

Mujeres y Liderazgo Auténtico. ¿Podría ser una salida para lograr la igualdad de género?

Convocatoria Julio 2017

Grado en Psicología

Profesora: Sonia Agut Nieto.

Alumna: María Ibáñez Meseguer.

73584974-Q

Índice

1. Resumen.	4
2. Abstract.	5
3. Extended summary.	5
4. Objetivo del trabajo.	7
5. Metodología.	8
6. Resultados.	13
6.1 Que es liderazgo.	13
6.2 Nuevos modelos de liderazgo.	17
6.2.1 Liderazgo carismático.	18
6.2.2 Liderazgo ético.	18
6.2.3 Liderazgo sirviente.	19
6.2.4 Liderazgo transformacional.	19
6.2.5 Liderazgo positivo.	20
6.3 Relación de liderazgo auténtico con otros modelos de liderazgo.	20
6.4 Liderazgo auténtico.	24
6.4.1 Componentes del liderazgo auténtico.	26
6.4.2 Efectos del liderazgo auténtico.	27
6.5. Mujeres y liderazgo auténtico.	29
7. Conclusión/Discusión.	33
8. Referencias.	38

“Desde el mismo momento del nacimiento algunos están predestinados a la obediencia y otros al mando”

(Aristóteles)

1. RESUMEN

Establecer y desarrollar un liderazgo más auténtico se ha convertido en una labor fundamental para poder llegar a alcanzar los objetivos que se plantean en estos tiempos tan difíciles. Muy recientes son las investigaciones que existen sobre este nuevo tipo de liderazgo, por lo que aún no existe una amplia evidencia empírica al respecto en comparación con los otros modelos de liderazgo clásicos. Concretamente el liderazgo auténtico se basa en la premisa que la persona que ejerce el liderazgo sepa quién es, en lo que cree y lo que en realidad valora. Esto invita a que el líder actúe de forma abierta y sincera. Los seguidores le otorgan un comportamiento excelente, extraordinario, superior, por eso se considera que la cualidad primordial del liderazgo auténtico es la confianza. Estos líderes comparten información, animan a tener una comunicación mucho más fluida y abierta, son fieles a sus palabras a sus ideas, por eso es que la fidelidad de los seguidores es fuerte. Las características de este tipo de liderazgo son próximas a los rasgos que habitualmente se atribuyen a las mujeres. Por este motivo, la adopción de este tipo de liderazgo por parte de las mujeres podría facilitar su incorporación y permanencia en el mercado de trabajo y en especial en los puestos de responsabilidad y poder. Esto contribuiría de manera significativa a alcanzar la tan ansiada igualdad efectiva entre hombres y mujeres. En este marco, en el presente trabajo se realiza una revisión bibliográfica sobre el liderazgo auténtico y sus posibles beneficios para el acceso y permanencia de las mujeres en puestos de responsabilidad.

Palabras clave: liderazgo, liderazgo auténtico, confianza, mujeres.

2. ABSTRACT

Establishing and developing a more authentic leadership has become an essential task to be able to achieve the targets in these difficult times. The investigations around this new model of leadership are quite recent therefore there isn't wide empirical evidence in comparison with other classical models. Specifically, authentic leadership is based on the premise that the person who applies the leadership knows clearly who they are, what they believe in and what they really value. This encourages the leader to behave in an open and sincere way. This type of excellent behaviour is rewarded by followers. That's why the fundamental quality of authentic leadership is trust. These leaders share information, encouraging more open and easy communication. They are true to their word and ideas, that's why their followers are very loyal. The characteristics of this type of leadership are close to the features traditionally conferred to women. For this reason, women adopting this kind of leadership could facilitate its incorporation and continuity in the work place, especially in positions of power and responsibility. This could contribute to achieve the long wanted equality between men and women. In this context, this work reviews literature about authentic leadership and its possible benefits for women's access and presence in higher positions.

Key words: leadership, authentic leadership, trust, women.

3 EXTENDED SUMMARY

The main goal of this project is make a literature review about studies that have been done during last two decades about leadership and how this concept can be used as a tool for women in order to lead. Women should have all the possibilities to achieve different administrative and managerial positions. It's well known that women start leading easier than some years ago, however, it is not enough and its necessary to work on it in order to achieve gender equality, equal opportunities.

To carry out this work and develop it with the right information, we have consulted different databases, these allowed us to access to all of current scientific information related to that. Once we finished the research and all of the data source were

localized, we made a key words list, which were introduced into the data source for getting access to the scientific papers.

A table with the main bibliographic research was included, some of these research have the most relevant information, because of that they were highlighted in to the conceptual map, we will talk about that later, we have organized these samples of the main bibliographic research according to the database name, key word, publication year, title of the paper and author. Conceptual map gather all the work that has been done in a summary, leadership has been pointed out. The latest its composed by determinate characteristics that comes from other kind of leaderships, there is a feedback between all kind of different leaderships. The way in which leadership influences supporters and how the supporters contribute to help the leader has been sated as well.

Firstly, research collected data about leadership meanings and main authors thoroughly history, we highlight the parameters those affect leadership, how should leader behave?, context, how should supporters react? and mainly which are the components that should has a good leadership, which are its characteristics or features in order to influence in a positive way over its supporters that belong to the company.

The characteristics of the most influent new leadership models that have been appearing thoroughly history have been explained and the characteristics that should have a good leader are charismatic, altruistic, ethical, and transformational. All of these leaderships arose in the last decades, these are the pioneering theories from those authentic leadership has arisen, leadership which born with female characteristics, with female name. It is important to highlight that positive psychology and positives organizations have a huge importance to carry out the development of this new concept, due to it has a real, particular for being positive to the company.

Going a step forward it is important to discover where authentic leadership comes from, which is its origin, and why it has been developed, which are the most important authors at the beginning and during its develop. We developed the concept and the different definitions that have been growing over it, and the fundamental components that give it life.

Despite some researchers claim that people with female characteristics face more difficulties in their work due to gender incongruence and the expectations that people have about leadership role. One observes that discrimination around women still remains in high vacancies or administrative positions and the ideal and congruent for them is that

administrative vacancies can be occupied by man, at least it is that is shown in some of the cases that appear in this document, there is clear that male characteristics are more take in account for this kind of positions. According with supporters man are better qualified to occupy administrative positions, they fit better in these profiles. In the other way round, women are perceived for the supporters as less qualified or capable to handle these positions. Society believes that the norms of behavior appropriate to men and women are actually those that echo their sex, how should they behave in the organization, these rules come from organizational settings, these rules have been imposed and assumed by people.

It is well know that authentic leadership according with the theory includes a serial of properties that involve women, that it belongs to their nature, to their way to live and not so much to men, due to they have a rude way to leader, more conflictive in a few words more possessive, even these, the research about authentic leadership remains at the same level , with negative answers through women.

The way that we should follow is a path where equality could be possible, where women can be in positions with the same opportunities than men, and not because of their gender but for their work done, being more empathetic and tolerant leading to get more profitability in the companies, solvency. Society should learn from the current mistakes in order to build a better future that can be adapted to the necessities, and how was claim b Simon Sinek “the lack of the current world are leader women, even though lack of men that leader as a women as well”.

4. OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo general del presente trabajo es buscar, examinar con profundidad y seleccionar la bibliografía científica más relevante que en los últimos años se haya generado respecto al liderazgo auténtico y cómo éste puede llegar a ser una vía de salida para las mujeres en el ámbito laboral de cara a conseguir su acceso igualitario a los puestos de poder y responsabilidad.

Para ello, a continuación en el apartado de Metodología detallamos las fuentes documentales y artículos científicos más relevantes y significativos en un cuadro informativo que recoge las temáticas y los autores más relevantes que a lo largo del trabajo se irán exponiendo minuciosamente. Ya en el siguiente apartado referido a

resultados expondremos los resultados de las investigaciones más relevantes en torno al liderazgo auténtico y género.

Debemos mencionar ya desde el comienzo que a lo largo del TFG se utilizará el término de líder, por economía lingüística, pero entendemos que el liderazgo y todo lo relacionado con él, engloba tanto a hombres como a mujeres.

5. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo ha sido necesaria la búsqueda y la localización de diferentes documentos bibliográficos necesarios para conocer el estado en cuestión sobre liderazgo auténtico y género. Por ello, se han consultado varias fuentes documentales y bases de datos de la biblioteca de la Universidad Jaume I (PUBPSYC, PSYCARTICLES, PSYCINFO ARA: PSYCNET) que han hecho más cercano y asequible el conocimiento que contenían los documentos o artículos más recientes sobre este tema. También se han consultado otras fuentes documentales alternativas, como es el buscador de Internet de “google académico”, para así poder extraer toda la información necesaria.

En un primer lugar, se han especificado y determinado los descriptores utilizados para extraer la información relacionada en nuestro tema de investigación. Los descriptores que se han usado tanto en inglés como en español han sido los siguientes: mujeres, liderazgo, liderazgo auténtico, *female, authentic leadership, women, authentic leadership women*, liderazgo auténtico, psicología positiva, *authentic leadership, positive psychology, women or female*.

