Administración ALQ y HERO Dpto. Operaciones | |
| 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| CORRECCIÓN CUESTIONARIOS E INTERPRETACIÓN RESULTADOS | | | | |
| 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Intervención: Sesión 1 | Intervención: Sesión 2 | | | |
| 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| Intervención: Sesión 3 | Intervención: Sesión 4 | | | |

DICIEMBRE 2018

| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
|--|--------|-----------|--------|--|
| 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Intervención: Sesión 5 | | | | |
| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Administración Post- Test ALQ Y HERO | | | | |
| 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| ELABORACIÓN INFORME PARA EMPRESA | | | | Entrega Informe Final a la empresa |
| 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| | | | | |
| 31 | | | | |

ABRIL 2019

| LUNES | MARTES | MIÉRCOLES | JUEVES | VIERNES |
|------------------------------------|--------|-------------------------------------|----------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seguimiento: Administración ALQ | | | | |
| | | CORRECCIÓN, | INTERPRETACIÓN | RESULTADOS |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| | | Entrega informe de resultados | | |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| | | | | |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 |
| | | | | |
| 29 | 30 | | | |
| | | | | |

RESULTADOS ESPERADOS

Tras el “Programa de Liderazgo Auténtico, la Clave del Éxito” se espera que los directores/as y supervisores/as hayan interiorizado los conocimientos y prácticas que les conduzcan hacia la adquisición de las dimensiones de este estilo de liderazgo: conciencia de sí mismo, transparencia de las relaciones, moral interiorizada y procesamiento equilibrado. Para su comprobación, una vez finalizada la intervención se regresa de nuevo a la empresa a los seis meses (período prudente para la acomodación del cambio de conducta) y se evalúa de nuevo el Liderazgo auténtico a través del *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). Como consecuencia de las reorganizaciones que se han realizado, se espera que se hayan incrementado los niveles de confianza vertical que permita que las relaciones entre líder-empleado sean más fluidas y positivas. Esto se comprobará, administrando también de nuevo los ítems relacionados con la confianza organizacional de la metodología HERO.

Como se ha comprobado en otras investigaciones el Liderazgo Auténtico se relaciona con resultados positivos en capital psicológico, satisfacción con el líder, conductas de ciudadanía organizacional, confianza organizacional, compromiso y rendimiento laboral (Walumbwa et al., 2008; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2009; Caza, Bagozzi, Woolley, Levy y Caza, 2010). Por tanto, las consecuencias de haber adquirido un estilo de liderazgo positivo en la empresa, no solo traerán consigo beneficios en cuanto a confianza organizacional sino que aportarán múltiples beneficios a la organización.

Nos encontramos ante una empresa que se preocupa por aumentar los niveles de salud y bienestar psicológico entre su equipo de trabajo. Al contar con la colaboración de una empresa externa, ayuda a la organización a ser consciente de los beneficios que trae consigo convertirse en una Organización Saludable. Una organización saludable y resiliente (HERO HHealthy & Resilient Organizations) “es aquella organización que lleva a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización, esforzándose en potenciar los recursos y capacidades de las personas que lo integran” (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). Por tanto, esta intervención, marca el inicio de un proceso en la organización en el que mediante el enriquecimiento de recursos y prácticas organizacionales positivas se llegue a un estado de bienestar que le de esa ventaja competitiva que anhela conseguir.

COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL MÁSTER Y POSIBLE

TRANSFERENCIA AL ÁMBITO PROFESIONAL

CE1 – Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

CE2 – Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos

CE4- Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

CE5 – Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

CE6 – Implementar las técnicas de Gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

CE7- Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

CE8 – Aplicar técnicas de intervención/optimación de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

