2022

Efectos del Liderazgo Auténtico bajo la influencia de la Inteligencia Emocional

Universidad de Deusto

Facultad de Educación y Deporte

Doctoranda Olatz Diego Marcos

Dra. Concepción Yániz Álvarez de Eulate

Dra. Leire Gartzia Fernández

22 de septiembre de 2022

Tesis doctoral

Programa de doctorado en Educación

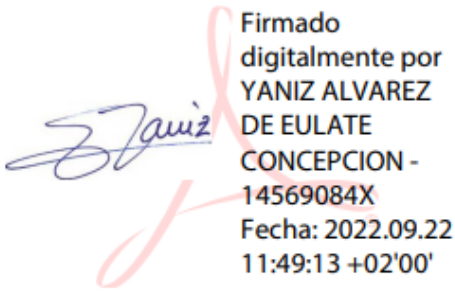
Universidad de Deusto

Efectos del Liderazgo Auténtico bajo la influencia de la Inteligencia Emocional



Doctoranda: Olatz Diego Marcos





Fdo. Dra. Concepción Yániz

Fdo. Dra. Leire Gartzia

Bilbao, 22 de septiembre de 2022

Universidad de Deusto

Ezina ekinez egina…

ESTA TESIS ESTÁ DEDICADA A MI FAMILIA

A mis aitas, porque su educación, esfuerzo y sacrificio
han sido nuestras oportunidades.

Al Tato y a Iratxe,
por vuestra perseverancia, apoyo y generosidad incondicional.

A Izeko, por estar siempre.

A mi EQUIPO

Alex, ESKERRIK ASKO
porque sin tu confianza, paciencia y amor
este proyecto no hubiera sido posible.
Te quiero infinito.

Iker y Ander, porque vuestras risas, musus y abrazos
me han llenado de energía para seguir adelante.

Y a mi familia extensa porque, a pesar de la distancia,
sé que siempre os tengo.

PORQUE ENTRE TODAS Y TODOS LO HEMOS HECHO POSIBLE

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría comenzar agradeciendo, de forma auténtica y sincera, a mis directoras de Tesis, por ser espejo y guía en este proceso.

Conchi, hemos recorrido este camino juntas desde el inicio. No tengo palabras para agradecer tu apoyo y ánimo durante este tiempo y, sobre todo, para agradecer el modo en el que me has ayudado a crecer. Sin ti, no habría sido posible.

Leire, eskerrik asko por aportar una nueva y enriquecedora mirada a mi estudio y por invitarme a superarme. Estoy segura de tu capacidad para sonreír y "bailar" ante las circunstancias.

Asimismo, a Mondragon Unibertsitatea por confiar y darme la oportunidad y a mis compañeras y compañeros por su acogida y sustento. Especialmente, quiero agradecer a mi compañera Izaskun Agirre su generosidad, dedicación y paciencia para entenderme y enseñarme. Zure laguntza ezinbestekoa izan da!

De forma muy especial, quiero agradecer a mi incondicional Cascabel, por tanto y por todo. Porque si alguien me ha cambiado la vida, sin duda esa persona eres tú.

Finalmente, quiero agradecer a todas aquellas personas que desinteresada y generosamente habéis colaborado en este estudio, aportando una información de gran valor para mi, que ha hecho posible que mi reto se haya convertido en realidad. Y a todas las que me habéis acompañado en el proceso, con vuestro ánimo y aliento.

Introducción 12

Capítulo 1: Marco Teórico 16

1.1. Introducción 16

1.2. Liderazgo Auténtico 22

1.2.1. Conceptualización del Liderazgo Auténtico 24

1.2.2. Componentes del Liderazgo Auténtico 28

a. Autoconocimiento o Consciencia de Sí Mismo/a 28

b. Perspectiva Moral Internalizada 30

c. Procesamiento Equilibrado 31

d. Transparencia Relacional 32

1.2.3. El Liderazgo Auténtico frente a otros estilos de liderazgo 32

1.2.4. Efectos del Liderazgo Auténtico en la organización 39

1.2.4.1. Engagement 42

1.2.4.2. Conductas Extra-Rol 46

1.2.4.3. Conductas de Intercambio de Feed-back 52

1.3. Antecedentes del LA: la Inteligencia Emocional 56

1.4. Variables Personales y Relacionales Moderadoras de la Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Auténtico. 62

1.4.1. Variables personales 66

1.4.1.1. Género 66

1.4.1.2. Mecanismos de defensa 69

1.4.2. Variables relacionales: las conductas asertivas 71

1.5. Justificación del estudio 74

Capítulo 2- Metodología de Investigación 79

2.1. Objetivos de la Tesis Doctoral 80

2.2. Variables de Investigación 81

2.2.1 Variables Independientes 82

2.2.2. Variables Dependientes 83

2.2.3. Variables Moderadoras en la Investigación 84

2.3. Hipótesis 85

2.4. Proceso de la Investigación 89

2.5. Muestra de estudio 90

2.5.1. Muestra de líderes 91

2.5.2. Muestra persona colaboradora 96

2.6. Medidas de las variables 101

2.6.1. Liderazgo Auténtico 103

2.6.2. Inteligencia Emocional 104

2.6.3. Engagement 105

2.6.4. Conductas Extra-Rol 105

2.6.5. Comportamientos de Intercambio de Feed- back 106

2.6.6. Mecanismos de Defensa 107

2.6.7. Conductas Asertivas 108

2.7. Tratamiento de la información 109

2.7.1. Análisis de Ecuaciones Estructurales- PLS (Partial Least Square) 109

2.7.1.1. Aspectos Generales del Modelo PLS 112

2.7.1.2. Análisis y Evaluación del Modelo PLS 115

2.7.1.2.1. Valoración de la Fiabilidad y Validez del Modelo de Medida 115

2.7.1.2.2. Valoración del Modelo Estructural 121

2.7.1.3. Evaluación del Efecto Indirecto o Mediación 125

2.7.1.4. Evaluación del Efecto de Moderación 128

Capítulo 3- Análisis y Resultados de la Investigación 133

3.1. Obtención y Características de la Muestra 135

3.2. Análisis Previos 139

3.2.1. Análisis Descriptivo (Persona Líder) 140

3.2.2. Análisis del Modelo de Investigación (Persona Líder) 141

3.2.2.1. ***Validez y Fiabilidad de los Instrumentos de Medida (Persona Líder)*** 143

3.2.2.2. Evaluación del Modelo Estructural (Persona Líder) 149

3.2.3. Análisis Descriptivo (Persona Colaboradora) 161

3.2.4. Análisis del Modelo de Investigación (Persona Colaboradora) 162

3.2.4.1. Validez y fiabilidad de los instrumentos de medida (Persona Colaboradora) 164

3.2.4.2. Evaluación del Modelo Estructural (Persona Colaboradora) 169

Capítulo 4: Conclusiones, discusión e implicaciones 176

4.1. Discusión de los resultados 177

4.2. Consideraciones derivadas del marco teórico 183

4.3. Implicaciones para las Organizaciones 188

4.4. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación 194

ANEXOS 198

REFERENCIAS 203

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de investigación 15

Figura 2. Proceso de investigación capítulo 1 16

Figura 3. Proceso de investigación capítulo 2 79

Figura 4. Efectos del LA sobre los resultados 86

Figura 5. Efectos de la inteligencia emocional en el LA 86

Figura 6. Hipótesis vinculadas con el género 87

Figura 7. Hipótesis sobre la influencia de las variables individuales y relacionales 88

Figura 8. Síntesis de las hipótesis de estudio 89

Figura 9. Distribución de la muestra líder por género 92

Figura 10. Distribución de la muestra líder por edad 92

Figura 11. Distribución de la muestra líder por nivel de estudios 93

Figura 12. Distribución de la muestra líder por tamaño de la organización 95

Figura 13. Distribución de la muestra líder por tipo de organización 95

Figura 14. Distribución de la muestra líder por antigüedad en la organización 96

Figura 15. Distribución de la muestra colaborador/a por género 97

Figura 16. Distribución de la muestra colaborador/a por edad 97

Figura 17. Distribución de la muestra colaborador/a por nivel de estudios 98

Figura 18. Distribución de la muestra colaborador/a por tamaño de la organización 100

Figura 19. Distribución de la muestra colaborador/a por tipo de organización 100

Figura 20. Distribución de la muestra colaborador/a por antigüedad en la organización 101

Figura 21. Modelo de mediación 126

Figura 22. Modelo de moderación 129

Figura 23. Modelo de mediación moderada 131

Figura 24. Fases de la metodología seguida en la investigación 132

Figura 25. Proceso de investigación capítulo 3 133

Figura 26. Estimación del modelo de medida primer paso persona líder 144

Figura 27. Estimación del modelo de medida segundo paso persona líder 147

Figura 28. Cálculo de potencia de la muestra persona líder 152

Figura 29. Modelo de mediación del LA persona líder 154

Figura 30. Modelo de mediación moderada persona líder 156

Figura 31. Estimación del modelo de medida primer paso persona colaboradora 164

Figura 32. Estimación del modelo de medida segundo paso persona colaboradora 167

Figura 33. Cálculo de potencia de la muestra persona colaboradora 171

Figura 34. Proceso de investigación capítulo 4 176

Índice de tablas

Tabla 1. Liderazgo Auténtico comparado comparado con otros estilos de Liderazgo Positivo (Edú, S., 2014) 34

Tabla 2. Distribución de la muestra líder por sector 94

Tabla 3. Distribución de la muestra colaborador/a por sector 99

Tabla 4. Ficha técnica del estudio 136

Tabla 5. Resultados obtenidos 138

Tabla 6. Medidas de la media y la desviación típica para los indicadores del cuestionario líder. 140

Tabla 7. Fiabilidad y validez estimación del modelo de primer orden persona líder 145

Tabla 8. Validez discriminante según el criterio Fornell-Larcker persona líder 146

Tabla 9. Validez discriminante según el criterio HTMT persona líder 146

Tabla 10. Validez discriminante persona líder 148

Tabla 11. Resultados VIF, pesos, cargas, fiabilidad compuesta y AVE persona líder. 149

Tabla 12. Resultados valoración del modelo global persona líder 150

Tabla 13. Resultados *(R^2)* del modelo estructural persona líder 151

Tabla 14. Resultados (f^2) del modelo estructural persona líder 153

Tabla 15. Contraste de hipótesis persona líder 155

Tabla 16. Significatividad de la mediación moderada persona líder 157

Tabla 17. Resultados Micom paso 2 persona líder 159

Tabla 18. Resultados Micom paso 3 persona líder 159

Tabla 19. Resultado análisis multigrupo- T test Welch-Satterthwaite y coeficientes path persona líder 161

Tabla 20. Medidas de la media y la desviación típica de las variables del modelo persona líder 162

Tabla 21. Cargas, fiabilidad y validez estimación del modelo de primer orden persona colaboradora 165

Tabla 22. Validez discriminante según el criterio Fornell-Larcker persona colaboradora 166

Tabla 23. Validez discriminante según el criterio HTMT persona colaboradora 166

Tabla 24. Resultados VIF, pesos, cargas, fiabilidad compuesta y AVE persona colaboradora 168

Tabla 25. Validez discriminante persona colaboradora 169

Tabla 26. Resultados tests de ajustes basados en bootstrap persona colaboradora 170

Tabla 27. Resultados (R^2) del modelo estructural persona colaboradora 170

Tabla 28. Resultados (f^2) del modelo estructural persona colaboradora 172

Tabla 29. Resultados Micom paso 2 persona colaboradora 173

Tabla 30. Resultados Micom paso 3 persona colaboradora 173

Tabla 31. Resultado análisis multigrupo- T test Welch-Satterthwaite y coeficientes path persona colaboradora 174

Tabla 32. Contraste de hipótesis 175

Índice de Anexos

Anexo 1. Distribución de las muestras líder y colaboradora por provincia 198

Anexo 2. Presentación de cuestionarios a participantes 199

Anexo 3. Medidas de carga, media, desviación típica y p valores de los indicadores del cuestionario líder. 201

Anexo 4. Medidas de carga, pvalores, media y desviación típica de los indicadores del cuestionario colaborador/a 202

Introducción

El interés por el estudio del liderazgo, en general, se ha incrementado en los últimos años en las ciencias organizacionales (Yammarino, 2013). Este incremento ha sido especialmente marcado en el campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones (Yukl, 2012) debido a la importancia que el ejercicio de un liderazgo eficaz tiene en la obtención de resultados por parte de equipos y organizaciones (Jaime Cuadros, Cáceres Reche e Hinojo Lucena, 2018; Lofquist y Matthiesen, 2018; Mendonca Ferreira, Mesquita, Melo, Oliveira, Bucci, Porcari, Teles, Altafini, Pena Dias y Gasparino, 2022; Sharma, 2021).

Reichard y Avolio, 2005 señalan que la importancia del liderazgo en las organizaciones está vinculada con que las conductas y ambientes de trabajo creados por las personas líderes generan una serie de cogniciones y motivaciones en las personas colaboradoras que influyen en sus conductas. Al mismo tiempo, las actitudes y conductas de las personas colaboradoras actúan como mediadoras de la relación entre el ejercicio del liderazgo y los resultados organizacionales (Matthews, Kelemen y Bolino, 2021; Psychogios y Dimitriadis, 2021; Salas-Vallina, Simone, y Fernandez-Guerrero, 2020)

A lo largo de los años la investigación sobre liderazgo ha evidenciado la existencia de estilos diferentes que han centrado su análisis en características específicas de la persona líder y en la influencia que tienen en las personas colaboradoras. La pérdida de valores políticos, éticos y sociales (Edú Valsania, 2014) ha cuestionado el ejercicio del liderazgo a distintos niveles (político, económico, organizacional…) y ha promovido el auge de la psicología positiva. Ésta tiene como objetivo potenciar los aspectos positivos y el bienestar de las personas a través del desarrollo y evaluación de intervenciones orientadas a tal fin, tales como, potenciar el optimismo, el crecimiento personal, el

disfrute de las cosas buenas y/o el agradecimiento a experiencias positivas, entre otros aspectos (Esparza-Reig, Martí-Vilar, Merino-Soto y García-Casique, 2021).

Por otra parte, la evolución del concepto de liderazgo y la consideración tanto de la persona líder como de la persona colaboradora ha llevado a tener en cuenta otros aspectos como es la relación persona líder- colaboradora, el contexto, la cultura o el clima laboral, entre otros (Molero y Morales, 2011).

En este contexto, se promovió el desarrollo de un estilo de liderazgo que respondiera a la necesidad de desarrollar líderes auténticos/as (Luthans y Avolio, 2003) que se concretó en la identificación de sus variables y de sus componentes específicos en la definición dada en 2008 por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, y Peterson que define el Liderazgo Auténtico como el patrón de comportamiento de la persona líder basado en las capacidades psicológicas positivas y en un clima ético positivo, al mismo tiempo que es impulsor de ambas, con el fin de fomentar una mayor *conciencia de sí misma*, una *perspectiva moral interiorizada*, un *procesamiento equilibrado* de la información y la *transparencia relacional* de los/as líderes que trabajan con sus personas colaboradoras, promoviendo el auto desarrollo positivo.

La investigación sobre el Liderazgo Auténtico ha avanzado en los últimos años y se ha centrado en estudiar su relación con otros estilos de liderazgo vinculados con la corriente de la psicología positiva, tales como el liderazgo transformacional, de servicio y ético (Edú Valsania, 2014; Walumbwa et ál., 2008), su relación con la Inteligencia Emocional (Weischer, Weibler, y Petersen, 2013; Zhou, Ma, Cheng, y Xia, 2014) o con variables demográficas como el género (Alshammari, Pasay-an, Gonzales y Torres, 2020; Miao, Humphrey y Qian, 2021). Se han estudiado, también, las condiciones para su desarrollo, tales como, el clima organizacional (Gardner, Avolio y Walumbwa, 2005a),

las capacidades psicológicas positivas (Luthans y Avolio, 2003), así como sus efectos en la relación persona líder-colaboradora (Monzani, Ripoll y Peiró, 2014), tales como el engagement (Azanza, Moriano, Molero, y Lévy Mangin., 2015), las conductas extra-rol y la percepción de la efectividad de la persona líder (Jacques, Garger, Lee, y Ko, 2015).

Las limitaciones y líneas de investigación futuras planteadas por estos estudios, junto con otras variables de estudio derivadas de experiencias profesionales previas de la Doctoranda con equipos de trabajo y relaciones líder-colaborador/a llevan a plantear como objetivo general de esta Tesis Doctoral estudiar los efectos del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras bajo la influencia de la Inteligencia Emocional.

Esta investigación se ha llevado a cabo en cuatro etapas: estado del arte, justificación del estudio, diseño de investigación, análisis y la explotación de los datos y principales conclusiones. Estas etapas quedan estructuradas en los cuatro capítulos que conforman la tesis (Figura 1)

En el capítulo uno, marco teórico, se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre el Liderazgo Auténtico y la Inteligencia Emocional, así como sobre las variables asociadas con esta relación (engagement, conductas extra-rol, conductas de intercambio de feed-back, género, mecanismos de defensa y conductas asertivas) y se concluye realizando una justificación del estudio.

En el capítulo dos, metodología de investigación, se comienza presentando los objetivos perseguidos, las variables y las hipótesis planteadas. A continuación, se expone el diseño de investigación, el enfoque empleado en la misma, las herramientas utilizadas para la recogida de información y la cuantificación de las variables de estudio, el trabajo

de campo realizado, la muestra de la que se extraerán los datos y las técnicas empleadas para su análisis.