De acuerdo con Guirao-Goris, Olmedo y Ferrer (2008), el procedimiento que se ha utilizado con los distintos descriptores especificados contempla diferentes fases. En primer lugar, se introdujeron los descriptores en las distintas bases de datos mencionadas previamente y se obtuvo un amplio resultado. Por ello se utilizaron criterios de elección fundamentales para poder descartar los que no eran de utilidad, considerando solo los más relevantes y actuales para encontrar información sobre el tema y realizar con exactitud la revisión teórica. En segundo lugar, se seleccionaron aquellos documentos que informasen sobre los aspectos más relevantes que debía contener la revisión. El primer criterio utilizado ha sido la fecha de publicación o investigación del artículo o manual. Por ello se han elegido aquellos de fechas más actuales acerca del tema en cuestión. También se han seleccionado investigaciones que aunque son más antiguas, son centrales para

comprender alguna de las cuestiones tratadas en este trabajo. Por tanto, siguiendo a Fernández-Ríos y Buéla-Casal (2009), este estudio es considerado de tipo agregativo, ya que se trata de una revisión bibliográfica, esta está compuesta por distintas fuentes que contienen información, donde todo el material necesario es encontrado para poder desarrollar y realizar el estudio, al mismo tiempo es ligado, unido y compactado. En la Tabla 1 que aparece a continuación se expone un resumen de la búsqueda de los artículos más relevantes consultados para la realización y desarrollo de este trabajo.

Tabla 1. Resumen de la búsqueda sobre liderazgo auténtico y género

BD	PC	AE	AS	AÑO	TEMA ESPECÍFICO	AUTORES
PubPsych	<i>Liderazgo auténtico</i>	10	5	2011	Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo.	Gil, Alcover, Rico y Sanchez-Manzanares
				2013	Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction	Azanza, Moriano, y Molero
				2014	Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership	Monzani, Ripoll y Peiró
				2015	Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams	García-Guiu, Molero, Moya, Moriano
	Organitzacions saludables: models d'actuació i beneficis associats	Chica y Ledo				
	<i>Authentic leadership</i>	83	3	2015	Liderazgo auténtico, cohesión e identificación grupal en equipos de seguridad y emergencia.	García-Guiu, Molero, Moya, Moriano
				2016	Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership	Olaniyan y Hystad
					Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership	Xiong, Lin, Li, Wang
	<i>Authentic leadership women</i>	4	2	2015	The Synergistic Effect of Prototypicality and Authenticity in the Relation Between Leaders' Biological Gender and Their Organizational Identification	Monzani, Fernandez, Dick y Peiró
				2016	If You Are Like Me, I Think You Are More Authentic: An Analysis of the Interaction of Follower and Leader Gender	Green, Gergen y Montoya
<i>Liderazgo auténtico, psicología positiva</i>	2	1	2012	Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviors	Valsania, Moriano, Molero y Cantisano.	
Psyarticles	<i>Authentic leadership</i>	14	2	2010	Character and authentic transformational leadership behavior: expanding the ascetic self toward others	Sosik y Cameron

BD	PC	AE	AS	AÑO	TEMA ESPECIFICO	AUTIRES
				2012	The Counter-Intuitive Effects of Flow on Positive Leadership and Employee Attitudes: Incorporating Positive Psychology into the Management of Organizations	Smith, Koppes y Vodanovich
	<i>Leadership women</i>	17	2	2010	Agentic Women and Communal Leadership: How Role Prescriptions Confer Advantage to Top Women Leaders	Shelby y Plunkett
				2017	Stressing the Advantages of Female Leadership Can Place Women at a Disadvantage	Lammes y Gast
	<i>Authentic leadership: women</i>	3	1	2016	Does Authentic Leadership Predict Employee Work Engagement and In-Role Performance?	Mehmood, Nawab y Hamstra
APApsycNET	<i>Liderazgo auténtico</i>	1	1	2011	Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España	Moriano, Molero, Lévy Mangin
	<i>Authentic leadership</i>		8	2014	The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention	Gatling, Annette y Sunny
					Board Chair Authentic Leadership and Nonexecutives' Motivation and Commitment	Guerrero, Lapalme y Séguin
					The embodiment of authentic leadership	Waite, Mckinney, Smith-Glasgow y Meloy
					Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors	Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck y Avolio
				2015	Doing Authenticity: The Gendered Construction of Authentic Leadership	Liu, Cutcher y Grant
					Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study	Leroy, Anseel, Gardner y Sels
					An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses	Gill y Caza
					Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior	Valsania, Moriano y Molero
	<i>Authentic leadership women</i>	3	1	2015	Authentic leadership: Application to women leaders	Hopkins, O'Neil

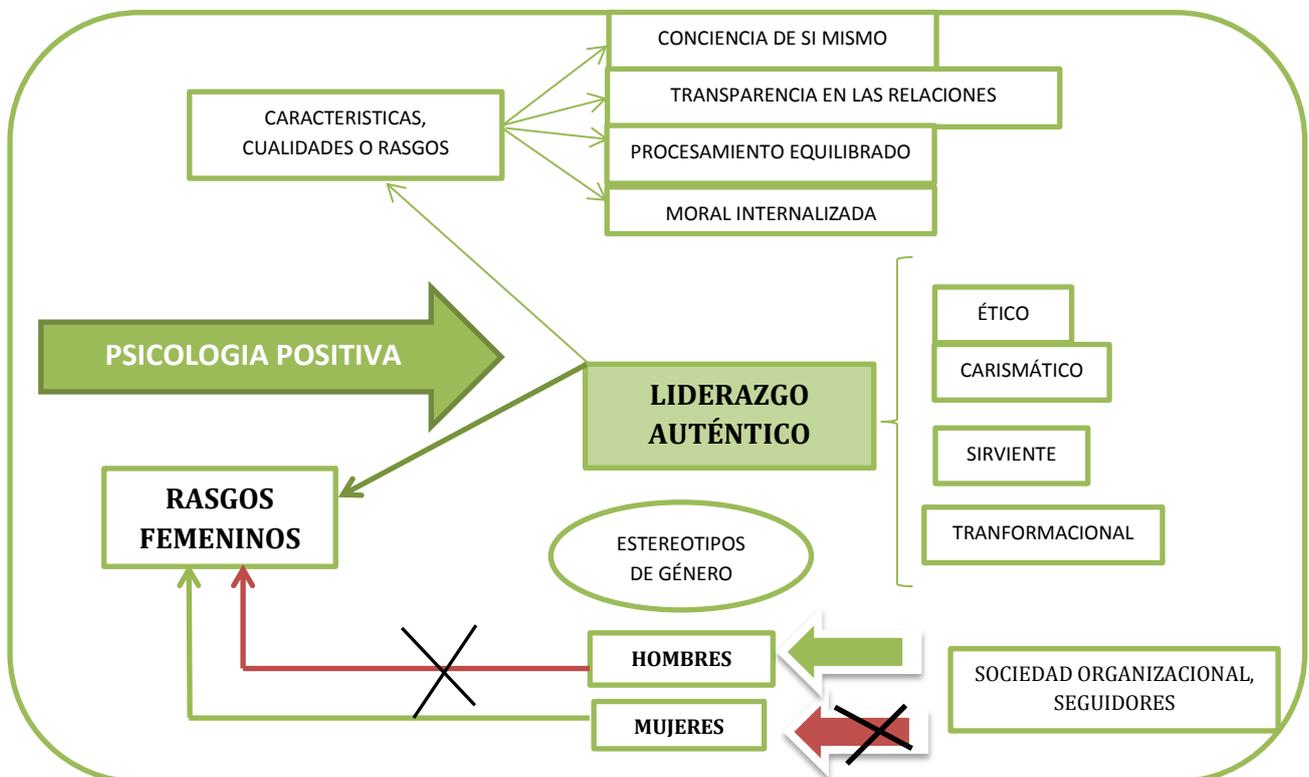
Fuente: Elaboración propia.

Nota: BD: Base de datos, PC: Palabras clave, AE: Artículos encontrados, AS: Artículos seleccionados.

Para una mejor comprensión de la información recogida, se ha elaborado además un mapa conceptual (ver Figura 1) donde se recoge de forma esquematizada todo el recorrido bibliográfico de los puntos más importantes sobre liderazgo auténtico y género. Para su confección nos hemos basado en los siguientes artículos. Este mapa conceptual nos servirá de hilo conductor para ir exponiendo los resultados de este trabajo. Los artículos más relevantes utilizados son:

- Liderazgo auténtico: concepto y validación del cuestionario ALQ en España. Moriano, Molero y Lévy (2011).
- Hacia una psicología positiva aplicada. Salanova y Llorens (2016).
- Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares (2011).
- Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz (2016).
- Authentic Leadership: application to women leader. Hopkins y O'Neil (2015).
- The synergistic effect of prototypicality and authenticity in the relation between leaders' biological gender and their organizational identification. Monzani, Bark, Dick y Peiró (2015).

Figura 1. Mapa conceptual sobre liderazgo auténtico y género



Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes fuentes documentales

6. RESULTADOS

A partir de la revisión y el análisis de la bibliografía científica consultada, en este apartado exponemos los principales resultados obtenidos. En particular desarrollaremos el concepto de liderazgo, dónde nace y cómo se desarrolla a lo largo del tiempo prestando máxima atención a la evolución descrita por los diferentes autores. Debemos entender los términos que forman el liderazgo “líder, contexto, colaboradores” porque centrándonos en la influencia que éstos llegan a ejercer sobre el liderazgo podremos entender la evolución de los diferentes tipos de liderazgo. En ellos nos vamos a centrar a continuación; estos son liderazgo carismático, liderazgo ético, liderazgo sirviente y por último liderazgo transformacional. Estos estilos en realidad son los precursores del llamado liderazgo auténtico, del cual hablaremos más ampliamente después y cómo su influencia en los seguidores es positiva para tener unas organizaciones más saludables.

6.1 QUE ES LIDERAZGO

El concepto de líder deriva de la palabra o vocablo inglés *leader*, que significa guía. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2017), el líder es descrito como “la persona a la que un grupo sigue, reconociendo como jefe u orientador”; es decir es la persona que mediante su actuación o comportamiento dirige y modifica la conducta de otras personas.