CE9 – Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--|--|---|
| Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada | Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión. | Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión | Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión |

| CE1 | ANTES DEL MÁSTER – 2 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 4 |
|-----|--|-----------------------|
| | <p>Antes de comenzar el Máster tenía nociones básicas sobre Psicología de la Salud Ocupacional que había adquirido durante el Grado de Psicología en la Universitat Jaume I. Mis conocimientos (bastante ya vagos) concernían a las teorías y modelos explicativos y las enfermedades relacionadas con los riesgos psicosociales como burnout, tecnoestrés y mobbing.</p> <p>Sin embargo, estos conocimientos se refrescan y amplían (por ejemplo, la Ergonomía era un ámbito desconocido para mí) una vez comienzan las sesiones del máster y soy consciente de la importancia que tiene la Salud Ocupacional en la prevención de riesgos psicosociales en las empresas y organizaciones. Los modelos explicativos, que antes consideraba un rollo que debes estudiarte para pasar el examen, adquieren un significado cuando me doy cuenta de lo necesario que es, a la hora de desarrollar una intervención, respaldar las variables que pretendes trabajar con una fundamentación teórica que lo respalde. Esto último, lo he podido constatar durante la realización de trabajos grupales a lo largo de las asignaturas, donde a través de la exposición de casos hemos tenido que poner a la práctica el diseño de intervenciones que teníamos que respaldar con teorías y modelos explicativos del tema que se pretendía tratar, justificar la importancia de prevenir las enfermedades y riesgos psicosociales vinculados al trabajo y tratar sus dimensiones.</p> | |

| CE2 | ANTES DEL MÁSTER - 2 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 3 |
|--|----------------------|-----------------------|
| <p>Como se ha comentado en la competencia anterior, realizo mis estudios de Grado en la Universitat Jaume I. Una de las cosas que me gusta de esta universidad es la rigurosidad con la que los docentes imparten sus enseñanzas. Hablar de psicología es hablar de ciencia, por lo que todos los conocimientos que se imparten se respaldan con investigaciones empíricas.</p> <p>Por tanto, antes de comenzar el máster ya contaba con nociones básicas de investigación y ya había realizado propuestas de intervención psicológica, sin embargo, estas no se relacionaban con Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos. Durante el máster he podido ampliar mis competencias básicas de investigación y elaborar propuestas relacionadas con estos ámbitos, y practicar los pasos del proceso de investigación.</p> | | |

| CE3 | ANTES DEL MÁSTER - 2 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 4 |
|--|----------------------|-----------------------|
| <p>Cuando comienzo el máster mi visión acerca de las funciones del personal de Recursos Humanos en una organización se limitaban a labores administrativas, selección de personal y planes de formación. A partir de la segunda asignatura (Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional) mis conocimientos se expanden y va creciendo mi curiosidad por conocer. De repente, aparecen nuevas funciones donde los planes estratégicos de RRHH se convierten en papel clave de gestión empresarial, como por ejemplo la gestión del talento. Y, sobre todo, conozco la importancia que tiene el entorno a la hora de trabajar en Recursos Humanos. Por ejemplo, se recalca el ser conscientes de que trabajamos con equipos empresariales, que miden sus resultados a través de cifras. Por mi vertiente psicológica, quizás veía como “lógico” que en contextos laborales mantener el bienestar psicológico de los trabajadores incrementaría el rendimiento y desempeño de estos. Sin embargo, cuando salgo de mi “foco psicológico” me topo con la realidad empresarial, donde las organizaciones necesitan que esto se vea reflejado en resultados económicos. Esto hace necesario “saber vender” la importancia de la gestión de Recursos Humanos de la empresa a través de su mismo idioma.</p> | | |

| CE4 | ANTES DEL MÁSTER - 2 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 3 |
|--|----------------------|-----------------------|
| <p>Durante el Grado de Psicología, la brevedad de sesiones en las asignaturas relacionadas con Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, sumado a lo focalizada que se encuentra la carrera a la explicación y tratamiento de psicopatologías, trastornos y lesiones, hizo que no lograra entender cómo funcionaba la Psicología Positiva y su función dentro de las Organizaciones. Lo veía algo como una utopía.</p> <p>Tras mi paso por el máster, he podido constatar a través de teorías y modelos explicativos, investigaciones empíricas y el uso de herramientas validadas la eficacia de la Psicología Positiva. Además, adaptarlas a un entorno (en este caso el laboral) y llevar a cabo diferentes técnicas (por ejemplo, de gratitud) con las que he podido comprobar en primera persona resultados positivos, también me ha ayudado a fortalecer la idea de su utilidad.</p> | | |