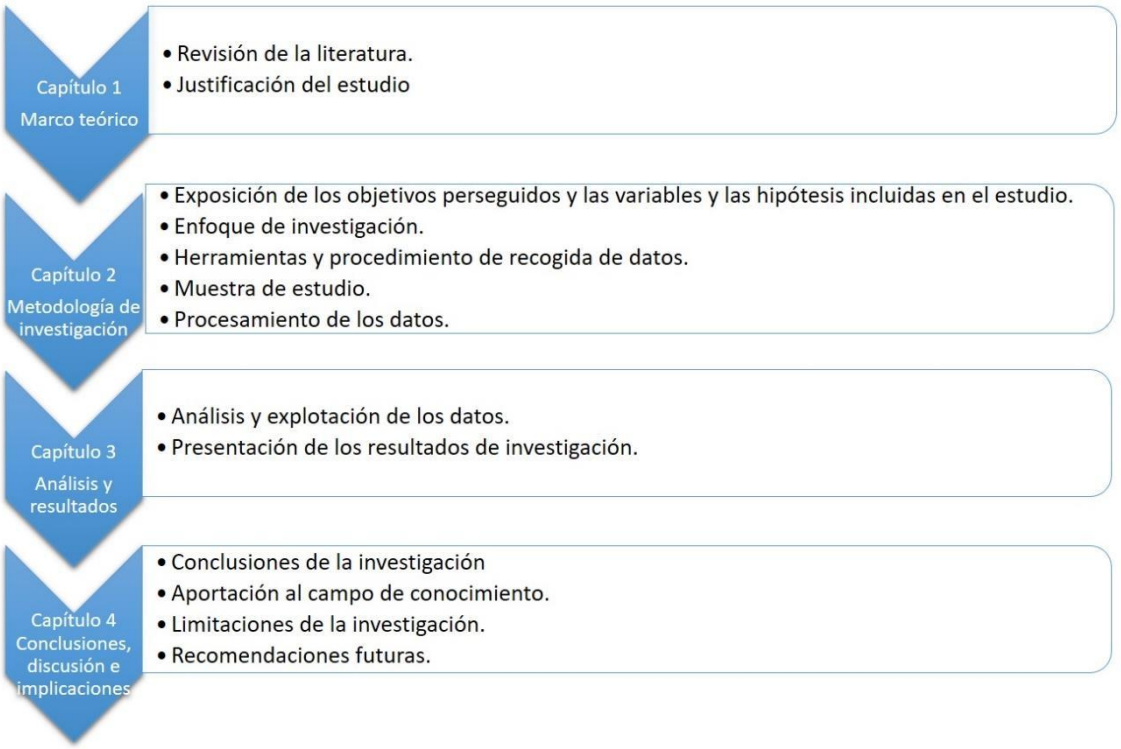


Figura 1. Proceso de investigación

El capítulo tres presenta el análisis de los datos realizado, así como los resultados derivados del mismo. Se comienza exponiendo las características de la muestra, se realizan los análisis y se exponen los resultados para la muestra persona líder y para la muestra persona colaboradora.

Finalmente, en el capítulo cuatro se exponen una serie de consideraciones derivadas del marco teórico, se lleva a cabo la discusión de los resultados, se recogen las conclusiones y las implicaciones para las organizaciones y se concluye exponiendo las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Capítulo 1: Marco Teórico

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco teórico del Liderazgo Auténtico y de la Inteligencia Emocional, así como el de las variables asociadas con esta relación (engagement, conductas extra-rol, conductas de intercambio de feed-back, género, mecanismos de defensa y conductas asertivas). Finalmente, se concluye justificando el estudio (Figura 2).

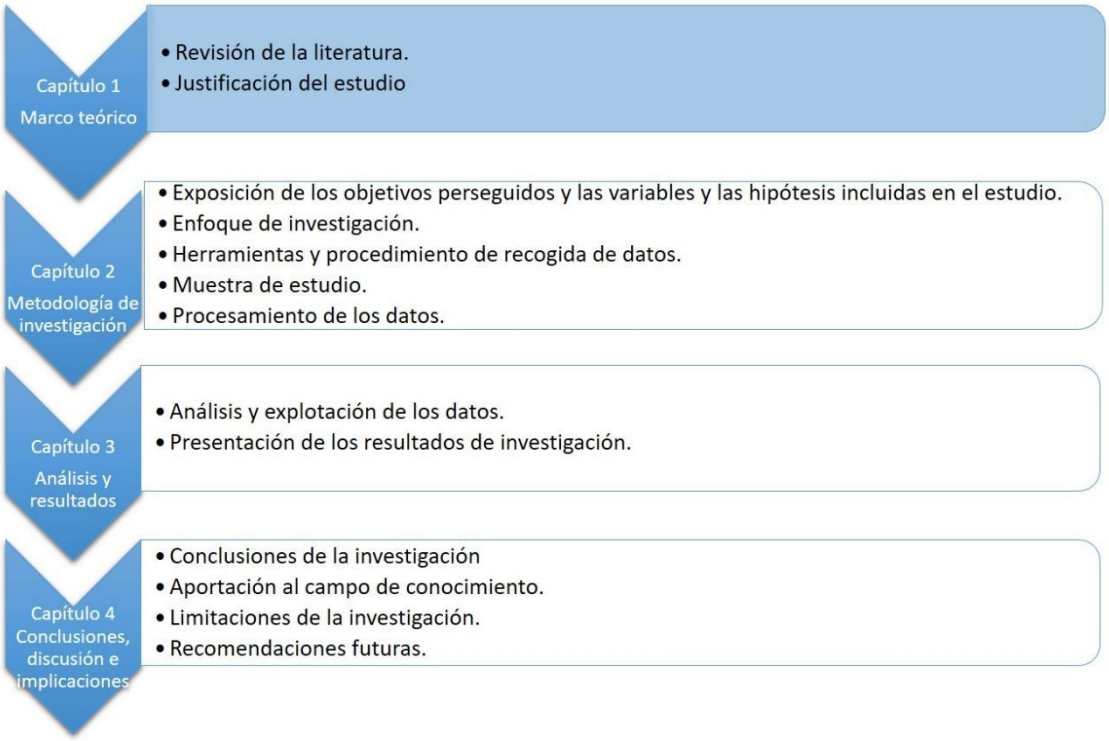


Figura 2. Proceso de investigación capítulo 1

1.1.Introducción

El concepto de liderazgo ha ido variando considerablemente a lo largo del tiempo (Martz, 2008; Rosenhead, Franco, Grint y Friedland, 2019; Ruben y Gigliotti, 2016). Inicialmente el liderazgo se consideraba una característica individual vinculada con el perfil ejecutivo de las personas directivas de grandes organizaciones de carácter privado

(por ejemplo, la posición de CEO o General Manager…). Esta consideración ha evolucionado incluyendo otros perfiles de personas que pueden ser líderes.

La investigación ha pasado a considerar el concepto de liderazgo como sinónimo de un proceso estratégico y relacional amplio, a través del cual las personas influyen en los equipos para el cumplimiento de sus objetivos (Avolio, 2007; Avolio, Walumbwa y Weber 2009; Lord, Day, Zaccaro, Avolio y Eagly, 2017; McClanahan, 2020; Yukl, 2008). Esta evolución ha generado que la investigación sobre liderazgo tome en consideración tanto a las personas líderes como a sus colaboradoras, el entorno laboral, la cultura, las expectativas sociales o distintas tipologías de organización como públicas, privadas o sin ánimos de lucro (Avolio et ál., 2009).

La investigación en este ámbito también ha avanzado en el estudio de los distintos estilos de liderazgo. Destacan, entre otros, los vinculados con corrientes de la psicología positiva (Abbas, Saud, Suhariadi, Usman y Ekowati, 2020; Amla y Buitendach, 2019), tales como los estilos de liderazgo auténtico, transformacional, de servicio, espiritual y moral. Más de la mitad de las publicaciones sobre esta temática se han realizado durante los últimos cinco años, siendo varias las razones que motivan ese interés. Por una parte, destaca el rol que los estilos de liderazgo vinculados con la psicología positiva tienen en la generación de contextos de trabajo saludables (Davenport, Allisey, Page, LaMontagne y Reavley, 2016) y que favorecen, entre otros aspectos, el desarrollo de recursos en las personas para su adaptación a los contextos laborales inciertos, nuevos y cambiantes (por ejemplo, la COVID-19), a los que personas y organizaciones nos hemos tenido que enfrentar en estos últimos años de un modo rápido pero asegurando el bienestar las personas. Por otra parte, destaca la influencia que estos estilos de liderazgo tienen en el "desbloqueo de recursos" (Spreitzer, Myers, Kopelman y Mayer, 2021), es decir, el desbloqueo y fortalecimiento de los recursos de las personas, equipos y organizaciones y

el modo en el que dichos recursos se amplían, se construyen y se fortalecen (Cameron y Spreitzer, 2012).

Se considera que el énfasis que hacen estos estilos de liderazgo en aspectos motivacionales intrínsecos y en el desarrollo positivo de las personas seguidoras también se vincula con la eficiencia en la gestión organizacional actual (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016). Las personas, además de buscar líderes inspiradores/as que les ayuden a afrontar la incertidumbre del contexto, buscan asumir retos vinculados con su desarrollo personal (Bass y Riggio, 2006) y su bienestar en la organización (Davenport, et ál., 2016). Estos estilos de liderazgo vinculados con la psicología positiva incluyen conceptos variados de liderazgo tales como el liderazgo transformacional (Bass, 1999), el liderazgo ético (Brown, Treviño y Harrison, 2005), el liderazgo de servicio (Greenleaf, 1998) o el liderazgo auténtico (Walumbwa et ál., 2008)

A pesar de los avances en la comprensión de las características de estos distintos estilos de liderazgo vinculados con la psicología positiva, la investigación evidencia la necesidad de clarificar las características diferenciales de estos con el fin de establecer las características comunes y las específicas de cada estilo, así como determinar y conocer sus componentes asociados, incluyendo el rol que desempeñan la persona líder, la persona colaboradora, el contexto, los niveles de interacción o el modo en el que se pueden desarrollar (Blanch et ál.,2016).

Respecto a esta área de investigación, también se requiere de un incremento de la evidencia empírica sobre los distintos modelos, así como el desarrollo de instrumentos psicométricos válidos de evaluación y el análisis de relaciones entre constructos que demuestren su validez para predecir conductas organizacionales (Barbuto y Wheeler, 2006; Brown, Treviño y Harrison, 2005). En definitiva, se trata de integrar los resultados

de investigación existentes y operativizarlos con el fin de responder a los retos actuales que las personas y las organizaciones plantean.

Considerando este contexto, el presente trabajo pretende profundizar en una dimensión clave en estos estilos de liderazgo, que es la de las emociones. Como ejemplo, en los últimos años se ha incrementado el estudio de teorías como la de los eventos afectivos (Weiss y Cropanzano, 1996) que explica cómo las respuestas emocionales generadas por determinados acontecimientos del ambiente de trabajo determinan el comportamiento y las actitudes laborales. Este enfoque teórico y analítico centrado en las emociones en el ámbito laboral muestra la complejidad del estudio de la influencia de los estados de ánimo en las funciones cognitivas y motivacionales, afectando a la memoria, las atribuciones y las estrategias de procesamiento, así como al mantenimiento de los estados de ánimos positivo y a la reparación de los estados de ánimo negativos (Weiss y Cropanzano, 1996). Es por ello que el liderazgo juega un rol clave en el mantenimiento de unos y en la reparación de otros. Por ejemplo, los estados de ánimo positivos favorecen el uso de conductas de cooperación y de negociación para la resolución de conflictos, si bien, los efectos de los estados de ánimo negativos no están tan estudiados.

El auge por el estudio de las emociones en el trabajo y el análisis de las relaciones (acontecimientos-afecto-actitudes) se refleja de manera especial en el número de estudios que analizan el efecto de moderación de la inteligencia emocional, conceptualizada como una habilidad individual para comprender y regular las emociones, y el incremento de estrategias de afrontamiento (Velasco, Navarro y Rueff-Lopes, 2017). En la misma línea se sigue profundizando en el estudio de la relación entre los estilos de liderazgo vinculados con las corrientes de la psicología positiva, como el liderazgo auténtico (Conejero-Perez, Lopez-Verdugo e Hidalgo, 2022), el liderazgo transformacional (Gorgens-Ekermans y Roux,2021) o el liderazgo de servicio (Miao et ál., 2021) y la

inteligencia emocional tanto para ampliar el conocimiento desde el punto de vista teórico como desde el punto de vista práctico. Así, existe acuerdo unánime en la literatura acerca de la influencia que las emociones tienen en las personas, así como en las relaciones entre las personas líderes, colaboradoras y compañeras (Little, Gooty y Williams, 2016; Vasquez, Niven y Madrid, 2020).

Las emociones también han mostrado tener un efecto específico relevante en el ejercicio del liderazgo auténtico, mostrando que pueden reducir la distancia entre la persona líder y sus personas colaboradoras promoviendo relaciones de confianza que favorezcan el intercambio y la aportación mutua (Kotzé y Nel, 2015), o incrementando las conductas innovadoras de las personas colaboradoras (Zhou, Ma, Cheng, y Xia, 2014). Asimismo, las emociones están implicadas en el Liderazgo Auténtico para mejorar el bienestar de las personas en las organizaciones y, por ejemplo, reducir sus niveles de estrés (Weiss, Razinskas, Backmann, y Hoegl, 2018) o de incrementar la resiliencia en las personas (Richard, 2020). Todas estas funciones tienen un relevante impacto en las organizaciones, siendo especialmente importantes en las organizaciones ante un contexto de cambio como el que se está viviendo en la actualidad.

Sin embargo, la literatura muestra que no se ha logrado comprender con claridad de qué modo los componentes de la inteligencia emocional predicen el Liderazgo Auténtico (Kotzé y Nel, 2015; Kotzé y Nel, 2017) o en qué medida el Liderazgo Auténtico favorece el desarrollo de la inteligencia emocional (Shapira-Lishchinsky y Levy-Gazenfrantz, 2016). Siendo aún limitado nuestro conocimiento en esta área y dada la falta de claridad sobre el sentido de la relación entre el Liderazgo Auténtico y la inteligencia emocional el presente capítulo tiene como objetivo establecer el marco teórico de los dos conceptos principales incluidos en esta investigación: Liderazgo Auténtico (LA) e Inteligencia Emocional (IE).

En la misma línea, a pesar de que existen investigaciones que muestran la relación del Liderazgo Auténtico con otras variables de interés para las organizaciones como son el engagement (Marič, Miglič y Jordan, 2017), las conductas extra-rol (Edú Valsania, 2014) y las conductas de intercambio de feed-back (Hsiung, 2012), estos estudios presentan limitaciones vinculadas con las características de las muestras utilizadas en los estudios, su vinculación con sectores específicos o la limitación del análisis a datos autoinformados por parte, generalmente, de las personas colaboradoras. Considerando el impacto positivo que la presencia de estas conductas tiene en las personas y, por tanto, en las organizaciones con el fin de mejorar sus resultados, promover la participación de las personas o mejorar el clima organizacional se ha incluido en el estudio el efecto que el Liderazgo Auténtico tiene en estas variables, bajo la influencia de la inteligencia emocional, con el fin de ampliar la investigación previa.

Finalmente, se incluyen una serie de variables personales individuales con potencial efecto moderador en estas relaciones, tales como el género y los mecanismos de defensa, así como variables relacionales, tales como las conductas asertivas. La elección de estas conductas tiene su origen en la experiencia profesional previa de la doctoranda en organizaciones en las que se trabaja sobre la relación líder- colaborador/a y en la que se observa la influencia de ese tipo de variables y por la escasez de estudios previos que analicen la relación entre estas variables y el ejercicio del Liderazgo Auténtico. El estudio de la influencia de estas variables supone un incremento del conocimiento sobre las variables que influyen en el ejercicio del Liderazgo Auténtico, conocimiento que tendrá que considerarse en procesos de aprendizaje y desarrollo en las organizaciones.

1.2. Liderazgo Auténtico

El concepto del Liderazgo Auténtico se enmarca en la psicología positiva, una corriente de la psicología que surgió a finales del siglo XX desarrollada principalmente por Martin Seligman quién desde el año 2000 centra sus esfuerzos en la promoción de la Psicología Positiva (Seligman, 2019). Ésta tiene como objetivo potenciar los aspectos positivos y el bienestar de las personas a través del desarrollo y evaluación de intervenciones orientadas a tal fin: potenciar el optimismo, el crecimiento personal, el disfrute de las cosas buenas y/o el agradecimiento a experiencias positivas, entre otros aspectos (Esparza-Reig et ál., 2021).

Enmarcado en esta corriente, surge de manera creciente el interés por estilos de gestión centrados también en elementos positivos de desarrollo. En particular, destaca el estudio del "Liderazgo Auténtico" definido como patrón de comportamiento de la persona líder que se basa y promueve tanto las capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de sí misma, una perspectiva moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y la transparencia relacional por parte de las personas líderes que trabajan con sus seguidores/as, fomentando el auto desarrollo positivo (Walumbwa et ál., 2008).

El interés por el estudio del Liderazgo Auténtico (LA) se ha incrementado en los últimos años, tal y como se evidencia en el número de publicaciones sobre la temática. Aunque las primeras publicaciones sobre el LA datan de la década de los 70 del siglo pasado, consultas realizadas en la Web of Science y en Scopus muestran cómo en la última década, el número de artículos sobre LA ha ido en aumento; el 93% de publicaciones sobre LA encontradas en la WOS y el 86,55% de las encontradas en Scopus son de los últimos diez años.

Asimismo, las temáticas de investigación han evolucionado durante este mismo periodo. En una primera etapa se centraron en la elaboración y el desarrollo del concepto y, posteriormente, se puso la atención en el análisis de sus antecedentes y efectos, en el análisis de su desarrollo y en la vinculación del LA con aspectos relevantes relacionados con el desarrollo de las personas en las organizaciones. Este avance está en línea con el modelo de evolución de constructos utilizado en la investigación sobre liderazgo propuesto por Reichers y Schneider, (1990). Estos autores propusieron la existencia de tres etapas: (1) introducción y elaboración del concepto; (2) evaluación y desarrollo del concepto; y (3) consolidación y acomodación del concepto.