Los primeros trabajos sobre el liderazgo los encontramos a finales del siglo XIX con los ensayos de Thomas Carlyle (1841-1907) quien describió el liderazgo heroico (Teoría del gran hombre), mientras que Francis Galton estudió la herencia de las cualidades del liderazgo. No obstante, el estudio científico del liderazgo propiamente en el contexto de la Psicología social, así como desde la Psicología del trabajo y las organizaciones, se inició a comienzos del siglo XX en la década de los años treinta. De hecho, en 1940 Kurt Lewin y sus colaboradores son quienes empiezan a trabajar en el tema basándose en el ambiente del grupo y los diferentes estilos de liderazgo (Valsania 2014).

A continuación definiremos liderazgo desde las diferentes perspectivas ya que no existe acuerdo ni consenso para describirlo, como bien dice la RAE (2017) el liderazgo es definido como “la situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito” conectándolo o enlazándola con la palabra liderato

para completar la definición “la condición del líder, ejercicio de sus actividades”. Se pueden encontrar distintas definiciones que se apoyan en enfoques diferentes del tema. Veamos algunas de las definiciones más habituales que se usan para describir liderazgo. Para Bass (1990), el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agentes de cambio (personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de estas les afectan a ellos). Por otra parte, Fischer y Schratz (1993), para poder explicar adecuadamente la influencia del líder afirman que hay que considerar de modo interactivo tres componentes (ver Figura 2). Hartog y colaboradores (1997) mencionan que es la “habilidad de un individuo para influir, motivar, capacitar a otros para que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros” (p. 389). House (2004) señala que liderazgo es la habilidad de un individuo para influir, motivar y *empower* estimular a otros a contribuir a la efectividad y al éxito de la organización de la cual son miembros (Fernandez 2014),

Para Avolio (2007), el liderazgo es un proceso de influencia, requiere estudiar al menos tres elementos que son esenciales para que este proceso de influencia ocurra. El primer elemento de este proceso es que una persona cumpla el rol de líder. Muy frecuentemente este individuo es capaz de transmitir una visión a sus seguidores sobre un estado de futuro deseado. Para que este líder pueda alcanzar dicha visión, necesita reformularla en una misión comunicable y basada en acciones concretas. El segundo elemento son los seguidores de un líder, que aplicarán (o no) un determinado nivel de esfuerzo para lograr esa misión. Finalmente, el tercer elemento necesario para el estudio de este proceso de influencia es el contexto y los medios por los cuales líderes y seguidores establecen vínculos y relaciones de intercambio social (Avolio, Walumbwa y Weber, 2008; Yammarino, Dione, Schriesheim y Dansereau, 2009).

Figura 2. Áreas que influyen en el liderazgo.



Fuente: Fischer y Schratz (1993)

Para Gómez (2008) el liderazgo implica tener una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común. Para García (2011), el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. Por otra parte para Robbins y Judge (2009) la definición correcta sería “la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas” (p. 385).

En la Figura 3, que se muestra a continuación, se pueden encontrar algunos elementos que muestran las definiciones de liderazgo:

Figura 3. Componentes del liderazgo.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Gómez (2008); García (2011); Lupano y Castro (2008).

A pesar de la gran cantidad de definiciones que proponen los diferentes autores para describir liderazgo, nos queda claro que el único punto en común en las definiciones anteriores de liderazgo es que existen personas que siguen al líder, seguidores, simpatizantes; sin seguidores nadie puede liderar (Vroom y Jago, 2007).

Por lo tanto el liderazgo se resume como acción, tarea o fuerza que abarca entusiasmo, sentimientos, actitudes, intereses y valores comunes, pero que además implica relaciones humanas, porque para que una persona pueda ejercer de líder es necesario que haya un grupo de personas o seguidores que le sigan, que confíen en él, que de alguna forma, tengan las mismas inquietudes, que se sientan estimulados, apoyados y entendidos por él, que la aptitud del líder sea vista de forma positiva. Por tanto, un líder sería aquella persona que influye sobre otros para conducir los esfuerzos del grupo hacia la consecución del objetivo grupal.

6.2 NUEVOS MODELOS DE LIDERAZGO.

Según Gil, Alcover, Rico y Sánchez- Manzanares (2011), en contraposición a los modelos clásicos basados en los intercambios que mantienen con sus colaboradores, surgen una serie de nuevos modelos, donde el líder pone énfasis en sus valores morales, la autoconciencia, los sentimientos y las emociones, y además es capaz de inspirar a los seguidores a través de sus mensajes. Por ello ponen el acento en valores ideológicos y morales, contenidos simbólicos, mensajes visionarios e inspiradores, autoconciencia, así como sentimiento y emociones.

Estos modelos nuevos hacen referencia a cómo el líder es capaz de motivar, generar motivación en sus seguidores más allá de los objetivos marcados y aumentar, impulsar, fortalecer sus aptitudes y actitudes. Se habla del líder como aquel que es capaz de inspirar no sólo a través de sus palabras, sino también a través de sus hechos. De esta forma, la visión del líder acaba convirtiéndose en la visión de todo el grupo de todo el equipo (Nárdiz, 2016).

Fenómenos como la globalización, el avance de las nuevas tecnologías de la comunicación, los cambios económicos y sociales, los nuevos roles dentro de las empresas y dentro de los grupos de trabajo, las nuevas funciones en el liderazgo que debe ejercer un líder dentro del grupo de trabajo, entre otras cuestiones, han impulsado un renovado interés por nuevas formas de liderazgo (Burke y Cooper, (2006 cit en Nárdiz 2016).

Así, en los años 80 empezaron a estudiarse y desarrollarse los nuevos modelos de liderazgo y proliferaron diferentes investigaciones. En los siguientes apartados describiremos los nuevos modelos de liderazgo que durante los últimos años han despertado un importante interés entre los numerosos autores especializados en el tema del liderazgo.

6.2.1 LIDERAZGO CARISMÁTICO

La concepción clásica de carisma parte de Weber, (1974, cit. en European Institute for Leadership, 2010) para quien alude a la cualidad de una persona individual por virtud de la cual está dotado con cualidades y poderes sobrehumanos y excepcionales. El liderazgo carismático genera una lealtad intensa, pasión y devoción por parte de los seguidores que ofrece una obediencia ciega al líder.

Algunos autores describen el carisma como la habilidad para comunicar y persuadir, especialmente en un nivel emocional. “Los líderes carismáticos presentan sus ideas sirviéndose de un discurso que involucra a la audiencia, estructuran sus mensajes de forma positiva, y usan su energía personal para irradiar ilusión respecto a sus planes. El estilo de mensaje hablado parece tener un impacto significativo para los seguidores. En su elección de palabras, valores y creencias, el líder carismático construye una nueva realidad para asegurarse el convencimiento y la confianza en su misión” (Conger 1989, p. 68-69).

El líder carismático por general suele producir cambios importantes y obtener unos resultados muy significativos en la organización, mediante cambios importantes en sus objetivos, valores, necesidades, creencias, llega a transformar a sus seguidores. La personalidad desarrollada por los líderes carismáticos suele ser más extravertida, agradable y proactiva esto es lo que demuestran las investigaciones realizadas (Judge y Bono 2000).

6.2.2 LIDERAZGO ÉTICO

Las dimensiones éticas están presentes en los modelos de liderazgo transformacional, sirviente y, especialmente, auténtico. (Brown y Treviño 2006) según la definición de estos autores el liderazgo ético trata de promover conductas normativamente apropiadas, en los seguidores, a través de las acciones personales y de las relaciones interpersonales entre estos y el líder, utilizando un sistema de recompensas y una comunicación transparente. (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016).

El liderazgo ético se define como la demostración por parte de los líderes de conductas normativamente apropiadas, así como el fenómeno y el refuerzo de tales conductas entre los seguidores (Brown, Treviño y Harrison, 2005). También se entiende como “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” (RAE, 2017).

Los líderes éticos se caracterizan por ser considerados por una parte “personas morales” y por otra “directivos morales”. La consideración de “persona moral” está relacionada con cualidades personales como la honradez, honestidad y la preocupación por las personas, es decir son personas que se caracterizan por su forma de ser basada en principios de integridad, sinceridad y por tratar siempre de cuidar a los demás (Moriano, Molero y Lévy Mangin, 2011) La consideración de “directivos morales” se refiere a que

este tipo de líderes define unas normas y modelos éticos de conducta que implementan en las estructuras y los procesos organizacionales.

6.2.3 LIDERAZGO SIRVIENTE

El término de liderazgo sirviente fue acuñado e introducido en el contexto organizacional por Robert Greenleaf (1970, 1977). La idea se materializó sobre la base de la experiencia profesional del autor en grandes corporaciones y sobre su propia reflexión intelectual (Spears, 1996). Este tipo de liderazgo está centrado en el comportamiento. Lo importante es que los líderes sientan preocupación hacia las personas que componen el grupo, sean conscientes de las preocupaciones de sus colaboradores, sientan empatía que colaboren en el desarrollo del potencial de sus capacidades. Por ello este liderazgo empieza con la idea de que lo más importante es servir a los demás para poder aprender las necesidades del grupo y así ejercer un liderazgo adecuado haciendo crecer de forma autónoma a las personas del grupo.

Por lo tanto, el liderazgo sirviente se entiende como el estilo de liderazgo donde la fundamental función se corresponde al deseo de querer ayudar, servir y ocuparse del desarrollo de grupo de personas. Esto conlleva a que el líder deberá desarrollar una gran capacidad de escucha activa, ser receptivo de las demanda de los demás, desarrollar un alto grado de empatía, confiar en formar y construir una comunidad en el entorno de trabajo.

6.2.4 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La esencia del líder transformacional está en inspirar y facultar-habilidad (*empowerment*) a los seguidores. De acuerdo con Bass (1985) éstos se pueden encontrar en cualquier organización a cualquier nivel. Constituye un tipo de liderazgo a través del cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores por medio de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada, además de transmitir una visión poderosa y positiva que atienda a las necesidades individuales de sus seguidores. (Valsania, 2014).