| CE5 | ANTES DEL MÁSTER - 1 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 4 |
|--|----------------------|-----------------------|
| <p>Antes de comenzar el máster, desconocía la relevancia que tienen el clima y la cultura dentro de la organización.</p> <p>Después del máster, he aprendido qué para trabajar en prácticas de Recursos Humanos en una organización, es importante saber el clima y cultura de una empresa. Por ejemplo, no vas a adoptar las mismas medidas en una organización con cultura jerárquica con mayor control sobre los trabajadores y acatamiento de normas que en una cultura de desarrollo orientada hacia la flexibilidad e innovación.</p> <p>Además, con esta competencia he apreindido la relevancia que tiene la empleabilidad ante un contexto laboral inestable y lleno de cambios donde tanto organizaciones como empleados están metidos en un aprendizaje continuo.</p> | | |

| CE6 | ANTES DEL MÁSTER - 1 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 3 |
|---|----------------------|-----------------------|
| <p>Esta competencia es una de las que más importante ha sido para mí desarrollar puesto que, en un futuro inmediato, me gustaría dedicarme a la Gestión de los Recursos Humanos. Es por ello, que durante la asignatura Técnicas de Gestión de los Recursos Humanos he intentado aprovechar cada una de las sesiones para</p> | | |

poder pasar de tener esta competencia insuficientemente desarrollada a poder aplicar de manera eficiente todos los conocimientos cuando se preste la ocasión. Me parecieron de mucha utilidad todas las técnicas de evaluación vistas con la profesora Lidón Nebot como forma de evaluar las competencias tanto de empleados como de candidatos en un proceso de selección. Por ejemplo, la utilización de la técnica de incidentes críticos en un proceso de selección. Además a través de la metodología *outdoor* con Jesús Pacheco he aprendido a relacionar técnicas al aire libre con la evaluación de competencias, aspectos que desconocía.

También ha sido fundamental para mi desarrollo de esta competencia mi estancia en prácticas en empresa. Gracias a esta experiencia, he podido llevar a cabo de forma práctica y real la realización de criba curricular a través de diferentes portales de empleo, realizar entrevistas a candidatos, realizar informes sobre candidatos para las empresas clientes, atender a clientes y trabajadores a través de llamadas telefónicas y tareas administrativas como manejar la base de datos de los programas de formación y altas en la seguridad social.

| CE7 | ANTES DEL MÁSTER - 1 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 4 |
|---|----------------------|-----------------------|
| <p>Durante la asignatura Prácticas Organizacionales Saludables he podido conocer técnicas muy prácticas para el entorno laboral, como por ejemplo la metodología cinco eses con Miguel Ángel Nadal. Si se analiza, Castellón es una ciudad llena de fábricas azulejeras, por lo que es muy probable que los nos vayamos a dedicar a los recursos humanos tengamos la oportunidad de trabajar en una de ellas y saber aplicar intervenciones como está es muy útil. También me resultó muy interesante conocer técnicas de negociación. Nunca antes había hecho negociaciones, y mediante la elaboración de casos prácticos basados en la realidad, tuve la oportunidad de meterme en el papel de empresaria y llevar a cabo negociaciones con compañeros. Resulta muy útil el aprendizaje mediante esta metodología, ya que ayuda a interiorizar los conceptos como llevar a cabo la negociación ampliando las ganancias a través de estrategias para cooperar.</p> <p>También tuve ocasión de conocer las dimensiones y teorías de la justicia organizacional; así como de confianza, lo que me ha ayudado a la realización de</p> | | |

mi propuesta de intervención del trabajo de fin de grado.