De acuerdo con este modelo, la investigación sobre LA ha pasado por la primera etapa, la introducción y elaboración del concepto, y en estos momentos estaría en la segunda, la evaluación y el desarrollo del concepto. Una vez que el concepto ha sido legitimado e informado mediante publicaciones, el análisis crítico de la definición del LA y su operacionalización ha derivado en la identificación de problemas relacionados con dicha operacionalización y en el cuestionamiento de la validez empírica de los resultados, lo que explica el interés por analizar las variables mediadoras y moderadoras relacionadas.

Considerando el modelo de evolución de constructos, el futuro de la investigación sobre LA se centrará en aceptar las definiciones surgidas, en el desarrollo de investigación meta-analítica y la inclusión del LA, como variable mediadora y/o moderadora, en investigaciones generales vinculadas con este ámbito de investigación (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011). Por ello como se explicará en detalle más adelante, en la presente tesis se aborda el análisis del LA como un posible mecanismo explicativo de otros factores predictores de resultados organizacionales.

1.2.1. Conceptualización del Liderazgo Auténtico

El creciente número de conductas no éticas observadas a comienzos del siglo XXI en el ámbito político y empresarial, motivó la aparición del LA como un intento de superar dichas situaciones, a través del desarrollo de las competencias de las personas colaboradoras y de la libertad para el ejercicio de las mismas, y no de su persuasión o coacción (Luthans y Avolio, 2003). El ejercicio del LA implica la práctica de un estilo de liderazgo genuino con el fin de responder a las circunstancias de un modo esperanzador, abierto, visionario y creativo (Begley, 2001) y restaurar la confianza en todos los niveles del liderazgo (Avolio y Luthans, 2006; Brown et ál., 2005; George, 2003). Vinculado con otros estilos de liderazgo como el transformacional, el de servicio o el ético, con los que comparte características vinculadas con la conducta organizacional positiva, el concepto de LA surgió vinculado al de autenticidad.

A lo largo de la historia, la autenticidad ha sido analizada desde distintas perspectivas: etimológica, filosófica o ética. Por ejemplo, el aforismo inscrito en el templo de Apolo en Delfos (Grecia) "conócete a ti mismo", es una muestra de que la autenticidad ya se encontraba en la filosofía utilizada en la antigua Grecia. Así se puede ver en cómo Sócrates promovía el desarrollo del autoconocimiento y de las potencialidades de la persona para conducir la búsqueda de la verdad y de los comportamientos (Bovi, 2016). En la misma línea, Platón relaciona este aforismo con la necesidad de las personas de conocerse y desarrollarse a sí mismas, con el fin de orientar sus acciones de acuerdo a sus propósitos e intereses (Castro, 2009).

Tanto la perspectiva etimológica, como la filosófica o la ética utilizadas en el análisis de la autenticidad ponían el foco de la autenticidad en la persona, quien manifiesta una serie de conductas acordes con su creencias y pensamientos, actuando de forma genuina (Luthans y Avolio, 2003).

Los primeros intentos de vincular la autenticidad con el liderazgo, los encontramos en la década de 1960 y se relacionaron con una organización jerárquica: "una persona, es "auténtica" en la medida en que, a través de su liderazgo, acepta la finitud, la incertidumbre y la contingencia; hace consciente su capacidad para responsabilizarse y elegir; reconoce la culpa y el error; cumple con su potencial creativo de gestión para planificar de forma flexible, crecer; establecer políticas o estatutos; y participar de forma responsable en la comunidad extensa" (Rome y Rome, 1967, p.185). A pesar de ello, no fue hasta la década de 1980 cuando Henderson y Hoy intentaron formalmente de definir y operativizar los constructos de liderazgo auténtico e inauténtico, proponiendo la primera escala de medición: Leader Authenticity Scale (LAS).

Más recientemente, la revisión de la literatura realizada por Kernis y Goldman, (2006) concluyó que la autenticidad hace referencia al conjunto de procesos mentales y conductuales que explican cómo la persona descubre y construye el sentido de sí misma y cómo este se mantiene vinculado a distintas situaciones a lo largo del tiempo. Asimismo, el estudio identificó cuatro temáticas centrales de estudio vinculadas con los identificados como cuatro componentes de la autenticidad y que sirvieron como base teórica para el desarrollo de las diversas teorías sobre LA: (1) conciencia de sí, (2) procesamiento imparcial, (3) conducta, basada en las preferencias, valores y necesidades propios, y (4) orientación relacional (Kernis y Goldman, 2006).

El LA se definió como "la medida en la que los/as subordinados/as perciben en su líder la aceptación de su responsabilidad personal y organizacional sobre acciones, resultados y errores; no manipulan a sus subordinados/as; y se anteponen a sí mismo/a sobre su rol (Henderson y Hoy, 1983, pp.67-68). Posteriormente, Bhindi y Duignan (1997) retomaron el interés por el concepto y su estudio vinculado al sector educativo,

destacando los cuatro componentes del mismo; autenticidad, intencionalidad, espiritualidad y sensibilidad.

"El liderazgo auténtico puede considerarse una metáfora de prácticas profesionalmente eficaces, éticamente sólidas y conscientemente reflexivas en la administración educativa. Este es un liderazgo que se basa en el conocimiento, en valores informados y hábilmente ejecutado" (Begley, 2001, p.353). Esta equiparación del LA con el liderazgo efectivo y ético realizada por Begley (2001) introdujo una nueva perspectiva, si bien, no es hasta comienzos de este siglo cuando se percibió un incremento del interés profesional y académico por el concepto de LA, añadiendo valor al concepto teórico en el que se había trabajado hasta entonces.

Las publicaciones de George (2003) y George y Sims (2007) contribuyeron, a través de la integración de su perspectiva profesional y de la investigación académica, a identificar los cinco componentes que más se habían recogido en el ámbito académico hasta ese momento: (1) pasión en la persecución del propósito con pasión, (2) práctica de valores sólidos, (3) liderazgo con corazón, (4) establecimiento de relaciones estables y (5) manifestación de auto disciplina. Luthans y Avolio (2003) impulsaron el interés por el LA al conceptualizar el término y su desarrollo: definir con más precisión el concepto de LA y sus componentes y estudiar las fases de su desarrollo y cómo evoluciona. Este modelo incluyó componentes como la conducta organizacional positiva, el liderazgo transformador o la perspectiva ética que generaron dudas a la hora de establecer diferencias entre algunos de ellos pero que sirvieron de base para posteriores definiciones.

En una etapa posterior, se realizaron de forma simultánea dos estudios que dieron lugar al modelo y a la definición de LA que en la actualidad se utilizan con más frecuencia. Por una parte, está el estudio realizado por Avolio, Gardner, Luthans, May y

Walumbwa, quienes además de definir el LA diseñaron un modelo de desarrollo basado en la conceptualización multi-componente de la autenticidad propuesta por Kernis (2003) y que centraron el análisis del LA a través del estudio de las conductas observables asociadas con el auto conocimiento y la autorregulación de la persona líder. Por otra parte, encontramos la investigación realizada por Illies, Morgeson y Nahrgang (2005) basada también en la propuesta de Kernis sobre la autenticidad, que refuerza su valor y pone el foco del estudio del LA en sus efectos, especialmente en el bienestar que genera el desarrollo del potencial humano de la persona líder y de su equipo (Ilies et ál., 2005).

La revisión de los estudios sobre LA realizada en los últimos años, pone en evidencia el valor del estudio realizado por Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa (2005) que derivó en la elaboración de una escala de evaluación denominada Authentic Leadership Questionnaire (ALQ). Una revisión, propia, sobre las herramientas utilizadas para la medición del LA muestra que en el 86,7% de los estudios sobre esta temática publicados desde enero de 2012 hasta septiembre de 2021 se utilizó el cuestionario ALQ.

El LA se refiere a un modelo de conducta de la persona líder que se basa y activa las capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo, con el fin de incrementar la consciencia de sí misma, una perspectiva moral interiorizada, un procesamiento equilibrado de la información y la transparencia relacional de las personas líderes que trabajan con sus personas colaboradoras, fomentando el auto desarrollo positivo (Walumbwa et ál., 2008).

Cuando hablamos de LA, estamos haciendo referencia al estilo de liderazgo que conlleva que la persona sea genuina y consciente de sí misma (Walumbwa et ál., 2008), lo que supone que la persona muestre su yo real a sus personas seguidoras y que conozca sus fortalezas, sus áreas de mejora y sus emociones. Asimismo, demostrará su motivación

para alcanzar su objetivo en beneficio del grupo y no del yo, mostrando una visión de largo plazo.

1.2.2. Componentes del Liderazgo Auténtico

Como hemos señalado anteriormente, los componentes del LA han ido variando en cantidad y tipología en función del modelo teórico de estudio que se estuviera utilizando. Así, los componentes conciencia, procesamiento imparcial, orientación relacional y componentes de conducta/acción propuestos por el modelo de Kernis y Goldman (2003) sirvieron de referencia a Gardner et ál. (2005) para avanzar en el estudio del LA que culminó con la definición dada por Walumbwa et ál., (2008) y con la identificación de los cuatro componentes del LA: *autoconocimiento o consciencia de sí mismo/a*, *procesamiento equilibrado*, *transparencia relacional* y *perspectiva moral internalizada*.

Este enfoque fue operacionalizado y validado a través del Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ; Walumbwa et ál., 2008), que constituye el cuestionario utilizado con más frecuencia en la investigación sobre el LA y utilizado en esta investigación. A continuación, se presentan las cuatro dimensiones de forma detallada.

a. Autoconocimiento o Consciencia de Sí Mismo/a

El nivel de consciencia que la persona líder tiene de sí misma y de su relación con el contexto y el impacto de sus acciones en las demás personas se denomina *autoconocimiento* o *consciencia de sí* (Illies et ál., 2005). Un alto nivel de *autoconocimiento*, supone que la persona conozca y entienda sus fortalezas y sus áreas de mejora y que sea más efectiva en la evaluación de las oportunidades y amenazas de su entorno.

El *autoconocimiento* se sirve de tres elementos constitutivos del "yo": (1) el autoconcepto o la percepción que la persona tiene de sus propios atributos y que sobresalen en un determinado contexto (Gardner et ál., 2005); (2) la claridad, es decir, la correcta definición de los contenidos derivados de la reflexión en un contexto determinado, con consistencia entre sí y estables en el tiempo (Campbell, Trapnell, Heine, Katz, Lavallee, y Lehman, 1996); y (3) la certeza, o confianza en que las imágenes que la persona tiene de sí misma se mantienen estables en diferentes contextos (Gardner et ál., 2005).

El *autoconocimiento o consciencia de sí* es un proceso activo por el cual la persona reflexiona acerca de su identidad, de sus emociones, valores y de los objetivos que desea alcanzar, al mismo tiempo que analiza los conocimientos y habilidades de los que dispone para alcanzar dichos objetivos (Luthans, Norman y Hughes, 2006).

La persona construye su identidad a través de la descripción, interrelación y explicación que hace de las características, cualidades y experiencias propias (Schlenkler, 1985 en Monzani, 2013). La capacidad para reconocer y tomar consciencia de los estados emocionales, propios y ajenos, facilita la reflexión sobre las emociones e impacta en la toma de decisiones equilibrada. Los valores son los estándares normativos que regulan la conducta y la evaluación de la misma; se aprenden a través de la interacción social y pasan a formar parte del "self". Las metas son la referencia a cumplir con el fin de conseguir un objetivo. La integración de estos elementos ayuda a la persona líder a definir la dirección a seguir y determinar el esfuerzo y persistencia requerido para alcanzarlo.

Finalmente, el nivel en el que la persona es consciente de sus habilidades, conocimientos y destrezas favorece el afrontamiento de situaciones futuras e incrementa el nivel en el que la persona se conoce a sí misma. Considerando que el incremento del

nivel de *autoconocimiento* de la persona favorece el desarrollo del LA (Gardner et ál., 2005), se requiere tener en cuenta todas las áreas que favorecen el *autoconocimiento* (identidad, emociones, valores y metas) y la consciencia de la persona sobre sus conocimientos, habilidades y destrezas.

b. Perspectiva Moral Internalizada

Hace referencia al modo de actuar de la persona de acuerdo a sus valores y creencias y al análisis que, en un momento determinado, realiza del entorno con el fin de decidir cómo actuar siendo coherente con los valores propios. Los comportamientos representativos del LA están sustentados por estándares morales y éticos que favorecen el afrontamiento de presiones grupales, organizacionales o sociales (Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung, y Garger, 2003).

En la medida en la que se incrementa la *consciencia de sí mismas* y el *procesamiento equilibrado* de las personas que practican el LA (Gardner et ál., 2005; Illies et ál., 2005) se facilitarán sus conductas éticas y utilizarán sus valores morales como criterio para tomar decisiones. Por consiguiente, las conductas éticas del LA son un modo de autorregulación en el que existe coherencia entre los valores y las acciones (Luthans y Avolio, 2003).

Al comportarse de forma congruente con sus valores, las personas que practican el LA muestran un nivel de motivación alto y se muestran expresivas al dirigir a sus personas colaboradoras. La investigación ha encontrado que el LA está positivamente asociado con el desempeño laboral, la salud, la confianza, el clima laboral, la satisfacción laboral y las conductas de ciudadanía organizacional (Illies et ál, 2005)

c. Procesamiento Equilibrado

Gardner et ál., (2005) definieron el *procesamiento equilibrado* como el análisis objetivo de datos y hechos a la hora de tomar decisiones, sin distorsionar sus percepciones por razones de autodefensa, autoprotección y/o ensalzamiento. Posteriormente, Walumbwa et al., (2008) lo definieron como la evidencia de que la persona líder analiza los datos relevantes antes de tomar cualquier decisión.

El procesamiento equilibrado, además de reflejar la capacidad de la persona líder para analizar la información de forma objetiva, antes de tomar una decisión, se vincula con su disposición para solicitar información, incluso cuando cuestiona sus opiniones más arraigadas (Vitória, 2010; Walumbwa et ál., 2008), lo que genera situaciones con alta oportunidad de desarrollo (Illies et ál. 2005)

Las personas con un adecuado nivel de *procesamiento equilibrado* de la información relevante sobre sí mismas, podrán retroalimentar sus tareas y valorar su nivel competencial con más precisión, es decir, el nivel de análisis objetivo de datos sobre sí misma/os favorecerá el refuerzo de sus capacidades y la identificación de sus áreas de mejora, al mismo tiempo que sentaría la base de la integridad personal, lo que influirá de forma significativa sus decisiones y acciones estratégicas como líder (Illies et ál, 2005)

Investigaciones más recientes han tomado en consideración la influencia del contexto en el modo de procesar la información que tiene las personas líderes proponiendo una definición de procesamiento equilibrado como la tendencia a considerar toda la información relevante disponible y utilizarla para tomar decisiones que beneficien al colectivo, por ejemplo, a los/as colaboradores/as (Crawford, Dawkins, Martin y Lewis, 2020).

d. Transparencia Relacional

El nivel en el que la persona líder se relaciona con las demás de forma abierta, expresando con naturalidad sus sentimientos, motivaciones y opiniones de forma natural es conocido como *transparencia relacional*.

Las personas que practican el LA practican y estimulan en sus colaboradores/as la comunicación e información transparente. De este modo, se generan vínculos de confianza y proximidad que facilitarán el trabajo en equipo y la cooperación (Gardner et ál., 2005).

En la medida en la que se produzca la *transparencia relacional*, junto con el *procesamiento equilibrado*, se favorecerá el aprendizaje y desarrollo de personas y grupos, lo que supondrá que el LA promoverá una cultura de apertura que favorecerá el contexto de aprendizaje (Gardner et ál., 2005).

1.2.3. El Liderazgo Auténtico frente a otros estilos de liderazgo

El incremento del interés por el LA en los últimos años ha llevado a la investigación a estudiar el LA en comparación con otros estilos de liderazgo. De las publicaciones sobre LA en la Web of Science, el 41,5% de las mismas se centra en su relación con otros estilos de liderazgo, siendo el 90,9% de estas publicaciones realizadas de 2010 a la actualidad. En particular, como esencia del Liderazgo Positivo (Avolio y Gardner, 2005), la investigación ha prestado especial atención a comparar e identificar rasgos comunes y diferenciales del LA con los estilos de liderazgo enmarcados en esta corriente: transformacional, de servicio y ético. Edú Valsania (2014) identifica los componentes principales de cada modelo, así como el modo en el que estos componentes se reflejan en cada uno de los estilos de liderazgo analizados (Tabla 1) y que se identifican

como componentes secundarios, a partir de una comparación previa realizada por Walumbwa et ál, (2008).

El liderazgo ético, en comparación con el LA, utiliza un enfoque de tipo transaccional, ya que se sirve de la "dirección moral", normas y modelos éticos que implementan en las estructuras y procesos organizacionales (Edú Valsania, 2014), para lograr que sus personas seguidoras tengan un comportamiento ético (Moriano, Molero y Levy Mangin, 2011). El liderazgo de servicio, por su parte, no toma en consideración el contexto organizacional y el de las personas, frente a la consideración de ambos por parte del LA.

Por último, en comparación con el LA, el liderazgo transformador no toma en consideración el yo de la persona líder. Estas diferencias entre los estilos de liderazgo (véase tabla 1), en las que profundizaremos en las siguientes líneas, son una de las razones que justifican la necesidad de investigar sobre el LA.

Brown et ál. (2005), definieron el liderazgo ético como la demostración de conductas adecuadas a la norma por parte de los/as líderes y el fomento y refuerzo de dichas conductas en sus seguidores/as. Los constructos de LA y liderazgo ético se solapan conceptualmente (Brown et ál., 2005; Brown y Treviño, 2006).