El término de liderazgo transformacional fue acuñado por Burns (1978), quien instauró las cuatro características básicas que debe tener un buen líder transformacional, estas cualidades son las siguientes: consideración individual, estimulación intelectual,

motivación inspiradora, el papel y el modelo de identificación, el líder que con su esencia cumpla con estas aptitudes animara a trascender sus propios intereses en beneficio de la misión que se esté llevando a cabo y a alcanzar unos niveles de rendimiento mayores de lo esperado.

6.2.5 LIDERAZGO POSITIVO

El liderazgo positivo está estrechamente relacionado con el liderazgo transformacional (Bass, 1985) y el liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005). La aproximación más destacable es la elaborada por Cameron (2013). Para él, el liderazgo se fundamenta en la aplicación de los principios positivos de conducta que emergen de disciplinas como la Psicología positiva (Seligman, Steen, Park y Peterson, 2005) y la Psicología organizacional positiva (Cameron, Dutton, y Quinn, (2003 cit. en Salanova, M., Llorens, S., 2016).

Se ha observado en diferentes estudios llevados a cabo que los equipos de trabajo que son liderados por un líder positivo los miembros del grupo muestran mayores niveles de bienestar laboral y la presencia de emociones positivas (Kelloway et al., 2013). El liderazgo positivo incrementa el rendimiento de los miembros de la organización y su compromiso, mejora la comunicación y las relaciones interpersonales, posibilita la creación de un clima laboral positivo y estimula la innovación (Cameron, 2013).

6.3 RELACIÓN DE LIDERAZGO AUTÉNTICO CON OTROS MODELOS DE LIDERAZGO.

Como ya se explicó con anterioridad el liderazgo auténtico puede ser considerado la esencia del liderazgo positivo (Avolio y Gardner, 2005). Esto quiere decir que este tipo de liderazgo comparte una serie de elementos con otros estilos de liderazgo como el liderazgo carismático, el liderazgo sirviente, el liderazgo transformacional, el liderazgo positivo y el liderazgo ético, pero por lo contrario también una serie de diferencias que son importantes mencionar. (Valsania, 2014.)

En la Figura 4 se recogen todos y cada uno de los liderazgos descritos con anterioridad, ya que estos forman un aparte importante en la construcción del liderazgo auténtico, este tiene rasgos comunes, características fundamentales que comparte con cada uno de los liderazgos anteriores. Para poder obtener o realizar una definición

acertada o correcta de liderazgo auténtico debemos incluir y tener en cuenta que se forma de pequeños fragmentos o aspectos semblantes que comparten, que tiene en común.

Figura 4

Teorías pioneras del liderazgo auténtico.



Elaboración propia a partir de Avolio Gardner (2005), Bass (1985).

En el Cuadro 1 que aparece a continuación se muestran las similitudes y diferencias que existe entre el liderazgo auténtico y el resto de liderazgos descritos con anterioridad. El propósito de formar estos esquemas es para mostrar un resumen y presentar una explicación más sólida y clara del liderazgo auténtico.

Cuadro 1

LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LIDERAZGO ÉTICO	
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
El comportamiento de ambos líderes está bien visto por los demás, los seguidores les consideran líderes en los cuales se puede confiar, lo más importante de ambas	No se sirve de la dirección moral para instaurar un comportamiento ético en sus seguidores. El liderazgo auténtico tiene en cuenta otro tipo de factores como son la

conductas es como a través de ella inspira a sus seguidores.	conciencia de uno mismo, el procesamiento de la información equilibrado y la transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. El liderazgo auténtico abarca más que el ser ético en la influencia del comportamiento de los seguidores.
LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LIDERAZGO CARISMÁTICO	
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Identificación de los aspectos que se necesitan mejorar. Su proceso de influencia lo inicia mediante el autoconocimiento del liderazgo auténtico y mediante el análisis ambiental en el caso que ejerza de liderazgo carismático.	El liderazgo auténtico se basa fundamentalmente en el autoconocimiento y en la autorregulación. Sin embargo, estos dos aspectos no aparecen en las teorías de desarrollo del liderazgo carismático.
La figura del líder ejerce como elemento central en el desarrollo de ambos liderazgos, es la figura del líder en quien se centraliza todo el proceso de influencia hacia los seguidores. Existe un proceso del grupo, de identificación con el líder en base a esa característica los seguidores aumentan su compromiso con la organización e incrementan su desempeño dentro de su puesto de trabajo.	El liderazgo auténtico se basa en el comportamiento del líder, el cual influye a sus seguidores a través del ejemplo. El liderazgo carismático traslada su visión mediante su discurso y capacidad de comunicación más que con su comportamiento.
LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LIDERAZGO SIRVIENTE	
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
El liderazgo sirviente y auténtico comporten la idea del componente ético y el desarrollo de los seguidores y coinciden en el modelado positivo y apoyo a la autodeterminación como mecanismo de influencia de los colaboradores	Sin embargo, el componente procesamiento equilibrado no es una característica de los líderes sirviente, en este caso no se tiene en cuenta el papel de los seguidores, ni al contexto organizacional como impulsores de esta forma de liderazgo.

LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Estos dos tipos de liderazgo coinciden en el desarrollo de los seguidores como una forma de alcanzar y superar los objetivos.	A través de conductas basadas en el carisma, inspiración individual, inspiración y consideración individualizada el líder transformacional consigue unos resultados extraordinarios en sus seguidores. A diferencia el líder auténtico no apela al carisma o la inspiración para la construcción de relaciones estables y duraderas con los seguidores.
	Otra dimensión en la que difieren es que el líder transformacional requiere que el líder transmita una visión poderosa y positiva y atienda a las necesidades individuales d sus seguidores en comparación con el líder auténtico que es más genérico y constituye una base sobre la que otros aspectos positivos pueden tener lugar.

Fuente: Walumbwa et al.,(2008 cit. en Moriano et al., 2011) y Avolio y Gardner (2005, cit en Moriano et al., 2011) Iglesias (2014, p.66) a partir de Gardner et al., 2011. Greenleaf (1979 cit. en Valsania, 2014)

A partir de la información recogida en el Cuadro 1 podemos concluir que el liderazgo auténtico está compuesto por todos y cada uno de los liderazgos descritos con anterioridad. Los autores han extraído todo lo necesario de las demás teorías sobre liderazgo para poder así formular una nueva forma de liderazgo, más positiva para las organizaciones y el desarrollo de los trabajadores en ellas, donde el líder ejerce influencia a través del comportamiento y ejemplo. Los líderes auténticos saben cómo son, se conocen a ellos mismos, a sus propios valores, a sus propias creencias, tienen seguridad en sí mismos y en sus palabras, son éticos y actúan francamente, son abiertos. Por ello los subordinados los consideran éticamente correctos y es que confían plenamente en sus acciones y en sus palabras.

6.4 LIDERAZGO AUTÉNTICO

La autenticidad no es un concepto nuevo; puede ser remontado atrás a la filosofía antigua griega, " Conozca Thyself, " que fue inscrito en el Templo de Apolo en Delfos. Parke y Wormell, (1956, cit. en Green, Gergen y Montoya, 2016), denota una postura psicológica humanista que significa "a ti mismo ser verdadero" (Zielinska, 2012). Por otro lado Wong y Cummins (2009) definieron la autenticidad de un individuo como un paradigma psicológico intenso que implica el conocimiento, la aceptación y el comportamiento (Waite, Mckinney, Smith-Glasgow y Meloy, 2014, cit en Green, Gergen y Montoya, 2016).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el término auténtico como acreditado como cierto y verdadero por los caracteres o requisitos que en ello concurren, consecuente consigo mismo, que se muestra tal y como es. Por lo tanto podríamos considerar a un líder auténtico como verdadero, consecuente en sus acciones, fiel a sí mismo. (RAE, 2017). Luthans y Avolio (2003), definen el liderazgo auténtico como proceso que se basa tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un contexto organizacional altamente desarrollado, que da como resultado una mayor autoconciencia y comportamientos positivos auto-regulados por parte de los líderes y seguidores, fomentando el autodesarrollo positivo. Así, un líder auténtico muestra esperanza, confianza, positivismo, emociones, optimismo, transparencia relacional y una orientación hacia el futuro. Avolio et al. (2004, cit. en Azanza et al., 2016).

El liderazgo auténtico puede ser considerado como la esencia del liderazgo positivo. Éste es considerado como el núcleo central de otras formas de liderazgo positivo: ético, sirviente, carismático y transformacional (Avolio y Gardner, 2005). Precisamente lo que nos viene a decir y a hacer el modelo del liderazgo auténtico es especificar cuáles son los procesos más importantes, cuales son los rasgos más comunes a todos los estilos de liderazgo positivo y las conductas básicas que debe mostrar un auténtico líder para lograr un rendimiento óptimo y sostenible en las organizaciones, al tiempo que contribuir a los intereses de la sociedad y bienestar de sus colaboradores Ilies et al (2005 cit en Azanza2016).

A continuación en el Cuadro 2 mostramos algunas de las definiciones del modelo de liderazgo auténtico que a lo largo de su estudio realizado en las últimas décadas han ido aportando los diferentes investigadores. Por ello es interesante agrupar cada una de las definiciones aportadas para poder observar cómo ha ido evolucionando el concepto a lo largo de los años.