| CE8 | ANTES DEL MÁSTER - 1 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 3 |
|--|----------------------|-----------------------|
| <p>Esta competencia la desarrollé durante la asignatura Intervención Psicosocial en el Trabajo. A partir de conocimientos teóricos sobre Salud Ocupacional desarrollados en asignaturas previas, se muestra cómo llevar a cabo planes de intervención sobre factores de riesgo psicosociales. Esto pasa por llevar a cabo una buena evaluación, como la que ofrece la metodología WANT-RED. En la sesión donde se mostró esta metodología, tuvimos la oportunidad de conocerla de primera mano a través de una de sus fundadoras, Isabel Martínez, que nos explicó con rigurosidad cómo llevarla a cabo. Es aquí cuando me doy cuenta de la importancia de los pasos previos a la hora de realizar una intervención, esto es, la recogida de la información a través de personas “diana”, <i>focus groups</i>, datos administrativos, <i>checklist</i> y cuestionarios de autoinforme. A través de la segunda sesión con Valeria Cruz, pude profundizar en el Modelo HERO, lo que me sirvió como marco conceptual para respaldar mi trabajo de final de máster, así como utilizar su metodología para la medición de la confianza. He de reconocer que antes de comenzar el Máster y como alumna de la Universitat Jaume I sabía de la existencia del Modelo HERO y la metodología WANT-RED y pensaba “parece que no enseñen otra forma de actuar que no sea basándose en estos”. Sin embargo, tras conocer la validez y fiabilidad que tienen, lo completos que son y sus beneficios, tengo que decir que mi visión ha cambiado de forma muy positiva hacia ello.</p> | | |

| CE9 | ANTES DEL MÁSTER - 1 | DESPUÉS DEL MÁSTER- 4 |
|--|----------------------|-----------------------|
| <p>Si comparamos mis niveles en las competencias descritas antes de realizar el máster y después de realizarlo, se puede observar como mis van desde el 1 o 2 hasta el 3 o 4. Por tanto, paso desde tener las competencias insuficientemente desarrolladas o que se requiera guía para llevarlas a cabo a constatar la competencia para desempeñar tareas complejas sin guía ni supervisión gracias a mi paso por el máster.</p> <p>Un momento crucial en la evolución de las competencias descritas es cuando en las últimas asignaturas integro todos los contenidos a través de las sesiones, el estudio, los trabajos en grupo y mi trabajo de fin de máster. De esta forma, puedo constatar como para la elaboración del primer trabajo sobre Ergonomía, tema sobre el que ninguno de los miembros del equipo tenía la mínima idea, fue una tarea muy costosa, mientras que los últimos trabajos los llevábamos a cabo de forma más fluida y clara.</p> | | |