En el caso del componente *perspectiva moral internalizada del LA* y del componente gestor moral en el caso del liderazgo ético (Gardner, et ál., 2005) coinciden en que las personas líderes son personas morales. Ambos destacan que sus líderes son personas morales, honestas e íntegras, que muestran su apertura e interés por hacer lo correcto y coinciden en el modelado de roles éticos, que explicaremos a continuación.

	Liderazgo Auténtico	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Ético	Liderazgo de servicio
Liderazgo Auténtico				
Consciencia de sí	◉	◎		
Procesamiento equilibrado	◉			
Perspectiva Moral	◉	◉	◉	◉
Transparencia relacional	◉		◎	◎
Liderazgo Transformacional				
Influencia idealizada	◉	◉	◉	◉
Inspiración	◎	◉		◎
Estimulación intelectual	◎	◉		◎
Consideración individualizada	◎	◉	◉	◉
Liderazgo Ético				
Persona moral	◉	◉	◉	◉
Directivo moral	◎		◉	
Liderazgo De servicio				
Escucha	◎	◉	◉	◉
Empatía	◎	◉	◉	◉
Apoyo y ayuda	◎	◉	◉	◉
Consciencia	◉			
Persuasión	◎			◉
Conceptualización	◎			◉
Visión	◎	◉		◉
Comportamiento ético	◉	◉	◉	◉

Tabla 1. Liderazgo Auténtico comparado comparado con otros estilos de Liderazgo Positivo (Edú, S., 2014)

◉ Componente principal ◎ Componente secundario

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las diferencias, el liderazgo ético se centra específicamente en los valores morales y éticos de las conductas vinculadas con el liderazgo, dependiendo estas normas éticas del contexto. Por su parte, el LA es ético (Begley, 2001) en función de los valores morales mostrados por sus líderes (Illies et ál., 2005; Yasir y Mohamad, 2016). Es decir, el LA, a diferencia del liderazgo ético, no hace uso de unas normas éticas para modelar el comportamiento ético de sus seguidores/as.

También se diferencian en la perspectiva transaccional mostrada por el liderazgo ético. El sistema de recompensa y disciplina, propuesto por el liderazgo ético (Brown y Treviño, 2006) solo se considera parcialmente en el LA. Procesos de tipo transaccional como el establecimiento de estándares, la evaluación del desempeño o las recompensas y castigos para responsabilizar a la persona seguidora por la conducta ética son utilizados por el liderazgo ético Treviño, Brown y Hartman, (2003)

Finalmente, mientras que el liderazgo ético muestra un proceso de modelado más inmediato derivado de la perspectiva transaccional que muestra (Brown y Treviño, 2006), los componentes del LA, *consciencia de sí mismo/a*, *transparencia relacional* y *procesamiento equilibrado*, requieren de un proceso de desarrollo más profundo y a más largo plazo. Estos componentes no se recogen dentro del liderazgo ético por lo que éste se convierte en un requisito necesario, pero no suficiente, para la práctica del LA.

Greenleaf (1998, pág.4), afirma que "líder-servidor/a es primero servidor [...] Comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, para servir primero, luego la elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar". El LA, el liderazgo de servicio y el liderazgo ético comparten el componente ético. Por otra parte, el LA y el liderazgo de servicio coinciden en el interés por el desarrollo de los colaboradores/as a través del modelado positivo y la autodeterminación.

En cuanto a sus diferencias, el Liderazgo de Servicio no incluye el componente del LA, p*rocesamiento equilibrado,* y mientras que el desarrollo del LA tiene en consideración el contexto organizacional y las personas colaboradoras, el Liderazgo de Servicio no los tiene en consideración. Por otra parte, aunque ambos estilos de liderazgo muestran efectos positivos sobre el clima de confianza del equipo y los resultados laborales de las personas, el alcance de su influencia es diferente. El liderazgo de servicio tiene un efecto más significativo en la creación de confianza y un efecto más directo en el desarrollo de actitudes laborales positivas, compromiso organizacional y compromiso laboral, que el LA, lo que repercute en el desempeño laboral (Ling, Liu y Wu, 2017).

Mientras que el liderazgo transformacional pone el foco en la organización, el liderazgo de servicio se centra en las personas seguidoras y el LA en el autodesarrollo de las personas líderes y seguidoras (Balti y Karoui-Zouaoui, 2016).

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo a través del cual los/as líderes transformacionales construyen relaciones con sus colaboradores/as a través de intercambios inspiradores, personales y emocionales (Bass, 1999) y ayudan a profundizar el sentido de identificación de los miembros del equipo con el equipo mismo, sus valores, misión y visión, lo que influye en el desempeño (Bass, Avolio, Jung y Berson, 2003)

La relación entre el LA y el liderazgo transformacional es la más estudiada de las relaciones entre los tres estilos de liderazgo vinculados con la psicología positiva y pone en evidencia la existencia de conductas comunes en sus componentes: *consideración individualizada* e *influencia idealizada* en el liderazgo transformacional y *consciencia de sí mismo/a* y *transparencia relacional* en el caso del LA. Es por ello por lo que desde la perspectiva de los/as colaboradores/as el LA puede identificarse como liderazgo transformacional y viceversa (Burns', 1978; Hoch, Bommer, Dulebohn y Wu, 2018; Joo

y Nimon, 2014). Ambos estilos de liderazgo tienen como finalidad el desarrollo de sus colaboradores/as para el logro de sus objetivos, si bien, lo hacen utilizando distintos mecanismos de influencia. El componente del liderazgo transformacional de *consideración individualizada* muestra una mayor contribución sobre el LA en general, mientras que, de forma específica, el componente *influencia idealizada* es el que mayor influencia tiene sobre el componente del LA *consciencia de sí mismo/a* (Joo y Nimon, 2014).

Uno de los aspectos distintivos del LA frente al liderazgo transformacional es su sentido del yo, *consciencia de sí mismo/a*, que les lleva a identificar los valores y creencias de la persona líder para actuar en base a ellos, autorregularse ante situaciones difíciles y actuar de modo transparente con las personas con la que interactúan: es decir, muestran su *perspectiva moral internalizada* y la *autorregulación*, a menudo, a través de sus acciones, su conducta, ejemplar y transparente, y sus palabras, lo que representa en términos de principios, valores y ética (Ilies et ál., 2005). En esta línea, investigaciones recientes muestran que el liderazgo transformacional se puede relacionar negativamente con los esfuerzos y las conductas extra-rol mostradas por los/as colaboradores/as influidas por el tipo de valores morales y conductas empleadas por el/la líder (Schuh, Zhang y Tian, 2013)

Las investigaciones que estudian la relación entre los estilos de liderazgo vinculados con la psicología positiva muestran altas correlaciones entre el LA, el liderazgo ético, el liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional (Hoch et ál., 2018) y resultan de interés para explorar aspectos específicos. Asimismo, muestran que la necesidad de las organizaciones por adaptarse al contexto cambiante y dinámico, da lugar

al surgimiento de nuevas líneas de investigación sobre los estilos de liderazgo que mejor se adaptan a esos nuevos contextos frente a estilos de liderazgo tradicionales.

Blanch et ál. (2016) señalan, además, que las metodologías de estudio de los distintos estilos de liderazgo vinculados con la psicología positiva deben de incluir además de a la persona, líder o colaboradora, un análisis más amplio que incluya la diada, el equipo y la organización. En este sentido, la investigación sobre LA centra su atención en la perspectiva de la persona colaboradora, de ahí que, tomando en consideración el componente del LA, consciencia de sí mismo/a, orientado a la auto-reflexión, se identifique la necesidad de ampliar la investigación sobre el LA a la persona líder. De esta manera, se podría captar una realidad que no captan los estudios que evalúan el LA como hetero- percepción, es decir, desde la perspectiva de la persona colaboradora. En este caso, se propone investigar sobre la percepción que la persona líder tiene sobre sí misma y sobre la percepción que de ella tiene la persona colaboradora. Asimismo, la investigación sobre LA identifica la necesidad de ampliar la investigación sobre las variables individuales y relacionales que afectan a la persona líder en el ejercicio del LA e incorporar nuevas variables de estudio.

En definitiva, la necesidad de continuar la investigación sobre el LA se justifica por el interés de distinguirlo de otros estilos de liderazgo; por la necesidad de estudiar el ejercicio del LA desde la perspectiva de la persona colaboradora y de la persona líder; así como por la necesidad de ampliar el estudio de las variables que influyen en el ejercicio del LA, desde la perspectiva personal y desde la perspectiva relacional, así como de sus efectos en la persona colaboradora.

1.2.4. Efectos del Liderazgo Auténtico en la organización

La investigación sobre los efectos del LA en los últimos años, basada principalmente en el modelo de Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, (2004), ha sido cuantiosa y se ha centrado en estudiar los efectos propuestos por este modelo (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011a). Estos resultados pueden ser directos e impactar a nivel individual en las personas seguidoras o indirectos e impactar en las organizaciones. Entre los efectos estudiados encontramos la confianza y actitudes, las capacidades y comportamientos de los/as empleados/as y las variables de resultado (Edú Valsania, 2014).

Entre los efectos personales, destaca el estudio de los efectos del LA en las personas colaboradoras y en su creatividad. La investigación ha mostrado que la motivación y los estados de ánimo de las personas colaboradoras han mediado parcialmente su creatividad (Monzani, Ripoll y Peiró, 2014b), ha evidenciado su influencia en el progreso de los/as colaboradores/as en el puesto (Xu, Zhao, Li y Lin, 2017) y su vinculación con el intercambio de información (Hahm, 2017).

El LA afecta a la autenticidad de las personas colaboradoras (Yagil y Medler-Liraz, 2014), a su lealtad (Monzani et ál., 2014), a su satisfacción laboral (Monzani et ál., 2014), a su engagement (Azanza et ál., 2015), a su proactividad (Hu, Wu, Zong, Xiao, Maguire, Qu, Wei y Wang, 2018; Zhang, Song, Wang y Liu, 2018), a su voz y a sus conductas innovadoras (Niu, Yuan, Qian y Liu, 2018), a sus conductas extra-rol y a su percepción de la efectividad del/la líder (Jacques et ál., 2015). Por su parte, el estudio de los efectos del LA sobre la relación líder- colaborador ha evidenciado que las características de los/as colaboradores/as modulan el efecto del LA en sus actitudes (Monzani et ál., 2014); de ahí que se sugiera la necesidad de integrar a los/as

colaboradores/as como parte activa de esta relación al estudiar los efectos del liderazgo, en general, y del LA, en particular (Monzani et ál., 2014).

Asimismo, se ha estudiado la relación significativa y positiva entre el LA y la integración en el trabajo organizacional, utilizando las perspectivas de intercambio social y autodeterminación para explicar esta relación (Chafra y Erkutlu, 2016), su influencia en la cohesión e identificación con el grupo (García-Guiu, Molero, Moya y Moriano, 2015b). Finalmente, aunque en menor medida, también han sido estudiados los efectos sobre las personas líderes, tales como la influencia en los/as representantes de los/as trabajadores/as, a través de la alineación de valores (Fortin-Bergeron, Doucen y Hennebert, 2017)

Respecto a los efectos organizacionales, es importante señalar que el contexto organizacional, mencionado anteriormente, puede ser uno de los elementos sobre los que el LA influye (Gardner et ál., 2005). El trabajo que el/la líder auténtico/a realiza en la organización también afecta a la organización fomentando un clima de trabajo positivo que permite el aprendizaje continuo y el desarrollo de las personas en la organización (Edú Valsania, 2014).

El modelo teórico del LA propone que los/as líderes auténticos/as obtienen un rendimiento verdadero, sostenible y duradero por encima de las expectativas organizacionales (Avolio et ál., 2005; Ilies et ál., 2005). Para ello, promueven un contexto laboral con pleno acceso a recursos e información, dando apoyo permanente a sus colaboradores/as, facilitándoles/as el aprendizaje y su desarrollo de forma justa y creando un ambiente laboral que genera una ventaja competitiva y sostenible frente a otras organizaciones (Gardner et ál., 2005).

A este respecto se están estudiando los efectos del LA en las conductas de ciudadanía organizacional y de absentismo laboral, siendo que esta relación está mediada por componentes del empoderamiento psicológico (Shapira-Lishchinsky y Tsemach, 2014); la identificación organizacional y en el comportamiento de la voz gerencial de la persona líder, entendida como integridad gerencial operacionalizada y expresión de preocupaciones relacionadas con el trabajo, para evitar que las organizaciones sufran daños (Monzani, Knoll, Giessner, Dick y Peiró, 2018); la comunicación organizacional transparente en la práctica de empresa (Men, 2014) y el optimismo académico (Srivastava y Dhar, 2016); y en la seguridad laboral y permanencia en el puesto (Olaniyan y Hystad, 2016).

Como conclusión, podemos señalar que, ante la crisis y pérdida de valores con implicaciones para las personas y para las organizaciones, la investigación se ha centrado en el estudio de los efectos directos del LA sobre el engagement (Azanza et ál., 2015) y las conductas extra-rol (Jacques et ál., 2015) de las personas colaboradoras y la cohesión de los equipos (García-Guiu, Molero, Moya y Moriano, 2015b) que tendrán efectos indirectos sobre la organización, tales como, la reducción de los niveles de absentismo (Shapira-Lishchinsky y Tsemach, 2014) y de rotación (Azanza et ál., 2015).

Asimismo, esta investigación contribuye a esta temática de estudio al aportar una doble perspectiva: persona líder y persona colaboradora. La importancia del rol que juegan las personas líderes en las organizaciones queda en evidencia ya que, independientemente de las circunstancias, las personas líderes tendrán que mantener sus conductas auténticas, al mismo tiempo que mediante la autodeterminación, conseguirán inspirar confianza y lealtad mutua con sus colaboradores/as lo que promoverá los efectos

personales y organizacionales antes mencionados. De entre estos efectos, destacamos el engagement por su impacto directo en las personas e indirecto en la organización.

1.2.4.1. Engagement

El engagement ha despertado un especial interés en los últimos años (Albrecht, 2010; Saks, 2011), reflejado en su desarrollo conceptual. Una de las primeras definiciones de engagement fue la elaborada por Kahn, según la cual, el engagement se define como "el aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles laborales; en el engagement, las personas emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el ejercicio de sus roles" (Kahn, 1990, p. 694).

Además de definir el concepto, Kahn (1990) identifica distintos efectos del engagement entre los que destacan la mejora de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional, el incremento de las Conductas de Ciudadanía Organizacional (OCB) y de la intención de permanencia en la organización. La investigación realizada por Khan es criticada por ser excesivamente conceptual y aportar pocos datos sobre la influencia de la cognición y las emociones en el compromiso y la desconexión (Al Sahi Al Zaabi, Ahmad y Hossan, 2016).

Posteriormente, Maslach, Jackson y Leiter (1997), definen el engagement como lo opuesto al burnout. En este caso el burnout y el engagement se refieren a un continuo de un mismo concepto: agotamiento y falta de compromiso frente al compromiso y contribución de las personas en el puesto. Mientras que se considera que las personas que sufren de burnout disponen de bajos niveles de energía, falta de involucración e ineficiencia, las personas con un alto nivel de engagement muestran un alto nivel de involucración, son eficientes y muestran un alto nivel de energía en el contexto de trabajo, lo que genera participación, autoeficacia y aportación en dicho entorno.

El uso del mismo instrumento para medir el burnout y el engagement requiere que se tengan que tomar precauciones para no solapar conceptos (Schaufeli, Salanova, González- Romá y Bakker, 2002) pero supone una oportunidad para desarrollar una nueva definición y una escala de medida, por parte de Schaufeli et ál (2002). En este nuevo enfoque el engagement se define como "un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación, y absorción" (Schaufeli et ál., 2002, p. 74). Más que un estado momentáneo y específico, el compromiso se refiere a un estado afectivo-cognitivo permanente, sin centrarse en un objeto, evento, individuo o comportamiento en concreto.

El vigor se caracteriza por altos niveles de energía y resiliencia mental en el contexto profesional, la voluntad de la persona de esforzarse en su tarea y la perseverancia, incluso ante los obstáculos. La dedicación se refiere a que la persona está fuertemente involucrada en el trabajo y experimentando un sentido de importancia, inspiración, pasión, reto y satisfacción. La absorción, se caracteriza porque la persona muestra plena concentración en el trabajo, lo que incide en la percepción del rápido paso del tiempo y dificulta la separación del trabajo del trabajo (Schaufeli y Bakker, 2004).

La absorción es el elemento que identifica y caracteriza al engagement y que se diferencia del nivel de eficacia profesional mostrado por las personas en sus puestos (Schaufeli y Bakker, 2004) ya que la investigación muestra que el nivel de eficacia profesional tiene una menor influencia en el engagement (Maslach, Schaufeli y Leiter, 2001; Shirom, 2003).

La escala de medida del engagement, Utrecht Work Engagement Scale (UWES), proporciona una medida confiable del engagement, que incluye sus tres aspectos constitutivos: vigor, dedicación y absorción. Además, permite profundizar en cada uno

de ellos de forma independiente, y cubre los aspectos cognitivos y emocionales del engagement, aspecto que, en el caso de la definición dada por Kahn suponía una limitación.

Los estudios sobre los efectos del engagement en las organizaciones, en general, muestran sus efectos significativos (Saks, 2006), tales como el compromiso de las personas, el apego físico y emocional con la organización y la consecuente mejora del desempeño laboral (Ismail, Iqbal y Nasr, 2019; Kumar y Pansari, 2015; Menguc, Auh, Fisher y Haddad, 2013; Schaufeli y Bakker, 2004; Wang, Law, Zhang, Li y Liang, 2019).