Cuadro 2. Diferentes definiciones de liderazgo auténtico

(Henderson y Hoy, 1983)	Tendencia a comportarse de una manera natural propia relativamente sin limitaciones por los requisitos de roles tradicionales
George et al (2003)	Los líderes auténticos demuestran pasión por sus metas, practican sus valores consistentemente, lideran con el corazón y con la cabeza, establecen metas a largo plazo y tienen autodisciplina para obtener resultados.
Avolio y Gardner (2005)	Liderazgo ejercido por individuos que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen.
Shamir y Eilam (2005)	Liderazgo ejercido por líderes que no son falsos, que construyen su misión en base a valores propios, no son copias de otros, son verdaderos e impulsados por valores profundamente arraigados, establecidos que llevan a la práctica y no se dejan llevar por valores impuestos por otros y, por último, hay coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008)	Es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre líder y seguidores.
Avolio et al (2009)	Es 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.
Robbins y Judge (2009)	Los individuos que ejercen este liderazgo saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en estos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera consecuencia del liderazgo auténtico es la confianza.

Fuente: Fernández. (2014, p58-59) y Nárdiz (2016, p 15-16)

Robbins y Judge (2013) refieren que los guías auténticos saben quiénes son, qué es lo que creen y valoran, y esto los hace actuar abierta y francamente. Los subordinados los consideran personas éticas, por lo tanto la principal cualidad de un liderazgo auténtico es la confianza. Estos líderes comparten información, estimulan una comunicación abierta y se adhieren a sus ideales, como resultado. Las personas tienen fe en ellos. Moriano et al. (2011) hace referencia a dos de los autores más importantes en este tema, Shamir y Eilam, los cuales afirman que este tipo de líder sabe a la perfección cómo son vistos por sus seguidores. Estos líderes tienen como objetivo principal potenciar las capacidades de los trabajadores, siempre desde una posición de igualdad y nunca a través de una postura de poder.

Por lo tanto el liderazgo auténtico es uno de los modelos que actualmente está más en auge y como su nombre indica, hace hincapié en la autenticidad, gracia a la cual el líder mejora los resultados tanto de los trabajadores como de la empresa. Y es que, no hay que olvidar que el gran interés por este tema, viene motivado por la relevancia que tiene el liderazgo para el éxito de las empresas, la consecución de sus metas y sus tareas diarias. (Palomo, 2013).

6.4.1 COMPONENTES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.

Walumba et al, (2008) hablan de cuatro elementos fundamentales que caracterizan a un verdadero líder auténtico. Estos componentes diferentes están unidos

entre sí. A continuación desarrollaremos las principales dimensiones que componen el liderazgo auténtico ampliando y aclarando cada una de ellas: (1) la capacidad de autoconocimiento (conciencia de uno mismo, autoconciencia), (2) la transparencia en las relaciones (transparencia relacional), (3) la perspectiva moral internalizada y (4) el procesamiento balanceado o equilibrado de la información.

1. Autoconciencia (*self-awareness*): se refiere al conocimiento y la comprensión no sólo de sus propias fortalezas y debilidades sino también de los demás, este factor hace referencia a la conciencia del líder sobre como la propia conducta influye en los demás, esto implica un análisis de toda la información pertinente antes de la toma de decisión. Moriano, et. al, (2011) y Azanza et. al, (2016).

2. Transparencia relacional (*relational transparency*): se refiere a compartir abiertamente el yo auténtico, sus verdaderos pensamientos y sentimientos a los seguidores. Es el líder que se abre a los demás y se muestra tal y como es, esto genera un clima de confianza entre los seguidores y facilita que se compartan pensamientos y emociones. Moriano, et al.,(2011) y Azanza et al., (2016).

3. Perspectiva moral internalizada (*internalized moral perspective*): se refiere a la autorregulación de la conducta guiada por normas, valores morales internos y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales. Walumbwa et al.,(2008 cit. en Moriano et, al., 2011) Azanza et al., (2016).

4. Procesamiento equilibrado (*processing balanced*): hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también son capaces de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos (Avolio y Gardner, (2005, cit. en Morinano et. al, 2011).

6.4.2 EFECTOS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO

El liderazgo autentico restaura el optimismo, construye confianza, ilumina la resiliencia, promueve relaciones transparentes y fomenta el desarrollo de la confianza y el compromiso en conexiones con otros Laschinger y Smith (2013 cit. en Waite et al., 2014).

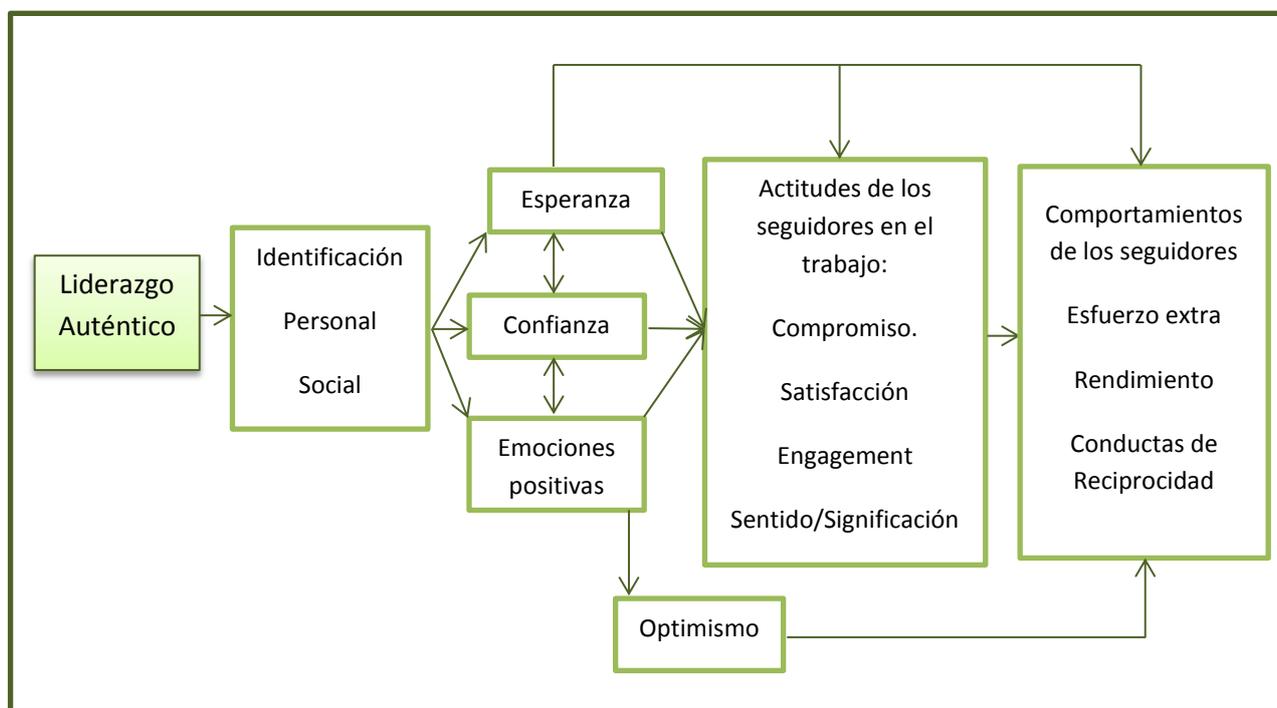
Por ello, los líderes que ejercen el liderazgo auténtico desean de forma sincera servir y ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo y están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros Luthans y Avolio (2003 cit en Waite et. al, 2014). A través de relaciones honestas y transparentes con los empleados, los líderes auténticos fomentan el comportamiento innovador, además, las culturas orientadas al apoyo valoran y respetan la participación, colaboración, igualitarismo y las relaciones interpersonales Maier, (1999 cit en Waite et. al, 2014). Así pues, si analizamos las culturas organizacionales centradas en crear, mejorar e innovar y las relaciones con el liderazgo auténtico obtendremos resultados positivos sobre los empleados.

La existencia de un liderazgo auténtico aumentaría la satisfacción a la par que disminuiría tanto la inseguridad laboral de los trabajadores como su intención de abandono (Olaniyan y Hystad, 2016). Pueden existir pequeñas diferencias en las respuestas de los seguidores, por cuestiones de diferencias individuales, poniendo especial atención a la forma en que tienen de mantener relaciones las personas, como por ejemplo su extraversión o afabilidad (Monzani, Ripoll y Peiró, 2014). Los líderes entienden que la lealtad de sus seguidores es fundamental para tener éxito en la organización y por ello es recompensada a través de conductas de justicia o mantener una comunicación transparente.

La apariencia de autenticidad puede incluir atributos como autenticidad, empatía, respeto, confiabilidad, fiabilidad y credibilidad. Un líder auténtico es aquella persona que es percibida por otros como naturalmente abierto, esperanzado, optimista y resiliente exhibe calidez y relación de principios; es una inspiración en el respeto profesional y personal Murphy, (2012, cit. en Waite, Mckinney, Smith-Glasgow y Melody. 2014)

El modelo conceptual de liderazgo auténtico propuesto por Avolio y colaboradores (2004) es el modelo que ha guiado la mayoría de los estudios empíricos sobre este estilo de liderazgo (Gardner et al., 2011). Por ello a continuación en la Figura 5 se expone un esquema donde se muestra todos los componentes necesarios para que el liderazgo auténtico tenga una gran fuerza sobre los seguidores y sea eficaz y positivo en el desarrollo dentro de las organizaciones.

Figura 5 Modelo sobre los efectos del liderazgo auténtico en los seguidores.



Fuente: Adaptación de Avolio et al., 2004

El líder auténtico proporciona a los seguidores confianza, esperanza y emociones positivas, condiciones que demuestran la transparencia relacional, la idea de que el líder defenderá los intereses de los seguidores.

6.5. MUJERES Y LIDERAZGO AUTÉNTICO

Es escasa la investigación acerca de liderazgo auténtico y mujeres que existe. Son dos los estudios que se centran en el liderazgo auténtico y la mujer y las diferencias de género, así como los estereotipos que existen en cuanto al poder de ejercer de líder dentro de un grupo.