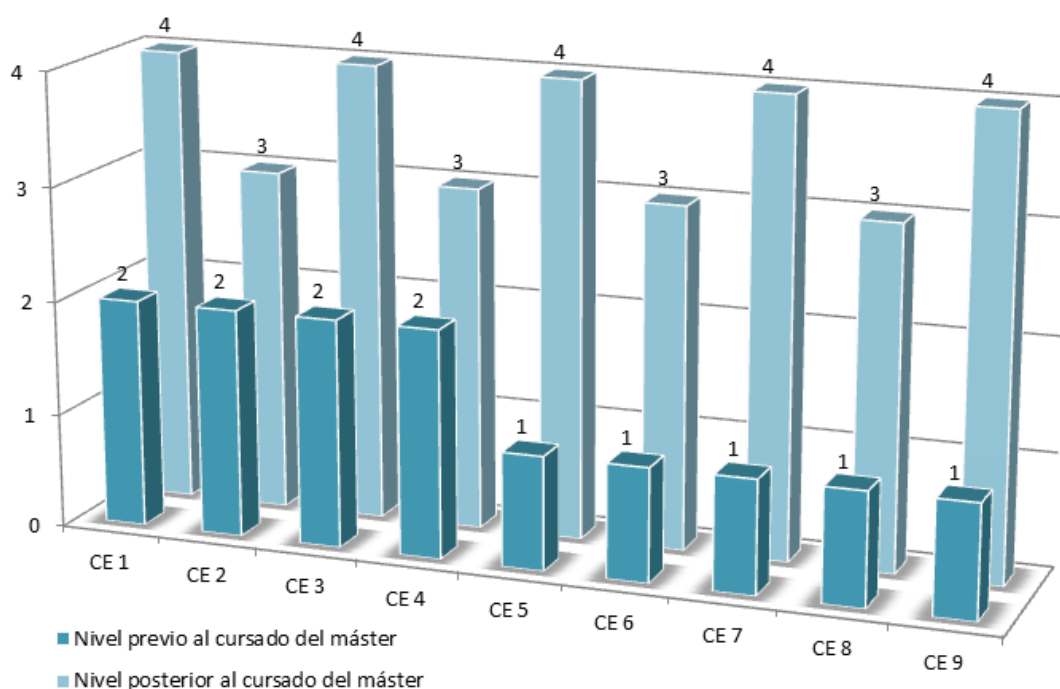


Figura 3. Evolución de las competencias.

CONCLUSIONES

Haciendo una valoración global del Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos la experiencia ha sido maravillosa. Gracias a esta experiencia, durante ocho meses he ido creciendo y me he desarrollado tanto profesionalmente como emocionalmente. La calidez del clima y las buenas relaciones que se han mantenido durante las sesiones entre compañeros y también con los profesionales, ha facilitado mantener niveles atencionales óptimos durante las explicaciones, realizar los trabajos grupales con buenos resultados, y hacer más llevaderas las sesiones pese a la amplitud de horas.

Mis expectativas del máster se limitaban a la adquisición de conocimientos y herramientas que me capacitaran para trabajar en un entorno laboral en el que, desgraciadamente los psicólogos tenemos muy pocas alternativas. Como he comentado anteriormente, mi desinterés en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones durante la carrera hizo que mis conocimientos fueran bastante vagos y no muy positivos. Sin embargo, gracias a la intervención de Marisa Salanova que aporta sus conocimientos y prácticas realistas sobre Psicología Positiva, logro ampliar mi foco de psicología desde concebir esta como el tratamiento de enfermedades y psicopatologías, a concebirla como una herramienta positiva centrada en la salud y el bienestar de las personas, que potencia sus fortalezas y el funcionamiento óptimo. Esta visión logro alcanzarla también a través de contextualizar la psicología positiva al entorno de las organizaciones con la Psicología Positiva Aplicada. Además, enmarcar la psicología organizacional dentro de su entorno de trabajo, enfatizando la importancia del conocimiento de nociones básicas empresariales que nos permitan ser competentes lo veo un acierto.

La combinación de docentes dedicados a la investigación con la presencia de ponentes más metidos en el contexto empresarial me ha parecido todo un acierto. De esta forma se nos ha acercado al entorno laboral desde un enfoque realista y cercano sin olvidar la importancia de investigaciones empíricas, teorías y modelos que respalden esas prácticas. Además, la metodología de trabajos grupales, ha permitido poner en práctica los conocimientos y competencias adquiridos en cada asignatura y estrechar lazos con compañeros.

Para finalizar, y como sugerencia personal para futuras ediciones del Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos considero necesario que se incorporen conocimientos sobre tareas administrativas de recursos humanos. Aunque el máster esté orientado hacia la vertiente más psicológica de los recursos humanos, la realidad laboral actual está llena de ofertas en las que se demandan estas competencias.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2012). How organizational practises predict team work engagement: the role of organizational trust. *Ciencia y Trabajo*, 14, 7-15.

Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., y Salanova, M. (2015). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el *engagement* de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 2, 8-22.

Avolio, B.J. y Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37, 3-13.

Cameron, K. y Plewa, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, prudential real estate and relocation. *Organizational Dynamics*, 41, 99-105.

Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., y Caza, B.B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., y Avey, J.B. (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, 227-240.

Gil, F., Alcover, C.M^a., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32, 3-13.

Luthans, F., y Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational*

scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 241-261). San Francisco Berrett-Koehler.

Moriano, J. A., Molero, F., y Mangin, J. P. L. (2011). Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain. *Psicothema*, 23, 336–341.

Tan, H., y Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 45-46.

Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I.M. (2012) We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.

Salanova, M. Llorens, S. y Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37, 177-184.

Shamir, B., y Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.

Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., y Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.653.