La revisión de la literatura sobre LA muestra la vinculación de este con el engagement y evidencia el interés en el estudio de esta relación. Algunos estudios evidencian que el LA aumenta significativamente el engagement (Al Sahi Al Zaabi et ál., 2016; Marič et ál., 2017), para la muestra de estudio o el sector analizado. De forma similar, se muestra, a través de datos autoinformados, que el capital psicológico alto influye positivamente en el engagement y el LA modera la relación entre el capital psicológico y empoderamiento laboral, si bien, el LA no modera de forma significativa la relación entre capital psicológico y engagement (Joo, Lim y Kim, 2016).

Asimismo, se muestra la existencia de una relación positiva entre el LA, el engagement y la satisfacción laboral de los/as empleados/as (Penger y Černe, 2014) y entre la transparencia de la comunicación organizacional, el engagement y el enriquecimiento de la vida laboral y personal de los miembros de la organización (Jiang y Men, 2017).

Finalmente, en la relación entre el LA y el engagement, se muestra que este puede actuar como variable mediadora o que la relación entre LA y engagement puede estar

mediada por otras variables, generalmente, de tipo personal. El engagement actúa como variable mediadora en la relación entre el capital psicológico y el LA con el bienestar afectivo en el entorno laboral (Adil y Kamal, 2016) o que su relación con el LA está mediada por el apoyo percibido de la persona líder (Penger y Černe, 2014) y la confianza de sus colaboradores/as en el/la líder (Wang y Hsieh, 2013).

A pesar de los resultados, las limitaciones existentes en estos estudios ponen de manifiesto la necesidad de profundizar en dicha relación. Algunos estudios apuntan de forma limitada la información, a través de datos autoinformados (Adil y Kamal, 2016; Al Sahi Al Zaabi et ál., 2016; Joo et ál., 2016; Wang y Hsieh, 2013), de muestras reducidas, de características similares (Joo et ál., 2016) o pertenecientes a sectores concretos (Adil y Kamal, 2016; Marič, Hernaus, Tadic Vujcic y Cerne, 2017). Asimismo, existen limitaciones vinculadas con el nivel de análisis de las variables que componen el LA y de la influencia de variables mediadoras, como las variables culturales, individuales y organizacionales (Penger y Černe, 2014; Wang y Hsieh, 2013).

Es por ello que se sugiere profundizar en el estudio de la relación entre el LA y el engagement a través de datos hetero informados con el fin de disponer de datos sobre el LA tanto de las personas líderes como de sus personas colaboradoras y reducir el posible sesgo derivado de los datos autoinformados. Asimismo, se evidencia la necesidad de que la investigación haga uso de muestras más amplias, pertenecientes a sectores y organizaciones diferentes con el fin de favorecer la generalización de los resultados y el estudio de distintas culturas organizacionales.

Finalmente, resulta de interés seguir estudiando en mayor profundidad el impacto que las diferencias culturales existentes en la organización tienen en la relación entre el

LA y el engagement, con el fin de conocer el modo en el que puede influir en relación líder- colaborador/a y, por consiguiente, en el logro de resultados organizacionales.

1.2.4.2. Conductas Extra-Rol

Las conductas extra-rol se definen como "aquellas conductas que son beneficiosas para la organización, son voluntarias y van más allá de las expectativas del rol" (Van Dyne, Cummings y McLean, 1995, p.218), es decir, conductas que exceden a las obligaciones del puesto. Un ejemplo sería ayudar a otros/a compañeros/as a mejorar su trabajo compartiendo conocimientos y experiencias personales.

Uno de los efectos generados por el LA es su influencia en este tipo de conductas (Edú Valsania, 2014; Edú Valsania, Moriano y Molero, 2016; Srivastava y Dhar, 2017, Walumbwa et ál., 2008; Walumbwa, Hartnell y Oke, 2010). El análisis de los roles que las personas ejercen en las organizaciones y en sus entornos profesionales, están asociados con comportamientos y actitudes esperadas en función de cada persona.

De acuerdo con la propuesta de Katz (1964), se pueden distinguir dos tipos de conductas: las conductas intra-rol y las conductas extra- rol. Las primeras se refieren a las conductas que cumplen con los requisitos específicos del puesto, mientras que las segundas se refieren a aquellas que van más allá de los requisitos del puesto.

Van Dyne et ál. (1995) vinculan las conductas intra-rol con aquellas funciones y deberes asociados con los requisitos del puesto y con la existencia de una relación contractual, mientras que vinculan las conductas extra-rol con aquellos comportamiento voluntarios por encima de los requisitos del puesto y que son beneficiosas para la organización.

Las diversas conductas identificadas a nivel organizacional y la influencia de factores culturales han generado diversas definiciones de las conductas extra- rol. A pesar de ello, todas las definiciones cumplen con cuatro características básicas: (1) la conducta es voluntaria e independiente de los requisitos del puesto de trabajo; (2) la conducta es intencional y busca el beneficio de la organización, del departamento y/o del equipo de trabajo; (3) la conducta es positiva y se percibe como tal; y (4) la conducta debe realizarse desinteresadamente por la persona que la realiza, si bien, podría beneficiarla indirectamente (Van Dyne et ál, 1995).

En general, los estudios sobre las conductas extra- rol establecen relaciones positivas entre estas y la productividad, la eficiencia, el desarrollo organizacional o la mejora de la calidad de productos y servicios (Dunlop y Lee, 2004; Edú Valsania, 2014; George, 1991; Graham, 1991; Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991; Van Dyne et ál., 1995; Vandaele y Gemmel, 2006). Asimismo, los estudios muestran que el LA está positivamente ligado con las conductas extra- rol y que esta relación está mediada y moderada por variables distintas

Entre las variables mediadoras de la relación LA y conductas extra-rol encontramos el capital psicológico (Malik y Dhar, 2017), el optimismo académico (Srivastava y Dhar, 2017; Srivastava y Dhar, 2019) y la identificación con el equipo (unidad militar de referencia) (Pastor, Molero, Bardera y Moriano, 2019). Entre las variables moderadoras encontramos variables como la autonomía (Malik y Dhar, 2017). Si las analizamos, todas ellas son variables de tipo personal.

Tomando como referencia las dimensiones promotoras/prohibitivas y afiliativas/desafiantes, Van Dyne et al. (1995) proponen cuatro tipos de conducta extra-rol. La dimensión promotora/ prohibitiva muestra si la conducta extra-rol tiene por objeto

fomentar o evolucionar algo (promotora) o si busca prevenir, paralizar o eliminar una circunstancia concreta (prohibitiva); mientras que la dimensión afiliativa/desafiante muestra si la conducta tiende a fortalecer y conservar las relaciones, sin que suponga un riesgo, (afiliativa) o si la conducta, orientada al cambio, podría generar un perjuicio no premeditado a las relaciones interpersonales y organizacionales (desafiante).

Las cuatro conductas extra-rol derivadas de estas dimensiones son las siguientes: (1) promotora-afiliativa, conductas focalizadas en el presente, cooperativas que favorecen la ayuda y el conocimiento compartido; (2) prohibitiva-afiliativa, conductas centradas en prevenir y proteger a personas y equipos, paralizando las acciones que pudieran generar algún daño; (3) promotora-desafiante, conductas que promueven el cambio organizacional y que aportan ideas que favorezcan el desarrollo y la práctica de nuevas conductas organizacionales; (4) y prohibitiva-desafiante, conductas que critican situaciones o comportamientos de otras personas en beneficio de la organización o del departamento, haciendo uso de argumentos lógicos, éticos y morales.

Van Dyne et al. (1995) sugieren que las investigaciones debían enfocarse en conductas extra-rol específicas debido a las diferentes conductas extra-rol existentes en el ámbito organizativo. Es por ello que, teniendo en cuenta la proximidad de las conductas extra- rol de tipo promotor-afiliativa y de tipo promotor-desafiante a la Psicología Positiva, vinculada con el LA, en esta investigación nos centramos en esta tipología de conductas extra- rol y, más concretamente, en los Comportamientos de Ciudadanía Organizacional, conocidos como OCB (Organizational Citizenship Behaviours).

Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Podsakoff y Mackenzie (1997) definen los comportamientos de ciudadanía organizacional como comportamientos individuales y voluntarios que no se determinan

de modo explícito y directo en el sistema formal de recompensas de una organización y cuya permanencia en el tiempo influye en el funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones.

El concepto de comportamientos de ciudadanía organizacional se introduce en la década de 1980 por Bateman y Organ (1983) y por Smith, Organ y Near (1983) y refuerza la idea de Katz (1964) de que los comportamientos cooperativos son útiles para el funcionamiento organizacional, más allá de los requisitos del rol formal que las personas ocupan en las organizaciones.

Aunque los comportamientos a los que hacen referencia son similares, es preciso distinguir los comportamientos de ciudadanía organizacional de las conductas extra- rol para conocer su alcance y sus características. El concepto de conductas extra-rol es tiene mayor amplitud que el de los comportamientos de ciudadanía organizacional ya que incluye acciones de tipo prohibitivo (Bambale y Mohd Shamsudin, 2011; Van Dyne et ál. 1995).

Los comportamientos de ciudadanía organizacional se refieren a actividades realizadas por los/as empleados/as, de forma individual, que exceden los requisitos formales y contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización (Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006). Sus distintas conceptualizaciones sugieren la existencia de dos dimensiones distintas de acuerdo al objetivo previsto de la conducta (Dovidio, Piliavin, Schroeder y Penner, 2006; Finkelstein y Penner, 2004; Finkelstein, 2006): (1) los comportamientos de ciudadanía organizacional individual, es decir, comportamientos prosociales, dirigidos a personas específicas y/ o grupos dentro de la organización; (2) y los comportamientos de ciudadanía organizacional, es decir, comportamientos dirigidos específicamente, a la organización.

La investigación sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional muestra que entre sus antecedentes existen fuertes correlaciones entre ambas dimensiones y variables de tipo actitudinal como la satisfacción laboral, la justicia y el compromiso organizacional y la ayuda percibida por la persona supervisora (Omar y Uribe, 2005). Por otra parte, se relaciona positivamente con los resultados positivos y el rendimiento de la organización (Dunlop y Lee, 2004; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009; Podsakoff y MacKenzie,1997) y con la eficacia y eficiencia organizacionales (Podsakoff, MacKenzie, Paine y Bachrach, 2000).

Por otra parte, se ha mostrado la relación positiva entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y los estilos de liderazgo positivo: transformacional (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011), ético (Kacmar, Bachrach, Harris y Zivnuska, 2010), de servicio (Walumbwa, Hartnell y Oke, 2010) y auténtico (Edú Valsania, 2014; Edú Valsania et ál., 2016; Srivastava y Dhar, 2017, Walumbwa et ál., 2008; 2010).

La investigación de la relación entre el LA y los comportamientos de ciudadanía organizacional muestra que: el LA aumenta significativamente el engagement y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Quraishi y Aziz, 2018); que el empoderamiento psicológico potencia la relación entre LA y el engagement, actuando los comportamientos de ciudadanía organizacional como variables mediadoras (Al Sahi Al Zaabi, M. S. et ál., 2016), en unos casos, y estando la relación entre LA y los comportamientos de ciudadanía organizacional mediada por variables como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Iqbal, Farid, Jianhong, Khattak y Nurunnabi, 2018), en otros.

El estudio sobre el propósito o la función que para las personas tiene la práctica de los comportamientos de ciudadanía organizacional, identifica tres motivos: (1) preocupación organizacional (OC), es decir, orgullo y afecto positivo que las personas tienen hacia la organización; (2) valores prosociales (PV) o voluntad de apoyar a las demás personas y de ser aceptada por ellas; y (3) gestión de la impresión (IM) interés por mantener una imagen positiva y evitar crear una negativa para obtener o retener beneficios especiales.

La investigación muestra la correlación entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y los valores prosociales (Rioux y Penner, 2001; Finkelstein y Penner, 2004 y Finkelstein, 2006) y entre los comportamientos de ciudadanía organizacional y la gestión de la Figura (Finkelstein, 2006). Del análisis de estas correlaciones se sugiere que, para promover el desarrollo de la conducta ciudadana en una organización, se debe promover una cultura organizacional que valore conductas como la cooperación, la ayuda mutua y el respeto y la lealtad organizacional (Dávila y Finkelstein, 2010).

Por otra parte, se han mostrado los efectos que las conductas extra-rol, tienen sobre las personas (Graen y Uhl- Bien, 1995), los equipos de trabajo (Van Dyne et ál, 1995) y las organizaciones (Liang, Farh y Farh, 2012) y como afecta a la productividad (Vandaele y Gemmel, 2006), eficiencia (Van Dyne et ál., 1995), desarrollo organizacional (Wang y Noe, 2010) y mejora de la calidad de productos y servicios (Peccei y Rosenthal, 2001). A pesar de ello, el uso de datos autoinformados (Al Sahi Al Zaabi, M. S. et ál., 2016) y las características de las muestras (Malik y Dhar, 2017; Pastor et ál., 2019) utilizadas en los estudios sobre la relación entre el LA y las conductas extra-rol son dos de las limitaciones identificadas en dichos estudios. Asimismo, se considera de interés estudiar la influencia que tanto variables personales como organizacionales (Malik y Dhar, 2017) podrían tener

en la relación entre el LA y las conductas extra- rol, con el fin de tenerlas en consideración a la hora de facilitar su desarrollo y su integración en los procesos de gestión en las organizaciones.

Tomando en consideración que el LA promueve un clima laboral positivo que favorece la colaboración entre las personas con el fin de alcanzar los objetivos previstos (Gardner et ál., 2005; Woolley, Caza y Levy, 2011), que está positivamente asociado con las conductas de ciudadanía organizacional de los/as empleados/as y las conductas extra-rol (Edú Valsania, 2014) y las limitaciones existentes en la investigación se considera de interés seguir investigando sobre el LA.

1.2.4.3. Conductas de Intercambio de Feed-back

El constructo *comportamiento de búsqueda de feed-back*, o *conductas de intercambio de feed-back,* es propuesto por Ashford y Cummings en 1983. La búsqueda de feed-back está vinculada con el comportamiento laboral y el desempeño, la investigación sobre el feed-back ha mostrado su relación positiva con el logro de resultados laborales (Ammons 1956; Chen, Lam y Zhong, 2007; Ilgen, Fisher y Taylor, 1979).

Por otra parte, la investigación muestra el escaso uso de *conductas de intercambio de feed-back* de las personas líderes con sus colaboradores/as (Anseel, Beatty, Shen, Lievens y Sackett, 2015; Ashford, Blatt y VandeWalle, 2003), lo que motiva que tenga que ser buscada por estos/as de forma proactiva (Qian, Yang y Han, 2015). Asimismo, se ha evidenciado que el modo en el que el/la líder define y estructura los roles de trabajo de sus colaboradores/as (VandeWalle, Ganesan, Challagalla y Brown, 2000) y su relación

se asocia positivamente con la búsqueda de feed-back por parte de los/las colaboradores/as (Chen et ál., 2007).

La búsqueda de feed-back es la solicitud explícita a otra persona o personas de información sobre el comportamiento y el desempeño propio en el trabajo (Ashford, 1986; Ashford et ál., 2003; Chen et ál., 2007). Los patrones clave que influyen en la misma son: (1) la frecuencia de su búsqueda; (2) el método utilizado para buscarla: observación, comparación y/o solicitud verbal; (3) el tiempo o momento en el que se busca; (4) la fuente o persona a la que se le solicita; (5) y el tema acerca del que se solicita feed-back.

Con relación a este último punto, el comportamiento Voice, definido como un comportamiento de comunicación voluntaria y abierta de las personas en las organizaciones centrada en influir en el contexto laboral (Maynes y Podsakoff, 2014), favorece esta búsqueda de información ya que se trata de una comunicación abierta, organizacionalmente relevante, enfocada a influir en el contexto laboral y recibida por personas de la organización. Un ejemplo de este tipo de conducta serían las sugerencias orientadas a la mejora de un/a líder o de un/a colaboradora.

Por otra parte, los conocimientos, valores y formas de trabajo que las personas tienen en las organizaciones, derivados de sus distintas experiencias profesionales, pueden favorecer la aparición de diferentes opiniones y puntos de vista que fomenten las discrepancias interpersonales entre ellas (Martínez-Corts, Boz, Medina, Benítez y Munduate, 2011).

Jehn (1994, 1995) distinguió entre dos tipos de diferencias o conflictos: el conflicto de tarea, entendido como las diferencias de perspectiva o de opinión vinculadas

con la tarea a realizar o con el modo de llevarla a cabo (Jehn, 1994); y el conflicto de relación, vinculado con los desacuerdos o falta de compatibilidad entre las personas que componen un equipo, relacionados con diferencias personales no asociadas con el trabajo y que generan tensión, rivalidad y enfado (Jehn, 1995)

De acuerdo a Epstein y Pacini (1999), las personas nos adaptamos a nuestro entorno a través de dos sistemas de procesamiento de información: uno de análisis cognitivo, basado en el análisis lógico de los estímulos ambientales, y otro de respuesta emocional, basado en las emociones generadas por dichos estímulos. La investigación ha argumentado que el feed-back puede ayudar a las personas en las organizaciones a comprender sus expectativas, conocer sus áreas de mejora, cumplir sus objetivos y regular su comportamiento (Ashford 1986; Ashford y Tsui 1991).

Según la perspectiva cognitiva, en función del valor que la persona perciba derivado del feed-back recibido será más o menos probable que lo solicite. Por otra parte, se ha demostrado que emociones positivas como la alegría, el interés o la satisfacción están relacionados con repertorios de pensamiento-acción más amplios (Fredrickson 1998, 2001), es decir, conductas de exploración y acercamiento a otras personas para obtener información. De ahí, que se vincule con la búsqueda de feed-back.

La investigación sobre la relación entre el LA y los comportamientos de búsqueda de feed-back es escasa y hasta el momento el LA ha abordado la importancia del autoconocimiento, del conocimiento del entorno, la transparencia relacional y las normas que regulan dicha relación (Avolio y Gardner 2005; Sparrowe 2005; Walumbwa et ál., 2008).