Empezaremos hablando sobre los estereotipos de género ya que es una de las múltiples causas latentes a la cual las mujeres se enfrentan día a día teniendo que superar más obstáculos que sus iguales del género opuesto a la hora de ocupar posiciones de

responsabilidad. Queda demostrado que aun a día de hoy persisten los prejuicios hacia las mujeres que desean ocupar posiciones de liderazgo, en cuanto que sigue existiendo una creencia dentro del ámbito laboral que asocia el liderazgo con rasgos masculinos (Moreira 2010).

Estos rasgos, son vistos de forma positiva ya que las cualidades que se les atribuyen tales como la agresividad y la competitividad se consideran imprescindibles para desempeñar dicho puesto, son cualidades vistas de manera positiva. Por el contrario las cualidades adjudicadas al género femenino como serían la sumisión y la debilidad son vistas de manera negativa. Por ello cuando las mujeres ocupan posiciones de liderazgo, están desafiando lo establecido del estereotipo referente a su género la respuesta que obtienen es el rechazo social.

Las mujeres que son competentes en su trabajo suelen ser desaprobadas personal y socialmente, tal y como encontramos en un estudio realizado por Monzani, Hernandez, Dick y Peiró (2015). Este estudio indica que pese a que la teoría de la congruencia afirma que las directivas afrontan más dificultades en el trabajo, lideran de manera adecuada y están mejor preparadas para poder llevar a cabo el estatus de liderar, se percibe una incongruencia entre género femenino y las expectativas asociadas al liderazgo. Esto genera desagrado y prejuicios hacia las mujeres, ya que su comportamiento desafía las creencias socialmente compartidas. Además a consecuencia de la incongruencia percibida, es más difícil para directivos femeninos verse como líderes auténticos (García Beaudox, 2014).

Biddle, (1979 cit en Monzani 2015) habla de cuáles son las normas de conducta apropiadas para los hombres y las mujeres y estas son en realidad las que hacen eco a su sexo, a cómo deberían comportarse, son normas impuestas por la sociedad en el sentido que se describen cualidades o tendencias conductuales creídas deseables para cada género. Por otra parte como dice Eagly (1987, p. 13) “la sociedad ayuda a que los papeles sexuales sean integrados en el autoconcepto de cada uno de los individuos y personalidades, formándose las normas, preferencias, reglas o prioridades que influyen en un comportamiento que creen correcto (Eagly (1987 cit en Monzani, (2015).

Por ello a las mujeres como grupo se les atribuye una serie de valores distintivos al de los hombres (más y mejor comunicación, valoran las relaciones, la colaboración), tienen un estilo de liderazgo que hace referencia básicamente a aspectos como estimular la participación, compartir el poder y la información, aumentar la confianza de sus seguidores y estimularles, y eso es precisamente lo que las llevaría a

mostrar un estilo de liderazgo diferente al de los hombres. Podemos decir que las mujeres lideran con estilos más democráticos y participativos y los hombres con estilos más directivos y autocráticos.

Siguiendo estas líneas, las mujeres están asociadas con atributos de preocupación por el bienestar de otros, por ser enfáticas, empáticas, apacibles y de gran apoyo, al contrario que los hombres que se les asocia con atributos o características como ser asertivos, querer llevar el control, ser dominantes y competitivos. Por lo tanto existe una incoherencia entre el papel que ejerce la mujer y las exigencias que la sociedad demanda para ser un buen líder y desarrollar un buen liderazgo auténtico

Así pues, siguiendo el estudio realizado por Monzani et al. (2015) donde se analizaban las variables biológicas sexuales del líder y la identidad organizacional entre el líder y los seguidores supimos que dimensiones de liderazgo auténtico median la relación entre el género de los directores y su identificación en la organización, dejando claro que todavía el papel sexual de hombres y mujeres se diferencian bastante (Bosak 2011 Sczesny; Diekman et al. (2005 cit en Monzani et. al. 2015).

Estas incongruencias o incoherencias conducen a dos tipos de prejuicios (1) las mujeres son percibidas como menos aptas para desempeñar papeles sobre liderazgo y (2) si las mujeres cumplen las características del líder son evaluadas como menos favorables, menos competentes que los líderes masculinos, son evaluadas de peor forma por los seguidores, aun interpretando de la misma manera la situación. Por ello a las mujeres se les exige que funcionen mejor que los hombres, que gasten más tiempo y energía para probar su capacidad, cuando quieren ser percibidas de forma positiva y que tengan una actitud agradable y resistente. Eagly y Karau (2002, cit. en Monzani et al. 2015). Consecuencia negativa para las mujeres, tienen más dificultades para poder acceder a puestos de responsabilidad y poder, su acceso a niveles jerárquicos más altos de las organizaciones es escaso, no tienen el apoyo necesario para ejercer un buen liderazgo auténtico dentro de las empresas, aunque sus cualidades son las adecuadas y necesarias para poder desarrollar y llevar a cabo adecuadamente un buen liderazgo auténtico.

Por lo tanto si los líderes quieren ser modelos a imitar en sus acciones por sus seguidores en el lugar de trabajo, deberán de ser percibidos como un prototipo positivo para el desarrollo de la organización, así pues ¿las mujeres ejerciendo un papel de hombre pueden constituir un modelo para sus seguidores?. Examinando la autenticidad de un líder, cómo influye éste dentro de un grupo y de la organización, podría revelar importantes avances para la organización y mujeres líderes. Las mujeres se sienten

continuamente atrapadas entre las opciones imposibles y “...se perciben a menudo las normas para ejercer un buen liderazgo como contrarias a las de la feminidad” Catalyst, (2007, cit en Hopkins y O’Neil 2015). Si son altamente ambiciosas y seguras de sí mismas (tienen comportamientos típicamente asociados a los hombres), entonces las mujeres son criticadas por carecer de cualidades femeninas; y por el contrario si las cualidades femeninas son excesivamente notorias su comportamiento es típicamente asociado a las mujeres, entonces las mujeres son criticadas por no ser suficientemente fuertes (Eagly y Carli, (2007 cit en Hopkins y O’Neil 2015).

Así pues, aunque directivas femeninas sean valoradas de manera menos favorable en competencia con los directivos masculinos y se las perciba como menos aptas para ocupar o desempeñar el papel del liderazgo auténtico, sus actitudes y aptitudes pueden cambiar el curso de pensamiento de los seguidores y hacerse líderes femeninos si se perciben prototípicamente como un ejemplo de líder, esto les puede llevar a reducir todos los efectos perjudiciales que se tiene sobre que las mujeres no están capacitadas para ejercer de un buen liderazgo auténtico.

Como ya se ha mostrado anteriormente y sabemos las mujeres siguen siendo el gran tema de discordia dentro de las empresas y se las sigue infravalorando cuando se las relaciona en ocupar puestos de alta responsabilidad y de poder dentro del ámbito empresarial, al igual que cuando ejercen de liderazgo sobre sus seguidores, para solucionarlo debemos encontrar una vía que impulse al género femenino y deje de lado los prejuicios y estereotipos que la sociedad tiene formados , debemos promover a la mujer dentro de la empresa por ello se propone una solución que debería ser el liderazgo auténtico, es el idóneo, el correcto para las mujeres ya que los rasgos o características que lo componen o forman tienen mucha relación con el género femenino.

Estos cuatro elementos o dimensiones que describiremos a continuación son fundamentales para poder hablar con exactitud sobre el liderazgo auténtico, están unidos entre sí y son los que lo componen, así pues hablaremos de la autoconciencia que hace referencia al conocimiento y la comprensión que tiene la persona no solo de sus fortalezas y debilidades sino también del resto de las personas que forman el grupo, la transparencia relacional nos dice que la persona comparte con el resto del grupo sus pensamientos, crea un clima de confianza y facilita que se compartan pensamientos, la perspectiva moral internalizada se refiere a las normas interiorizadas, a los valores morales internos a seguir los principios, la conducta es consistente en sus creencias y valores personales y por último el procesamiento equilibrado que es la toma de decisiones, anteriormente

analizando todos los objetivos y tratando cuidadosamente toda la información que se tiene, deben tener la virtud de escuchar pensamientos o puntos de vista opuestos, contrarios a los suyos.

Todas estas cualidades que describen a un buen líder auténtico van ligadas de forma innata y muy positiva a las características que las mujeres poseen ya que se las asocia con atributos, cualidades o rasgos de preocupación por el bienestar de los demás por ser enfáticas y empáticas con el resto, por ser apacibles y buscar tranquilidad y son de gran apoyo. Son consecuentes con sus acciones, fieles a sí mismas a sus valores a sus referencias, tienen esperanza en sus actos, confianza, positivismo, optimismo, emociones positivas, transparencia relacional y orientación hacia un futuro.

Por lo tanto existe una incoherencia entre el papel que ejerce la mujer y las exigencias que la sociedad demanda para ser un buen líder y desarrollar un buen liderazgo auténtico, ya que las investigaciones y la petición de la sociedad sobre liderazgo auténtico nos muestra que sus preferencias u opiniones sobre lo que es un buen líder auténtico debe tener rasgos masculino, estos líderes son dominantes, competitivos, asertivos, quieren llevar el control, se muestran ambiciosos, seguros de sí mismos nada en común con las características que forman el liderazgo auténtico, que están completamente unidos a los rasgo de la mujer a como la mujer desarrolla su liderazgo. Entonces que podemos decir sobre el liderazgo auténtico y la mujer?. Que el liderazgo auténtico es la mejor opción para que la mujer pueda ocupar y ejerza de un buen liderazgo ya que tiene todas las competencias adecuadas para poder llevarlo a cabo con éxito.