A pesar de ello, y tomando en consideración el planteamiento de Ashford (1986), según el cual el feed-back aporta información de otras personas sobre las fortalezas y área de mejora propias, será importante que: (1) exista un/a líder auténtico/a que promueva y valore en sus colaboradores/as la búsqueda de feed-back abierto y honesto (Qian et ál., 2015); (2) que existan relaciones auténticas transparentes, abiertas, basadas en la confianza y orientadas hacia objetivos y valores dignos (Eagly 2005; Shamir y Eilam 2005); (3) que se influya positivamente en la percepción del valor de la búsqueda de feed-back de cara a promover el autoconocimiento y el crecimiento personal (Illies et ál., 2005; Gardner et ál., 2005); (4) y que se desarrollen y contagien emociones positivas (Fredrickson 2000a, b, 2003) que promuevan la búsqueda de feed-back por parte de los/las colaboradores/as.

El LA puede mejorar el comportamiento de búsqueda de feed-back, siendo la cognición y las emociones positivas dos elementos mediadores de dicha relación (Qian, Lin y Chen, 2012; Qian et ál., 2015). Dado que el LA puede ser desarrollado mediante programas de capacitación (Avolio y Gardner 2005; Shamir y Eilam 2005; Walumbwa et ál., 2008) se sugiere el desarrollo del LA con el fin de fomentar la búsqueda de feed-back. Asimismo, el valor cultural individual de la distancia de poder de los empleados modera las relaciones entre el LA y el valor instrumental percibido y el costo de la búsqueda de retroalimentación (Qian et ál., 2012).

Por otra parte, se ha mostrado que, mediante la moderación de procedimientos de clima de justicia, estado de ánimo positivo y la calidad del intercambio líder-colaborador/a se construye un vínculo más fuerte mediante el comportamiento Voice, comportamiento de comunicación voluntaria y abierta de las personas en las organizaciones centrada en influir en el contexto laboral (Maynes y Podsakoff, 2014). De

esta manera se refuerza la influencia del LA en el comportamiento Voice de los/as empleados/as (Hsiung, 2012).

En definitiva, en la medida en la que la frecuencia y la calidad del intercambio líder- colaborador/a aumenta, se reduce la distancia entre ambos, se incrementa la orientación hacia la obtención de objetivos y valores dignos (Eagly 2005; Shamir y Eilam 2005), hacia el desarrollo de las personas (Illies et ál., 2005; Gardner et ál., 2005) y hacia el desarrollo y contagio de emociones positivas (Fredrickson 2000a, b, 2003).

Estos datos muestran la necesidad de avanzar en esta investigación ya que hasta el momento se ha limitado a confirmar la relación positiva entre el LA y el comportamiento de búsqueda de feed-back. Los estudios existentes consideran de interés ampliar la investigación acerca de la influencia cultural, la "distancia al poder" y en distintos sectores profesionales con el fin de poder generalizar los resultados, desde la perspectiva del LA.

1.3. Antecedentes del LA: la Inteligencia Emocional

El estudio de la influencia positiva de las emociones en el ejercicio del Liderazgo Auténtico ha evidenciado sus efectos en la reducción de la distancia entre la persona líder y la persona colaboradora (Kotzé y Nel, 2015), en su impacto en el incremento de conductas innovadoras (Zhou et ál., 2014), en la reducción de niveles de estrés (Weiss et ál., 2018) o en el incremento de la resiliencia (Richard, 2020), entre otros aspectos. Aunque el estudio de la relación entre la inteligencia emocional y el LA se ha incrementado en los últimos años, aún quedan preguntas por responder tales como el modo en el que los componentes de la inteligencia emocional influyen en el LA (Kotzé y Nel, 2015; Kotzé y Nel, 2017) o si esta influencia depende de la inteligencia emocional como variable única o está vinculada con otras variables (Conejero-Perez et ál., 2022)

El modelo de LA implica una relación recíproca entre líder y colaborador/a vinculado con el concepto de influencia (Edú Valsania, 2014). En este proceso, tanto el análisis del contexto del LA como las variables personales analizadas ponen en valor un componente implícito: las emociones. A nivel organizativo, la emoción en el liderazgo tiene una influencia que va más allá de la persona líder, ya que afecta a la emoción de sus colaboradores/as, compañeros/as, líderes y al bienestar emocional de la organización.

Aunque la falta de voluntad para reconocer la emoción sea un "silencio" culturalmente aceptado (Beatty, 2002) la investigación muestra que para que la práctica del liderazgo, en general, y del LA, en particular, sea eficaz requiere del hábito de la reflexión, de la confianza a la hora de compartir con otras personas de la organización y de la voluntad de prestar atención a las emociones, asumiendo que las personas líderes pueden ser vulnerables y requerir la ayuda de otras personas (Boyatzis y McKee; 2005; Crawford, 2009; Fineman, 2000, 2007; Leithwood y Beatty, 2008). El aislamiento, la vulnerabilidad y el miedo son emociones, a menudo, asociadas con el liderazgo (Ackerman y Maslin- Ostrowski, 2004). A pesar de ello, la reflexión que el/la líder haga sobre ellas y el sentido que le busquen puede suponer una oportunidad para el ejercicio de un liderazgo, basada en la pasión, entendida como motivación, el cuidado y en el establecimiento de las conexiones emocionales necesarias (McWilliam y Hatcher, 2007).

Por otra parte, el reconocimiento de la emoción, junto con la lógica y la racionalidad, se ha vinculado con la toma de decisiones eficaz (Crawford, 2007; Cliffe 2011 y Woods 2004, 2007) que tendrá que realizar la persona líder (Yamamoto, Gardiner y Tenuto, 2014). De esta manera se considera que el ejercicio del LA y los efectos derivados del mismo estará influido por la inteligencia emocional ya que el ejercicio del

LA requerirá de la capacidad de la persona líder para identificar, comprender y regular su emoción.

Entre las emociones vinculadas al LA, debemos destacar las emociones positivas. Enmarcadas en la corriente de la Psicología Positiva, al igual que el LA, las emociones positivas surgen vinculadas a la teoría *broaden-and-build* (B&B) (Fredrikson, 1998) basada en dos hipótesis principales: la hipótesis de ampliación, *broaden,* y la hipótesis de construcción, *build*. La primera, *broaden*, propone que, al experimentar emociones positivas, por un momento, se incrementa el repertorio de las personas a nivel cognitivo, social y físico, para responder a las demandas del contexto de un modo creativo y la segunda, *build*, señala que, al mismo tiempo, este incremento facilita que la persona descubra y elabore nuevos recursos personales (Fredrickson, 2001).

Las emociones positivas se vinculan con la existencia de recursos personales (Ouweneel, Le Blanc y Schaufeli, 2011; Carmona-Halty y Villegas-Robertson., 2018), con el capital psicológico (Carmona-Halty, Villegas-Robertson y Marín- Gutiérrez, 2019) y con el engagement (Ouweneel et ál., 2011), entre otros aspectos. Esto favorece que las personas de la organización se sientan más comprometidas, con vigor, dedicación y absorción con las funciones de su puesto, tomando parte activa en estas, es decir, poniendo en práctica las denominadas conductas extra- rol. Las emociones positivas generan bienestar en el momento en que se experimentan y, además, poseen la capacidad de ayudarnos a construir bienestar futuro (Fredrickson, 2003).

Además de los procesos de identificación con las personas que ejercen el LA y de las emociones positivas que provocan, existe un mecanismo específico de influencia del/la líder auténtico/a sobre su colaborador/a que genera, entre otros aspectos, un incremento de su rendimiento, de sus conductas positivas y del logro de sus objetivos

organizacionales: el contagio emocional (Illies et ál., 2005). Según Fredrickson (2003), el contagio emocional se refiere al proceso por el cual las emociones experimentadas por el/la líder auténtico/a, son asimiladas o introyectadas por sus colaboradores/as, siendo, como mecanismo de influencia en las personas colaboradoras, el rasgo distintivo del LA frente a otros estilos de liderazgo (Illies, et ál., 2005). La experimentación por parte del/la líder auténtico/a de más emociones positivas (Gardner et ál. 2005) incrementa sus niveles de satisfacción y emociones positivas que se transmiten al resto del equipo (Edú Valsania, 2014); al mismo tiempo, las personas colaboradoras son capaces de influir en sus líderes y compañeros/as, a través del contagio emocional, generando una atmósfera emocional positiva.

El LA busca generar una conexión emocional líder- colaborador/a, creando una misión o propósito convincente para comunicarlo, de tal manera, que las personas colaboradoras que comparten dicho propósito y están influenciadas por el contagio emocional provocado por el LA se convierten en seguidoras, mientras que el resto dejan de serlo (Illies, et ál., 2005). Para ello, es necesario que líder y colaborador/a identifiquen y gestionen sus emociones y sean conscientes de su influencia a nivel individual y organizativo actuando, en este caso, el LA como variable mediadora entre la inteligencia emocional y sus efectos en las personas colaboradoras.

En esta misma línea, Fredrickson (2003) plantea que la capacidad de contagio que las emociones positivas de las personas líderes puede fomentar la proactividad y la transformación en las organizaciones, evidenciando que el nivel de satisfacción generado por el/ la líder auténtico/a es más elevado ya que, además de perseguir el rendimiento individual y organizacional, persigue el bienestar de sus personas. Para ello, la

Inteligencia Emocional (IE) favorece la identificación y gestión de las emociones en los/as líderes y en sus colaboradores/as, jugando un rol fundamental.

La IE se define como el conjunto de habilidades y rasgos que permiten a la persona reconocer, entender y gestionar sus propios pensamientos, sentimientos, estados de ánimo y emociones y los de otras personas (Mayer y Salovey, 1997; Bar-On, 1997 y Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden y Dornheim, 1998).

Mayer y Salovey, consideran que la IE se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas que son: "la habilidad para *percibir, valorar y expresar emociones* con exactitud, la habilidad para *acceder y/o generar sentimientos* que faciliten el pensamiento; la habilidad para *comprender emociones* y el conocimiento emocional y la habilidad para *regular las emociones* promoviendo un crecimiento emocional e intelectual" (Mayer, Salovey y Caruso, 2004, p. 197).

La necesidad de profundizar en la relación entre el LA y la IE se evidencia en el aumento de los estudios sobre el tema, el 50% de los cuáles se ha publicado en el periodo 2018-2021, según datos de la Web of Science y de Scopus. En estos estudios se muestra la estrecha relación existente entre el LA y la IE, especialmente para el componente *conciencia de sí/autoconocimiento*. De esta manera se refleja en distintos estudios que muestran la relación positiva entre el componente de la IE *autoconcienci*a y el LA, que indica que aquellas personas que se perciben a sí mismas como líderes auténticas también tienden a mostrar niveles más altos de *conciencia de sí/autoconocimiento* (Avolio et ál., 2004; Gardner et ál., 2005; Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011b).

Las publicaciones que estudian directamente la relación entre el LA y la IE se centran en analizar los efectos del LA sobre la IE, su relación directa y positiva con la

confianza de los/las seguidores/as en su líder y la experiencia de emociones positivas (Weischer et ál., 2013) y sus efectos sobre otras variables como el desempeño, el compromiso afectivo o la innovación (Zhou et ál., 2014).

Asimismo, se muestra que las personas que ejercen el liderazgo en las organizaciones, además de reproducir las conductas propias del LA, tienen que ser Líderes Auténticos/as a los ojos de sus personas colaboradoras (Yagil y Medler-Liraz, 2014), a fin de conseguir que estas conecten con la experiencia de emociones positivas (Agote, Aramburu y Lines, 2016). Para ello es fundamental el desarrollo de la confianza de las personas colaboradoras en su líder y el desarrollo de la perspectiva de la conducta organizacional positiva: confianza, esperanza, emoción, identificación e identidad.

Los/as líderes tienen que percibirse como personas íntegras para favorecer su propia reflexión y la búsqueda de feed-back con personas clave con el fin de compartir sus interacciones con otras personas de su organización (Qian et ál., 2015), buscando una conexión intencional con sus compañeros/as de trabajo y seguidores/as (Shapira-Lishchinsky y Levy-Gazenfrantz, 2016).

Por otra parte, en el proceso de relación con las personas de su organización, el/la líder tiene que mostrarse como una persona consciente de sus emociones y emocionalmente expresiva (Yamamoto et ál., 2014), promoviendo, por ejemplo, la transición en procesos de cambio, favoreciendo un adecuado clima laboral, influyendo en el bienestar y el compromiso laboral de sus colaboradores/as, en el desempeño laboral, generando una visión de futuro y un proyecto compartido y favoreciendo el desarrollo de conductas creativas e innovadoras por parte de las personas de su equipo. Algunos estudios cuestionan si la existencia de un alto nivel de IE, capacidad de autocontrol y

habilidad relacional puede condicionar la autenticidad de la persona líder (Kotzé y Nel, 2017).

El momento en el que se encuentra la investigación sobre esta relación, evidencia una limitación de la literatura, ya que las investigaciones existentes no dejan claro el sentido de las relaciones entre el LA y la IE. Considerando que la IE se traduce en rendimiento porque favorece el LA, se explicaría el mecanismo, a través del cual, las emociones ejercen su influencia en el rendimiento de las personas líderes. Asimismo, existen otras limitaciones en la investigación vinculadas con la muestra, la investigación a través de datos autoinformados, el diseño de investigación o las herramientas de recogida de información utilizadas.

Estos datos evidencian la necesidad de un mayor análisis de la relación entre la IE y el LA a fin de clarificar si las personas que ejercen el LA auténtico pueden hacerlo de una forma realista o si el alto nivel de exigencia derivado de sus requisitos emocionales y del contexto hace que su práctica se convierta en una utopía.

El incremento de la investigación sobre estas variables, además de aportar información adicional sobre el impacto de la relación LA e IE y el desarrollo del concepto supondrá una oportunidad de medir su impacto en las personas colaboradoras, en el entorno organizativo y la transición hacia la consolidación del concepto.

1.4. Variables Personales y Relacionales Moderadoras de la Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo Auténtico.

Las variables moderadoras se entienden como un tipo de variables independientes elegidas con el fin de determinar el grado y cómo afectan a la relación entre otra variable independiente y una variable dependiente. Un efecto moderador se produce cuando la

intensidad de relación entre dos variables, una independiente y otra dependiente, se ve influida por otra variable independiente (Hair, Black, Babin y Anderson, 2018).

La investigación sobre el contexto del LA muestra que, hasta el año 2010 el estudio sobre las circunstancias contextuales y personales (individuales y relacionales) , es decir, variables moderadoras, había sido limitado (Gardner et ál., 2011), representando el 2,65% de las publicaciones sobre el tema. Desde entonces hasta ahora, partiendo de la sugerencia de ampliar la investigación sobre las circunstancias contextuales y personales y su influencia sobre el LA, el número de estudios se ha incrementado, representando el 97,35% de publicaciones sobre el tema. Estos estudios se han centrado en proponer posibles circunstancias como el clima organizacional (Gardner et ál., 2005ª; Kinnunen, Feldt y Mauno, 2016; Petersen y Youssef-Morgan, 2018), las capacidades psicológicas positivas (Luthans y Avolio, 2003) o el capital psicológico (du Plessis y Boshoff, 2018; Jensen y Luthans, 2006b; Petersen y Youssef-Morgan, 2018; Slåtten, Lien, Horn y Pedersen, 2019), el clima psicológico y el contexto laboral y no laboral (Sarkar, 2019), el clima organizacional ético (Denier, Dhaene y Gastmans, 2019; Gardiner, 2017), la historia personal (Shrivastava, 2018) el autoconocimiento y la consistencia de la persona (Peus, Wesche, Streicher, Braun y Frey, 2012).

Las circunstancias del LA investigadas pueden clasificarse en dos categorías: (1) circunstancias personales, relativas a circunstancias propias de las personas líderes, tales como el capital psicológico o la historia personal; y (2) circunstancias organizacionales, relativas a características del entorno de trabajo, tales como el clima organizacional positivo (Edú Valsania, 2014).

El capital psicológico es un constructo enmarcado en el Comportamiento Organizacional Positivo y referido a un estado psicológico positivo para el desarrollo

individual a disposición del/la líder auténtico/a (Joo, Lim y Kim, 2016b). Compuesto por cuatro subconstructos: confianza, esperanza, optimismo y resiliencia (Luthans y Avolio, 2003; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007), es además un predictor del rendimiento de las personas colaboradoras (Walumbwa, Peterson, Avolio y Hartnell, 2010). El capital psicológico persiste en el logro de las metas y en la orientación del camino hacia las mismas para tener éxito; tener confianza para hacer un esfuerzo activo por objetivos desafiantes; demostrar capacidad de recuperación para lograr los objetivos de la tarea incluso en situaciones de adversidad; y poseer un optimismo positivo sobre el éxito actual y futuro (Luthans et ál., 2007).

La autenticidad implica que la persona conecte con sus experiencias personales y actúe de acuerdo con su verdadero ser valiéndose de su conciencia y de su regulación; la influencia de la historia personal y los eventos desencadenantes se consideran antecedentes importantes para generar LA (Shrivastava, 2018). El LA, a diferencia de otros estilos de liderazgo, pone el foco en el autoanálisis y autodiagnóstico de las áreas de mejora, identificando las causas y promoviendo el desarrollo desde los pensamientos y reguladores internos del comportamiento (Quinn, 2004; Wheatley, 1999) y no desde la imitación del pensamiento, principios y comportamientos de personas que ya han sido percibidas como líderes auténticas; se trata de ir más allá y centrar la atención en un propósito, internamente dirigido, tomando la responsabilidad del propio desarrollo, al mismo tiempo que se da otro propósito enfocado externamente (Quinn, 2004). Para ello, es preciso que la persona lleve a cabo este proceso de forma consciente y responsable, ya que el desarrollo del LA trasciende más allá del liderazgo e impacta en el crecimiento personal del/la líder. Corresponde a el/la líder auténtico/a descubrir su capital psicológico positivo en forma de confianza, esperanza, optimismo, ética y resistencia (Avolio y Luthans, 2006).

En cuanto a las circunstancias organizacionales, se han estudiado sobre todo el contexto organizacional (Owens y Hekman, 2012) y el clima laboral (Kinnunen et ál., 2016). Se considera que para que se ejerza el LA en una organización es necesario que se genere un contexto de aprendizaje favorable en la organización, se dote de recursos a las personas y proporcione un adecuado intercambio de información. El ejercicio del LA requerirá, además de formación específica a las personas en el conocimiento de este estilo de liderazgo y en el desarrollo de sus habilidades (O'Connell, 2014), la generación de entornos en la organización que favorezcan su práctica. La existencia de una cultura organizacional centrada en la confianza, frente a una cultura del error, el uso de un estilo de comunicación descentralizada o el desarrollo de espacios físicos que favorezcan el intercambio entre las personas y un clima laboral adecuado serán elementos del contexto organizacional que actuarán como antecedentes del LA.

Avolio y Gardner (2005) propusieron la existencia de cuatro dimensiones del contexto organizacional que moderan el surgimiento del LA: (1) cierto nivel de incertidumbre; (2) ambiente inclusivo promotor de la participación e igualdad de las personas; (3) cultura basada en el aprendizaje; y (4) valores y estrategias promotores de resultados éticos y sostenibles. Otras investigaciones muestran que la dirección de las organizaciones que favorecen la participación activa de sus personas y que refuerzan las ideas que estas aportan tendrán más oportunidades de desarrollar el LA (Azanza, Moriano y Molero, 2013). Y que aquellas personas y organizaciones que trabajan en la adecuación de los intereses de las personas y la organización generarán un contexto más favorable para el desarrollo del LA (Sarkar, 2019).

Siguiendo esta clasificación, se identifican dos tipos de variables moderadoras: personales y relacionales. La elección del género y de los mecanismos de defensa, como

variables moderadoras personales, y las conductas asertivas como variables moderadoras relacionales, surge de su identificación como variables de interés en relación con el liderazgo, en general, y de las limitaciones mostradas por los estudios sobre LA en particular.

A continuación, pasamos a exponer cada una de ellas incluyendo los motivos que justifican su elección.

1.4.1. Variables personales

Las variables moderadoras personales hacen referencia a las variables relacionadas únicamente con la persona y que influyen en la relación entre otras dos variables. En este caso, en qué medida la relación entre la IE (variable independiente) y el LA (variable dependiente) se ve afectada por las variables moderadoras personales género y mecanismos de defensa.

1.4.1.1. Género

Las diferencias entre hombres y mujeres en los niveles de inteligencia emocional y en el ejercicio del LA se evidencia en las investigaciones existentes. Porterfield y Kleiner (2005) señalan que a pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mundo laboral su representación aún es escasa en posiciones directivas, de ahí que surja la necesidad de investigar la influencia del género en el liderazgo. Investigaciones posteriores han mostrado que el género de las personas líderes y de sus personas seguidoras tienen efectos en el proceso de liderazgo (Avolio, Mhatre, Norman y Lester, 2009; Wolfram, Mohr y Schyns 2007; Woolley, Caza y Levy, 2011) y en sus efectos indirectos en la organización. En general, la interpretación de los resultados sobre la relación del género y el LA se vincula con la Teoría de la Congruencia de Rol propuesta por Eagly y Karau (2002) que señala que el prejuicio contra una mujer que desempeña un

rol de líder varía en función del grado de incongruencia que se percibe entre el rol de líder y el rol de género.

La investigación sobre la influencia del género en la inteligencia emocional es más abundante que la investigación sobre el LA, vinculando este hecho al momento en el que se encuentra la investigación sobre LA. A pesar de ello, los resultados explican parcialmente el efecto de la variable género en la inteligencia emocional, ya que vinculan su influencia al estudio de otras variables intervinientes en esta relación, tales como la edad (Martínez-Marín, Martínez y Paterna, 2020) o las diferencias culturales (Ahmed, Asim y Pellitter, 2019).

En el caso del LA, a pesar de que el interés por la investigación sobre el LA se ha incrementado en los últimos años, el análisis de la vinculación entre el género y la autenticidad sigue siendo un área en la que seguir profundizando. Uno de los aspectos que destaca la investigación sobre género vinculada al LA es que el modo en el que se define el LA asociado con las mujeres está asociado a las construcciones sociales de género (Kapasi,Sang y Sitko, 2016). Desde el punto de vista de género, los estudios sobre el Liderazgo Auténtico han considerado la autenticidad como algo neutro (Avolio et al, 2004; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck y Avolio, 2010) hasta que Liu, Cutcher y Grant (2015) descubrieron que ser construido como líder auténtico/a depende de la capacidad de poner en práctica la autenticidad de un modo coherente con las normas de género.

Hopkins y O´Neil (2015) señalan que la literatura sobre LA existente hasta ese momento se asocia con un tipo de líder asociado/a con rasgos individualistas, es decir, con rasgos de agencia, al mismo tiempo que no aborda el modo en el que el LA se aplica a las mujeres. Es por ello que plantean la existencia de tres razones que dificultan el

ejercicio del LA a las mujeres: (1) el dilema de tener que elegir entre actuar de forma acorde a los comportamientos normativos de género o de los comportamientos esperados del rol de liderazgo; (2) la entidad de género de las organizaciones que exige a las mujeres encajar en entornos de hombres; y (3) la importancia que se da al individuo, al auténtico yo, centrando la atención en aspectos tradicionalmente masculinos e individuales del liderazgo. En contraposición, Braun, Peus y Frey (2018), señalan que, de acuerdo a sus resultados el LA está positivamente asociado a las mujeres y que, por tanto, muestran su desacuerdo con la afirmación de Hopkins y O´Neil (2015) que señala que el LA no es neutral respecto al género y que es especialmente desafiante para las mujeres. En su opinión, mientras que los estilos de liderazgo tradicionales se asociaban con prototipos de líderes masculinos, el LA parece mostrarse cercano a los atributos de la comunalidad, asociados con líderes femeninas (Eagly y Carli, 2003)

En la misma línea, Azanza, Gorgievski, Moriano y Molero (2018) derivado de un estudio sobre género señalan que las conductas vinculadas con el LA pueden ayudar a las mujeres líderes a superar los conflictos derivados de los estereotipos al incluir conductas vinculadas con la comunalidad, tales como comportamientos no verbales y explícitos que muestran su interés por ayudar a las demás personas, tal y como evidencian Azanza et ál. (2018).

En cuanto a los estudios que incluyen el género vinculado al LA y a la inteligencia emocional los resultados son heterogéneos. Algunos estudios muestran que el género es un factor significativo para explicar la variación del LA, pero no de la Inteligencia Emocional (Alshammari et ál., 2020). Por el contrario, otros estudios encontraron que el género femenino y la edad fueron los predictores de una alta inteligencia emocional y que esta influye en el LA (Ibrahim, Algethmi, Binshihon, Almahyawi, Alahmadi, y Baabdullah, 2017). Considerando el componente *perspectiva moral internalizada* del LA

y considerando que, según Franke, Crown y Spake, (1997) y Valentine y Rittenburg (2007), las mujeres tienen más creencias éticas e intenciones de actuar de forma más ética que los hombres (Franke, Crown y Spake, 1997; Valentine y Rittenburg, 2007), se espera que las mujeres sean evaluadas como líderes más auténticas que los hombres. Por otra parte, a pesar de las limitaciones de la investigación, Kotzé y Nel (2017) sugieren que la dimensión *autoconciencia* de la inteligencia *emocional* y el atributo *control emocional* de la personalidad predicen el LA. Dada la heterogeneidad de resultados asociados con la relación entre el género y el LA y entre el género y la inteligencia emocional, se propone estudiar la influencia del género en la relación entre la Inteligencia Emocional y el LA, así como su influencia en los efectos del LA.

1.4.1.2. Mecanismos de defensa

Como se ha señalado previamente, uno de los componentes distintivos del LA es la *consciencia de sí mismo/a*, entendida como el proceso activo por el cual la persona reflexiona acerca de su identidad, de sus emociones, valores y de los objetivos que desea alcanzar, al mismo tiempo que analiza los conocimientos y habilidades de los que dispone para alcanzar dichos objetivos (Luthans et ál., 2006).

La persona líder en una organización, en general, tiene que afrontar situaciones de ambivalencia, entendidas como orientaciones simultáneamente positivas y negativas a un objeto y que será parte integral de procesos cognitivos/emocionales y resultados importantes (Ashforth, Rogers, Pratt y Pradies, 2014) a los que los mecanismos de defensa den respuesta. Al mismo tiempo, el/la líder puede expresar y mostrar su ambivalencia en la organización como un medio para fomentar el crecimiento personal, la toma de decisiones matizada, la adaptación, la creatividad y promover el cambio en sus personas (Ashforth et ál., 2014), quienes al responder hacen uso de sus propios mecanismos de defensa.

Considerando la idea de que los mecanismos de defensa pueden ejercer influencia sobre la IE y su desarrollo y la vinculación de esta con el LA, este estudio toma como referencia la definición de los mecanismos de defensa como operaciones cognitivas que ocurren fuera de la consciencia lo que los convierte en procesos inconscientes. Aunque son de uso universal, la frecuencia con la que se usen puede transformar su utilidad, ya que un uso extremo de los mismos favorece conductas compulsivas repetitivas y neuróticas (Mishar y Bangun, 2014).

A partir del avance en el estudio académico de los mecanismos de defensa por parte de la psicología, se argumenta que las defensas no necesitan ser inconscientes, justificando que, si el mecanismo de defensa está en la conciencia, la defensa es menos efectiva y se abandona (Erdelyi, 2001; Newman, 2001). El uso de defensas maduras está asociado con características positivas de la personalidad como la empatía, la autoestima, locus de control interno, autoconfianza, una mayor percepción de competencia o un apego más seguro, mientras que el uso de defensas inmaduras se vincula con un mayor nivel de irresponsabilidad, egocentrismo, confusión en el pensamiento y ansiedad (Cramer y Tracy, 2005; Davidson, MacGregor, Johnson, Woody y Chaplin., 2004).

El uso de mecanismos de defensa maduros, es decir, aquellos que atenúan la angustia que genera una situación y favorecen una respuesta adaptativa, predice un ajuste positivo posterior, mientras que los mecanismos de defensa inmaduros, tendentes a distorsionar la realidad y a mostrar conductas menos adaptativas, se relacionan con problemas futuros (Vaillant, 1994). Dado que los mecanismos de defensa influyen en la percepción y regulan la experiencia de los estímulos afectivos, se puede sugerir que existe un vínculo directo con los componentes de la percepción y regulación de la inteligencia emocional (Pellitteri, 2002).

Haan, (1977) señala que las “habilidades” de la inteligencia emocional son un esfuerzo consciente similar a los mecanismos de afrontamiento, pero operan de manera similar a las defensas inconscientes debido a la similitud de funciones. En la misma línea, Anderson señala cómo "la atención juega un papel importante en la selección de información sensorial para su procesamiento posterior" (1995, p.40).

El ejercicio de un liderazgo auténtico en las organizaciones se ve condicionado por el uso de mecanismos de defensa inadaptativos, como la proyección, en los que la persona líder en vez de poner el foco en su propio rol de líder, lo pone en sus colaboradores/as, pudiendo frenar el desarrollo de estos/as últimos/as. El afrontamiento de propuestas de cambio y/o de innovación realizadas por los/as colaboradores/as, por ejemplo, pueden ser generadoras de temor en el/la líder. En ocasiones, este temor se acaba traduciendo en un freno a la innovación y al cambio por la dificultad de la persona líder para afrontar sus propios miedos.

Conscientes del impacto negativo que los mecanismos de defensa inmaduros pueden causar en nosotros/as mismos/as y en las condiciones que nos rodean y la ausencia de estudios que analicen la relación entre los mecanismos de defensa y el LA es necesario estudiar y clarificar el modo en el que los mecanismos de defensa como, variable personal, influyen en la relación entre la IE y el LA.

1.4.2. Variables relacionales: las conductas asertivas

Las variables moderadoras relacionales, hacen referencia a aquellas variables vinculadas con la relación entre dos o más personas. En este caso, hemos seleccionado como variable relacional las conductas asertivas ya que, como explicaremos a continuación, se trata de un estilo de relación entre las personas de la organización que favorece, entre otros aspectos, la comprensión mutua y la claridad en la comunicación, lo

que incide en el desarrollo de contextos de confianza que favorecen la práctica de LA. En concreto se analizará en qué medida la relación entre la IE (variable independiente) y el LA (variable dependiente) se ve afectada por las conductas asertivas y cómo esto afecta al engagement, a las conductas extra-rol y a las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras. A continuación, se describe esta variable clasificada como relacional en mayor detalle.

A nivel organizacional, la asertividad se vincula con un estilo de relación entre las personas, que favorece su comprensión mutua, a través de la claridad de su comunicación y que incide en su desempeño profesional, lo que indirectamente afecta de forma positiva a la organización a través de elementos como el engagement, la productividad o el rendimiento.

La dificultad de definir y operativizar el concepto de asertividad en la investigación se debe a dos razones (Flores, 1994; Flores y Díaz-Loving, 2002): (1) la multidimensionalidad, o dificultad para identificar las conductas representativas de la asertividad para cada grupo social; (2) y la multidimensionalidad del constructo que supone que cada instrumento mida elementos distintos de la asertividad (Castaños-Cervantes, Lagunes, Aragón y Loving, 2010). Asimismo, se identifica la influencia en las definiciones dadas del contexto cultural y situacional, de las personas implicadas en la situación y de aspectos individuales.

Entre las definiciones de asertividad y tomando en consideración las variables incluidas en esta investigación, consideramos relevante la definición de Gambrill, según la cual "la conducta asertiva se define como la habilidad para emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente y para no emitir conductas que son castigadas o extinguidas por otras personas" (Gambrill, 1977, pp. 532). Posteriormente, esta definición

se completa caracterizando las conductas asertivas como conductas aprendidas y relacionando el aspecto emocional y conductual (Gambrill y Richey, 1975).

Investigaciones más recientes definen la asertividad como la capacidad de una persona para transmitir a otra persona sus puntos de vista, opiniones, creencias o sentimientos, de forma eficaz, al mismo tiempo que respeta los puntos de vista, opiniones, creencias o sentimientos de la otra persona, lo que favorece la generación y desarrollo de relaciones efectivas, beneficiosas y agradables con otras personas (Paterson y Rector, 2001). La asertividad promueve la creación de un repertorio de habilidades sociales aplicable a la realización y rechazo de peticiones, gestión de diferencias y toma de decisiones de modo autónomo y consciente (Nota y Soresi, 2003).

La puesta en práctica de las conductas asertivas está condicionada por varios aspectos que pueden influir en la calidad de las relaciones interpersonales: (1) falta de habilidades sociales o habilidades sociales limitadas; (2) aspectos personales como dificultades de relación o miedos (Flores, 1994); y (3) aspectos culturales (Díaz-Guerrero, 1994). A pesar de ello, el trabajo mediante programas de entrenamiento específicos o trabajos individuales puede ayudar a responder a estos condicionantes. En cuanto a los aspectos culturales, el estudio GLOBE determina la relación entre el liderazgo y la cultura social y el efecto de los comportamientos de liderazgo (entre ellos la asertividad) en la aceptación y la eficacia de la persona líder en todas las culturas (Dalati, 2014).

Entre las herramientas de evaluación desarrolladas para la medición de las conductas asertivas, destaca el Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey (1975) que analiza una serie de factores englobados en cuatro categorías generales que comprenden el constructo asertividad y que coinciden con la propuesta original de Lazarus (1973) sobre las principales respuestas conductuales de la asertividad desde una

posición clínica: (1) expresar sentimientos positivos y negativos; (2) iniciar, mantener y terminar conversaciones; (3) pedir favores y hacer peticiones; (4) o decir no.

El número de estudios sobre la relación entre el LA y las conductas asertivas es escasa, tal y como se refleja en los tres resultados obtenidos de las búsquedas realizadas en la Web of Science y en Scopus, un artículo y dos proceeding papers. Las temáticas de las investigaciones son diversas y se centran en proponer un marco teórico acerca de los comportamientos y atributos de liderazgo respaldados universalmente en todas las culturas, entre los que se incluye el LA, la asertividad y la cultura social y la actitud positiva hacia ellas (Dalati, 2014); en exponer un proceso de desarrollo de competencias de gestión (Burgos-Vera, Sotomayor-Beltran, Llulluy-Nunez y Reyes del Carmen, 2021) y en comprender el constructo del liderazgo ético y su vinculación con otros conceptos como el LA y la asertividad (Sharma, Agrawal y Khandelwal, 2019).

Tomando en consideración las limitaciones de la investigación sobre la relación entre el LA y la asertividad y teniendo en cuenta el impacto que las conductas asertivas tienen en las relaciones interpersonales, su vinculación con los aspectos emocionales, los efectos que generan, proponemos estudiar el modo en el que se vinculan con el LA.

1.5. Justificación del estudio

El LA, tal y como se ha señalado hasta el momento, es uno de los estilos de liderazgo que más interés ha despertado en los últimos años. Vinculado con la Psicología Positiva, se relaciona con la existencia de resultados en las personas colaboradoras como consecuencia de las interacciones éticas y transparentes entre líder y colaborador/a, por encima de las expectativas existentes (Avolio et ál, 2004; Gardner et ál, 2005; Walumbwa et ál, 2008).