9. DISCUSIÓN/CONCLUSIONES.

El objetivo principal del presente trabajo era realizar una revisión bibliográfica sobre todos los artículos publicados acerca de los aspectos más importantes del liderazgo auténtico, de cómo se formó y si las características que lo componen son una buena opción para la mujer dentro de las organizaciones para poder optar a puestos directivos. A lo largo del trabajo hemos descrito los aspectos más importantes y relevantes del liderazgo, y de cómo se formaron los nuevos tipos de liderazgo que existen de manera que a través de cualidades, elementos y componentes de estos se ha podido dar forma a uno de los liderazgos más actuales que existen en el momento, el liderazgo auténtico.

Como ya se ha dicho anteriormente existen muy pocos estudios que puedan mostrar la buena y eficaz relación que tienen el liderazgo auténtico y la mujer, por ello el trabajo se ha centrado en describir las propiedades que tienen comunes el género femenino y el liderazgo auténtico no sin antes mencionar como se formó el concepto de liderazgo y los nuevos modelos de liderazgo de los cuales se extraen peculiaridades que forman o componen el liderazgo más actual, el liderazgo auténtico.

Haciendo importancia en una de las causas que ha sido, si no la más importante, una de las más importantes para impedir que muchas mujeres puedan alcanzar altos cargos directivos, es la relacionada con los estereotipos sociales que encasillan a la mujer en un rol que no corresponde con las características de liderazgo que la sociedad considera, por lo que dichas posiciones suelen estar reservadas para los hombres (Cuesta, 2014) incluso las organizaciones modernas más progresistas han sido creadas por y para los hombres, y por lo tanto tienden a tener sistemas, políticas, normas y estructuras que favorezcan la experiencia de la vida masculina. Los comportamientos y valores considerados como la norma en el trabajo tienden a favorecer rasgos y características tradicionalmente asociados con la masculinidad y subestimar rasgos y características tradicionalmente asociados con la feminidad (Ruderman y Ohlott, (2005, p.4. Hopkins y O'Neil et al., 2015).

Por lo tanto siguiendo las líneas de Cuesta (2014), actualmente se reconoce la necesidad de permitir a las mujeres ocupar cargos directivos para favorecer el desarrollo de equipos heterogéneos y diversos, con diferentes habilidades y características, incluso vinculadas a su género, asumiendo que éstas pueden ser complementarias entre sí y favorecer la estrategia organizacional y consecuentemente la productividad de los equipos de trabajo.

También en estas líneas nos habla Gartzia (2011), las empresas necesitan de trabajadores, sobre todo en los puestos directivos, con empatía, comprensión, que puedan comunicarse y prestar ayuda. Además, recientemente se ha demostrado que es el momento de dar un giro al funcionamiento de dichas empresas para su desarrollo. Las características que las acompañan también suelen asociarse generalmente al estereotipo femenino, y puede que sea el momento de plantearse la integración de la mujer en cargos directivos sin restricciones.

Cuando Monzani et al. (2015) nos dice que de todos los estilos de liderazgo emergentes en los tiempos actuales, la teoría más desarrollada dentro de la categoría posiblemente sea el liderazgo auténtico, una de las características más distintivas de los

líderes auténticos es que ellos son sumamente sensibles a las necesidades del desarrollo de los seguidores y fácilmente pueden ajustar sus comportamientos. Leroy, et al. (2012 cit en Monzani 2015), esto parece congruente con la naturaleza implícita asociada con el papel femenino sexual William y Mejor (1990).

Por lo que se entiende que un auténtico líder debe de tener unas características, unas conductas básicas para lograr un rendimiento óptimo y sostenible dentro de la organización y que los seguidores confíen plenamente en él, de eso se trata, para ello se necesita tener de unas propiedades que solo siendo un líder auténtico se pueda gozar de ellas. Con referencia a la definición más actualizada podríamos decir que el líder o guías auténticos saben quiénes son, lo que son, lo que valoran, lo que quieren y como lo quieren, actúan de una forma abierta y franca, la característica principal es la confianza, se preocupan por sus seguidores, no ejercen posiciones de superioridad, nunca a través de una postura de poder. Esto quiere decir que siguiendo las características del liderazgo auténtico las mujeres tienen todas las papeletas para poder ejercer un buen liderazgo auténtico dentro de las organizaciones, ya que se ajustan a sus comportamientos.

Aun así existe diversidad de opiniones que pueden llegar a contradecir la teoría con la práctica, analizando los dos artículos más relevantes sobre el liderazgo auténtico y la mujer, todo lleva a pensar que el liderazgo auténtico está más ligado con el género masculino que con el femenino, ya que la sociedad no permite que las barreras u obstáculos que existen para que la mujer tenga un mejor acceso desaparezcan. La sociedad sigue pensando que el hombre es la persona adecuada e idónea para liderar cuando en realidad las características propiamente dichas del liderazgo auténtico las gozan las mujeres, son características innatas del sexo femenino, aunque existen muchas normas impuestas que van en sentido contrario y las tendencias conductuales creídas deseables por cada género, siguen estando a la orden del día. La mujer dentro de la empresa es percibida como menos competente para desempeñar el rol de líder al mismo tiempo que los seguidores la evalúan de manera menos favorable, de una manera negativa, al contrario que a los hombres, estas no son vistas de una manera positiva y si quieren ser percibidas así se les exige un funcionamiento superior al masculino.

Las mujeres en estos casos son percibidas por los seguidores como menos aptas para ejercer de liderazgo siempre se les exigen más competencias para estar al mismo nivel que un hombre.

Muchas veces las mujeres se sienten excluidas debido a su comportamiento, ya que tienen que agenciarse comportamientos masculinos para poder ser aceptadas dentro

de la organización y ni aun así se las valora de forma positiva ya que son comportamientos masculinos los que están ejerciendo, están dentro de un rol masculino, por el contrario si ejercen un rol femenino son de igual manera criticadas por no tener rasgos más masculinos para poder desempeñar el puesto de líder.

Según la sociedad las normas de conducta apropiadas para los hombres y las mujeres son en realidad las que hacen eco a su sexo, a cómo deberían comportarse como deberían ser frente al desempeño de un liderazgo auténtico dentro de la organización. Estas normas vienen dadas por la comunidad organizacional, creyendo que el comportamiento que ejercen es el correcto. Por lo tanto, existe una incongruencia entre el papel ejercido por la mujer o mejor dicho por las características que engloban a una mujer y el papel que debe desarrollar un líder auténtico, las exigencias exigidas para un líder. Ya que los atributos o condiciones naturales que engloban a una mujer tales como: compromiso social, gran capacidad relacional, estimuladora de equipos, nutrir, cuidar, preocupación por el bienestar de los demás, se preocupa por lo que al otro le sucede, tiene rasgos empáticos, enfáticos y apacibles, personas de gran apoyo, son las que forman el liderazgo auténtico. Por el contrario los hombres suelen ser más independientes fuertes activos decisivos en la toma de decisiones, asertivos, competitivos, quieren llevar el control, ser dominante frente a los seguidores.

En conclusión a todo lo dicho anteriormente, se puede afirmar que existe un sinnúmero de barreras para el papel de la mujer dentro de la empresa, las cuales dificultan que tengan acceso a un mercado laboral libre donde puedan y tengan acceso a puestos directivos al igual que los hombres, con las mismas oportunidades dentro de las organizaciones. La sociedad influye mucho en este tipo de resultados. Aunque después de todo sigo pensando que las mujeres tenemos más poder para ejercer de liderazgo dentro de las organizaciones y ejercer de un liderazgo auténtico ya que las características que lo engloban son las que nos definen. Aun siendo lo más llamativo es como el sexo femenino concibe el liderazgo, un liderazgo más natural desde el momento que lo ven como un medio de transformación desde y hacia los subordinados La sociedad debería de ser un poco menos crítica y más abierta frente a nuevos retos, las mujeres siempre hemos estado luchando por igualdades de género, por ser tratadas de igual manera y por y para tener las mismas oportunidades que un hombre. Por ello se debería potenciar la acción profesional de las mujeres.

Como dice Simon Sinek "lo que falta en el mundo actualmente son mujeres líderes. Aunque también faltan hombres líderes que lideren como mujeres. En materia de

negocios, venimos enseñando desde siempre el liderazgo de los hombres y lo que es peor, les hemos enseñado a vosotras, mujeres, liderar como hombres. Ignoren estas enseñanzas y sigan sus instintos” (Zunni y Garcia, 2014).

Con respecto al aspecto de género dentro de las empresas se recomienda que estas apliquen y lleven a cabo las leyes establecidas y que tengan en cuenta la ética de los empleados y de la empresa sin tener que perjudicar a ninguna de las dos partes.

La discriminación hacia las mujeres por querer ejercer de liderazgo dentro de la empresa, está a la orden del día por ello se debería tratar de no perjudicarlas, aunque sus comportamientos tiendan a enfocarse hacia la preocupación por las personas, esto no influye en que el trabajo se lleve a cabo con buen funcionamiento y se lleguen a realizar grandes logros, ya que fomentan el entusiasmo del grupo por trabajar mejor, las mujeres lo que toman en cuenta para liderar en gran medida son sus capacidades y habilidades.

Respecto a las futuras líneas de investigación que se pudiesen realizar en un futuro sobre el tema, sería importante mencionar que es necesario hacer más estudios, más investigaciones sobre el liderazgo auténtico y mujer, ya que no se cuenta con demasiada información al respecto.

De igual forma sería interesante que se planteara realizar más investigaciones sobre la evolución y el papel que ha tenido la mujer durante el transcurso de los años y como el liderazgo auténtico es una de las opciones más positivas para que la mujer pueda ejercer el liderazgo, también realizar comparativas con otros países, sobre la evolución del liderazgo auténtico.

Poder demostrar mediante investigaciones que las cualidades del liderazgo auténtico y los rasgo femeninos van ligados de forma positiva.

9. REFERENCIAS

- Avolio, B. y Bass, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set. Redwood City (California): Mind Garden.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62, 25–33. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Azanza, G., Moriano, J.A., y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Blanco, A., Caballero, A. y De la corte, L. (2004). Psicología de los grupos. Capítulo 5: “Jefes, líderes y directivos” (pp. 212 -253) Madrid: Pearson.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: Marco teórico y líneas de investigación. 37(3).pp170-176. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>
- Bass, B., M. (1990). Bass y Stogdill's Handbook of leadership, Nueva York: Fress Press.
- Conger, J.A. (1989): *The Charismatic Leader, Behind the Mystique of Excepcional Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. 1989.
- Cortina, A. (1996). *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos.
- Cuestas, A.P. (2014). Escuela de administración: memorias del seminario de profundización en liderazgo. "el rol de la mujer en el liderazgo"..Universidad del rosario <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11556>
- Chica, O. y Ledo, C. (2015). Organitzacions saludables: models d'actuació i beneficis associats pp 77-89. DOI: 10.7203/anuari.psicologia.16.2.77
- Del Prado, L. (2009, Marzo 8). Liderazgo Ético – Ethical leadership. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://ceballosserra.blogspot.com.es/2009/03/liderazgo-etico.html>

- European Institute for Leadership (2010). Teorías del liderazgo [diapositivas de Power Point]. Recuperado de:
<http://septien.mx/wp-content/uploads/2015/06/European-Institute.-Carisma.-Liderazgo.-Conceptos.pdf>
- Fernández, S. (2014). Un análisis del fenómeno de liderazgo en la empresa. (Tesis doctoral, Facultad de ciencias económicas y empresariales de León). Recuperado de:
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4133/76940907L_GADE_septiembre2014.pdf?sequence=1
- Fernández-Ríos, L. y Buela-Casal, G. (2009). Standards for the preparation and writing of Psychology review articles. *International journal of Clinical and Health Psychology*. 9(2), 329-344.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García Beaudoux, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de :
<https://www.academica.org/000-035/502.pdf>
- García-Guiu, L.C. (2014). Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensas. (Universidad de Granada). Recuperado de:
<https://hera.ugr.es/tesisugr/24582967.pdf>
- García-Guiu, L.C, Molero, A.F, Moya, M.M, Moriano, J.A. (2015) Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. 1,59-64. Doi: 10.7334/psicothema2014.161
- Gartzia Fernández, L. (2011). Empresas del siglo XXI : De pensar en “Masculino” a Pensar en “Andrógino”. Diputación Foral de Gipuzkoa, 7-102. Recuperado de:
<http://studylib.es/doc/5676557/09-de-pensar-en-masculino-a-pensar-en-androgino-v1>
- Gatling, A, Annette, H. y Suny, J. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. 181-199, doi: 10.1108/LODJ-05-2014-0090
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sanchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas Formas de Liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47. Recuperado de:
<http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=1917>
- Gill, C. y Caza, A. (2015). An investigation of authentic leadership’s individual and group influences on follower responses. 1-25. DOI: 10.1177/0149206314566461

- Green, M.T, Gergen, E, Montoya, J.A (2016). If you are like me, I think you are more authentic: an analysis of the interaction of follower and leader gender, 1:118-133. DOI: 10.5929/2016.6.1.8
- Greenleaf, R.K. (1970). Liderar siendo servidor, descripción del liderazgo servidor (servant leadership). *12 manage the executive fast track*. Recuperado de: http://www.12manage.com/methods_greenleaf_servant_leadership_es.html
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Guerrero, S., Lapalme, M. y Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. 22(1) 88-101. DOI: 10.1177/1548051814531825
- Guirao-Goris, J.A., Olmedo Salas, A., Ferrer Ferrandis, E. (2008) El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria* 1, 1, 6. http://www.uv.es/joguigo/valencia/Recerca_files/el_articulo_de_revision.pdf.
- Gutiérrez, O. (2015). Estudio de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista política y estrategia*. 126. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5443178.pdf>
- Helgesen, S. (1993). *La ventaja de ser mujer: formas femeninas del liderazgo*. Barcelona: Granica, S.A.
- Hopkins, M, O'Neil, D. (2015). Authentic leadership: application to women leaders, 6: 959. Doi: 10.3389/fpsyg.2015.00959
- Huici, C., Molero, F., Gómez, A., Morales, J.F. (2012). *Psicología de los grupos*. Madrid: Editorial digital: Noviembre 2012. <https://psicolebon.files.wordpress.com/2016/06/psicologc3ada-de-los-grupos.pdf>
- Judge, T.A. y Bono, J.E.: Five- Factor Model of Personality and Transformational Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 85,2000, pp751-765.
- Lammers, J. y Gast, A. (2017). Stressing the advantages of female leadership can place women at a disadvantage. 48(1), 28-39. DOI: 10.1027/1864-9335/a000292
- Leroy, H., Anseel, F., Gardener, W.I., Sels, L. (2015). Authentic leadership followership, basic need satisfaction, and work role performance: a cross-level study. 41(6) 1677-1697. DOI: 10.1177/0149206312457822
- Liu, H., Cutcher, L. y Grant, D. (2015). Doing authenticity: The Gendered construction of authentic leadership. 22(3) DOI:10.1111/gwao.12073
- López, J.A. (2014). La psicología positiva: ¿ciencia y práctica de la psicología?, 35(2), pp. 144-158. ISSN: 0214-7823
- Lupano, M., Castro, A. (2011). Teorías implícitas del liderazgo masculino y femenino según ámbito de desempeño. V(2):139-150.

http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-42212011000200002

- Lussier, R.N. y Achua, C.F. (2010). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México, D.F., Cengage Learning Editores S.A.
- McFarland, L.J., Senn, L.E., Childress, J.R. (1996). Liderazgo para el siglo XXI: Diálogos con 100 líderes destacados. Capítulo 7: La mujer en el liderazgo: como aprovechar la diversidad (pp 239-261). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Mehmood, Q., Nawab, S., Hamstra, M. (2016). Does authentic leadership predict employee work engagement and in role performance?. 15(3), 139-142. DOI: 10.1027/1866-5888/a000164
- Mintzberg (1991) "Mintzberg y la dirección". Madrid. Díaz de Santos.
- Monzani, L., Hernandez, A.S., Dick, R. y Peiró, J.M. (2015). The Synergistic Effect of Prototypicality and Authenticity in the Relation Between Leaders' Biological Gender and Their Organizational Identification, 132:737-752. DOI 10.1007/s10551-014-2335-0.
- Monzani, L. Ripoll, P., y Peiro, J.M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. 26(1), 69-75. DOI:10.7334/psicothema2013.67
- Moreira, C. M. (2010). Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares (Universidad Complutense de Madrid). Recuperado de : <http://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>
- Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. Psicothema, 23(2), 336-341. Recuperado de: <http://www.psycothema.com/pdf/3891.pdf>
- Muñiz, R., M. Psicología de los grupos. Capítulo 5: liderazgo en los grupos (pp 199-258). Madrid: Ediciones -CEF. www.udima.es
- Nárdiz, I.(2016). La influencia del liderazgo auténtico en la cultura de seguridad de las organizaciones (Universidad pontificia de Salamanca). Recuperado de: summa.upsa.es/high.raw?id=0000043566&name=00000001.original.pdf...pdf
- Olaniyan, O. S, Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. 32, 163-71. DOI: 10.1016/j.rpto.2016.09.003
- Palomo, M. T. (2013). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Capítulo 1: El liderazgo (pp 21- 37). Madrid ESIC Editorial
- R.A.E. (2017) Diccionario de la lengua española. Madrid: Espasa.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación de México.

<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

- Salanova, M., Llorens, S. (2016). Hacia una psicología aplicada. 37(3), pp161-164. Recuperado de: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2770.pdf>
- Sánchez, J.C. (2002). Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones. Capítulo 13: "liderazgo" (pp.375-410) Madrid: McGraw-Hill
- Smith, M., Koppes, L. y Vodanovich, S. (2012). The counter-intuitive effects of flow on positive leadership and employee attitudes: incorporating positive psychology into the management of organizations. 15:174-198. DOI: 10.1080/10887156.2012.701129
- Shelby, A y Plunkett, L. (2010). Agentic women and communal leadership: How role prescriptions confer advantage to top women leaders. 2, 221-235. DOI: 10.1037/a0018204
- Sosik, J. y Cameron, J. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: expanding the ascetic self toward others. 62(4), 251-269. DOI: 10.1037/a0022104
- Valsania, E. (2014). Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extrarol de los empleados. (Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid). Recuperado de: http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Psicologia-Sedu/EDU_VALSANIA Sergio Tesis.pdf
- Valsania, E., Moriano, J. A., Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behavior: mediation of the innovation climate and workgroup identification. 487-506, doi:10.1108/LODJ-08-2014-0149
- Vera, B. (2006). Psicología positiva. Una nueva forma de entender la Psicología. Papeles del Psicólogo, 27(1), 6-7. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1279.pdf>
- Vroom, V. H., Jago, A.G. (2007) The Role of the situation in Leadership. American Psychologist. Vol 62, Jan 2007. p.17-24. doi: 10.1037/0003-066x.62.1.17.
- Waite, R., Mckinney, N., Smith-Glasglow, M. y Meloy, F. (2014). The embodiment of authentic leadership. 289-291.
- Wagner, J.A., Hollenbeck, J. R. (2004). Comportamiento organizativo: Consiguiendo la ventaja competitiva. Madrid: Thomson.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126.
<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>
- Walumba, F., Wang, P., Wang,H., Schaubroeck, J. y Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. 901-914

Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. 3: 829-48. Doi: 10.1177/0033294116644370

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19, 693–707. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.004