El estudio del contexto en el que el LA se pone en práctica pone en evidencia la existencia de factores individuales, como el capital psicológico, y organizacionales, como el clima laboral, (Petersen y Youssef-Morgan, 2018) que influyen en su desarrollo y en su puesta en práctica. Por otra parte, el estudio de sus efectos, ha mostrado la influencia que el LA ejerce en las personas colaboradoras, en su engagement (Wang y Hsieh, 2013), en sus conductas extra- rol (Edú Valsania, 2014) y en su bienestar laboral (Rahimnia y Sharifirad, 2015), entre otros aspectos, así como en las líderes, a través de las conductas de intercambio que se producen (Wang, Sui, Luthans, Wang, y Wu, 2014).

Por otra parte, la investigación evidencia la influencia que las emociones tienen en los procesos de Liderazgo y en las conductas de las personas en las organizaciones, independientemente de su rol. Los entornos de cambio que viven las organizaciones en la actualidad, entornos VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity), caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad o la llegada del llamado mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear Incomprehensible), «frágil», «ansioso», «no lineal» e «incomprensible» (Cascio, 2020), hace que en las organizaciones se requiera, cada vez más, una gestión de las emociones propias y ajenas con el fin de afrontar la incertidumbre derivada de estos entornos de cambio.

El uso de la Inteligencia Emocional por parte de los miembros de una organización les permite percibir, valorar y expresar emociones de forma precisa, generar sentimientos que favorezcan su pensamiento, identificar y entender sus emociones y promover un desarrollo emocional e intelectual a través de la regulación de sus emociones (Mayer et ál., 2004). Aunque la investigación evidencia la existencia de una relación entre el LA y la Inteligencia Emocional, hasta el momento no deja claro el sentido de la misma. Por otra parte, se cuestionan algunos aspectos vinculados con esta relación como que un alto

nivel de Inteligencia Emocional, capacidad de autocontrol y habilidad relacional puede condicionar la autenticidad de la persona líder (Kotzé y Nel, 2017).

El tema principal de esta investigación es el efecto del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back de sus colaboradores/as bajo la influencia de la inteligencia emocional.

Además de la relación entre la Inteligencia Emocional y el LA, esta investigación pretende clarificar la existencia de factores de tipo individual que pueden moderar esta relación: género, mecanismos de defensa y conductas asertivas. En el caso del género su incorporación al estudio está asociado con el interés por clarificar su influencia en el LA y en sus efectos, dada la diversidad de resultados existentes hasta el momento (Azanza et ál, 2018; Eagly, 2005; Hopkins y O´Neil, 2015; Liu, Cutcher y Grant, 2015). En el caso de los mecanismos de defensa y de las conductas asertivas el interés de su incorporación está vinculado con el estudio sobre el modo en el que los mecanismos de defensa, como procesos cognitivos, pueden afectar al ejercicio del LA (Mishar y Bangun, 2014) y a la relación entre la inteligencia emocional (Pellitteri, 2002) y el LA y sobre el modo en el que las conductas asertivas influyen en esta relación dada la vinculación de este tipo de conductas con el ejercicio del liderazgo y con la aceptación y la eficacia de la persona líder en todas las culturas (Dalati, 2014)

El marco teórico, previamente expuesto, junto con la experiencia profesional de la doctoranda, trabajando en organizaciones con equipos de dirección y mandos intermedios, ha motivado la elección de las variables de estudio. Sin lugar a dudas, el ejercicio del liderazgo es una de las principales preocupaciones de los/as profesionales con personas a su cargo a todos los niveles, desde la coordinación de un equipo a la alta dirección. Hasta fechas recientes, el objetivo de las personas que ejercen el liderazgo ha

priorizado el cambio y desarrollo de sus personas colaboradoras frente al cambio de las personas líderes. En la actualidad, su rol va a requerir un cambio en la persona líder para desarrollar la capacidad ejecutiva que le ayude a alcanzar resultados, capacidad estratégica para integrar el futuro en la agenda del presente y liderazgo para ser inspiración y favorecer el crecimiento de las personas colaboradoras.

Los sistemas de personas en las organizaciones están cambiando para alcanzar un equilibrio entre el rendimiento y el bienestar de las personas (Patel, Messersmith y Lepak, 2013). Gruman y Budworth (2022) señalan que las prácticas centradas en el bienestar de las personas pueden solaparse con las prácticas centradas en el desempeño. Por ejemplo, los planes de carrera al mismo tiempo que generan optimismo en las personas colaboradoras favorecen el desarrollo de habilidades que incrementan el rendimiento. En definitiva, la aparición de corrientes como la psicología positiva, el incremento de la investigación en los aspectos emocionales dentro de las organizaciones y los entornos VUCA y BANI a los que estamos expuestos han promovido que esta prioridad esté cambiando y centre su atención en la persona líder y en su rol como responsable de personas.

Por otra parte, la búsqueda del bienestar de las personas en las organizaciones se vincula con la aparición de nuevas perspectivas a tener en cuenta por parte de las personas líderes, por ejemplo, la Employee Experience. Itam y Ghosh (2020) definen la *employee experience* como los sentimientos, percepciones y emociones que experimenta una persona a través de su participación en el trabajo en el que el ambiente organizacional le brinda un refuerzo positivo para desarrollarse, contribuir, comprometerse y mantenerse dentro de la organización. A pesar de que la investigación académica es reducida (Plaskoff, 2017) su presencia en las organizaciones va en aumento ya que responde a las necesidades y deseos de las organizaciones poniendo a las personas en el centro.

En este contexto, surgen cuestiones como el modo en el que las fortalezas y las áreas de mejora de las personas líderes, la gestión que hacen de sus emociones y el uso que hacen de conductas asertivas afectan a la experiencia de sus personas, a su engagement, a sus conductas extra-rol y a sus conductas de intercambio de feed-back. Para ello, será necesario conocer cómo las personas líderes son *conscientes de sí mismas*, actúan de acuerdo a sus *perspectivas morales*, *procesan* la información de forma *equilibrada* y son *transparentes en sus relaciones interpersonales.*

Capítulo 2- Metodología de Investigación

Una vez descrito el marco teórico, asociado con las variables incluidas en esta investigación, y justificada la razón de ser del estudio, este capítulo tiene como fin presentar los objetivos del estudio, las variables de estudio, las hipótesis formuladas y la metodología empleada en la investigación. Para ello, se expondrán los objetivos de investigación, las hipótesis formuladas, la muestra participante en la investigación y las escalas utilizadas para la medición de las variables, de cara a realizar el contraste de las hipótesis (Figura 3)

Por otra parte, en este capítulo se incluye una breve descripción de los procedimientos estadísticos utilizados en el análisis de datos con una doble perspectiva: (1) la validación de las escalas de medida y (2) el contraste de las hipótesis planteadas en el estudio.

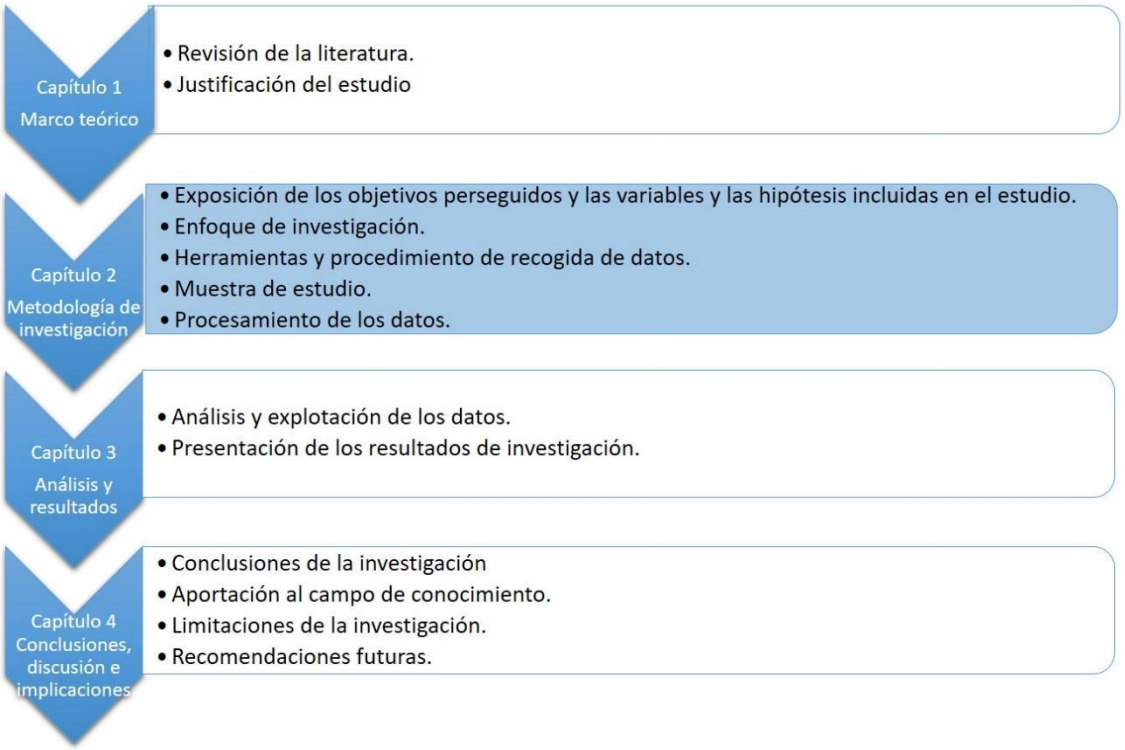


Figura 3. Proceso de investigación capítulo 2

2.1. Objetivos de la Tesis Doctoral

Como se ha ido viendo hasta el momento, la práctica del LA tiene un alto nivel de exigencia vinculado con los requisitos emocionales y de contexto existentes y su práctica eficaz requiere de reflexión y confianza para que la persona líder pueda compartir y recibir ayuda de sus personas colaboradoras. A pesar de ello, aún existen líneas de investigación abiertas para esclarecer, entre otros aspectos, el sentido de la relación entre el Liderazgo Auténtico y la Inteligencia Emocional y profundizar en el estudio del Liderazgo Auténtico con el fin de ampliar el conocimiento sobre el contexto que favorece su ejercicio y sus efectos deseados.

Por todo ello, el objetivo general de esta Tesis Doctoral es estudiar los efectos del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras bajo la influencia de la Inteligencia Emocional, así como posibles variables moderadoras. Para ello, esta tesis se plantea los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar el impacto del nivel del LA en el nivel de engagement, de conductas extra-rol y de conductas de intercambio de feed-back en las personas colaboradoras.

2. Analizar la influencia de la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back manifestadas por las personas colaboradoras.

3. Analizar la influencia del género, de los mecanismos de defensa y de la dimensión relacional conductas asertivas en la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico.

4. Explicar la influencia del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back, bajo la influencia de la Inteligencia Emocional y la influencia en esta relación de otras variables como el género, los mecanismos de defensa y las conductas asertivas (efectos de mediación moderada).

5. Identificar recomendaciones derivadas del estudio de estas relaciones, para favorecer el ejercicio del LA en las organizaciones.

2.2. Variables de Investigación

Para lograr los objetivos de la investigación las variables de estudio que se propusieron fueron: (1) Liderazgo Auténtico; (2) Inteligencia Emocional: (3) Engagement; (4) Conductas extra-rol; (5) Conductas de intercambio de feed-back; (6) Género; (7) Mecanismos de defensa; y (8) Conductas asertivas.

El tema central de esta investigación es el Liderazgo Auténtico y para analizarlo se tomarán como referencia de manera integrada sus componentes y las conductas asociadas con los mismos: (1) *conciencia de sí/ autoconocimiento*, es decir, *consciencia de sí mismo/a* y de su relación con el contexto y con las otras personas; (2) *transparencia relacional* o modo de relación y nivel de apertura de una persona con otras personas que reflejado en la expresión de opiniones, motivaciones y sentimientos; (3) *procesamiento equilibrado* u objetividad en el análisis de hechos y de datos previo a la toma de decisiones, evitando el posible sesgo de percepciones que se pueda causar por la búsqueda

de autoprotección, autodefensa o autoensalzamiento; y (4) *perspectiva moral internalizada* o modo en el que la persona actúa de acuerdo a sus valores, creencias y a la evaluación que la personas realidad del entorno en un momento concreto.

La variable principal de estudio es el Liderazgo Auténtico. Siendo el tema central de estudio los efectos del Liderazgo Auténtico esta variable actúa como variable independiente, si bien, en algunas partes del estudio adopta un rol diferente, en función del análisis que se realiza. Por ejemplo, el estudio de la influencia de la inteligencia emocional sobre el Liderazgo Auténtico hace que adopte el rol de variable dependiente y el estudio de los efectos del Liderazgo Auténtico bajo la influencia de la inteligencia emocional le lleva a adoptar de variable mediadora. Por otra parte, el estudio de esta variable principal, se valora desde la perspectiva de la persona líder (datos auto informados) y desde la perspectiva de sus personas colaboradoras (datos hetero informados) para lo que se recogen y analizan datos desde ambas perspectivas.

2.2.1 Variables Independientes

Las definiciones sobre la Inteligencia Emocional son diversas. En este caso se toma como referencia el modelo de Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey (2007) y los cuatro componentes que propone: (1) la *percepción emocional* o habilidad para identificar y reconocer los sentimientos propios y los de las personas que te rodean; (2) *la facilitación o asimilación emocional* que supone la habilidad para considerar los sentimientos en el proceso de razonamiento y resolución de problemas; (3) la *comprensión emocional* o habilidad para desglosar la amplia y compleja cantidad de señales emocionales, clasificar las emociones y agrupar y categorizar los sentimientos; y (4) la *regulación emocional* es la habilidad y capacidad de la personas para mostrarse abierta a los sentimientos, positivos y negativos, a reflexionar sobre los mismos y a

regular emociones propias y ajenas. Por otra parte, el estudio incluye la *reparación emocional* para cuyo ejercicio se requiere que la persona atienda a sus sentimientos y que exista claridad emocional de cara a influir sobre sí misma o sobre otras personas.

La Inteligencia Emocional, se valoró desde la perspectiva de la persona líder (datos auto informados) y desde la perspectiva de sus personas colaboradoras (datos hetero informados) para lo que se recogieron datos desde ambas perspectivas.

2.2.2. Variables Dependientes

Las variables dependientes del estudio fueron el *Engagement*, las *conductas extra-rol* y las *conductas de intercambio de feed-back*.

La inclusión del *engagement*, se realizó con el fin de contrastar y confirmar los estudios previos que señalaban su relación positiva y directa con el Liderazgo Auténtico, considerando además su influencia en el desempeño en el puesto y sus componentes inluidos en este estudio: *vigor, dedicación y absorción*.

La inclusión en el estudio de las *conductas extra-rol* tuvo como propósito ampliar el estudio empírico de su relación con el Liderazgo Auténtico ya que este se encuentra en una fase incipiente. Por otra parte, se considera de valor hacia las personas y la organización que las conductas extra-rol sean conductas espontáneas y voluntarias que manifiesta la persona más allá de las obligaciones de un puesto.

Finalmente, la inclusión en el estudio de las *conductas de intercambio de feed-back* responde al interés por profundizar en su relación con el Liderazgo Auténtico considerando su relevancia, entre otros aspectos, en la reducción de la distancia entre persona líder y colaboradora. Los aspectos vinculados a las características de las personas que buscan feed-back y de sus personas líderes, la Inteligencia Emocional y la estructura

de la unidad de trabajo son factores que influyen en la manifestación de este tipo de conductas, de ahí el interés del uso de esta variable en el presente estudio.

Para las variables, engagement y conductas extra- rol, se recogieron datos auto informados por los/as colaboradores/as y hetero informados por sus líderes. En el caso de las conductas de intercambio de feed-back se dispone de información auto informada y hetero informada por parte de la persona líder y de sus personas colaboradoras.

2.2.3. Variables Moderadoras en la Investigación

Finalmente, la selección de las variables moderadoras se realizó de acuerdo a dos dimensiones: una individual, género y mecanismos de defensa, y otra relacional, conductas asertivas. El uso de ambas dimensiones se consideró: (1) con el fin de ver cómo podían afectar los rasgos individuales de la persona líder a la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo auténtico; y (2) con el fin de ampliar la perspectiva, analizando cómo podía afectar la propia relación líder- colaborador/a a la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo auténtico.

En el caso del género, asociado con la dimensión individual, su inclusión se vincula con el interés por ampliar la información sobre el modo en el que modera las relaciones entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico dado que la investigación existente hasta el momento es limitada y poco clarificadora a pesar de que se haya evidenciado su influencia para el liderazgo en general y para otros estilos de liderazgo.

Por otra parte, los mecanismos de defensa, asociados con la dimensión individual, en función de su naturaleza pueden ser adaptativos (como el humor, la supresión y la orientación a la tarea…) o inadaptativos (negación, aislamiento afectivo, proyección…).

En el análisis se utilizó la supresión, como mecanismos de defensa adaptativo y la negación como mecanismo de defensa inadaptativo por ser dos de los mecanismos de defensa que se observan de modo frecuente en las personas líderes y por ser dos formas de reaccionar de modo diferente ante un mismo estímulo.

Finalmente, las conductas asertivas, asociadas con la dimensión relacional, se han relacionado con el logro y mantenimiento de relaciones gratificantes a largo plazo y su práctica implica congruencia entre sus dimensiones cognitivas, afectivas y comportamentales. Vinculada con diferentes tipos de situaciones sociales el estudio centró su análisis en dos tipos de situación habituales para las personas líderes en el ámbito organizativo: la confrontación y la retroalimentación negativa.

En este caso, se recogieron datos auto informados por los/as líderes y hetero informados por sus colaboradores/as sobre las variables mecanismos de defensa y conductas asertivas.

2.3. Hipótesis

Tomando en consideración el marco teórico elaborado, las necesidades identificadas y los objetivos propuestos para la tesis, a continuación, pasamos a exponer las hipótesis de estudio que se proponen.

Efectos del LA sobre los resultados (Figura 4)

H1a: el LA influye positivamente en el engagement.

H1b: el LA influye positivamente en las conductas extra-rol.

H1c: el LA influye positivamente en las conductas de intercambio de feed-back.

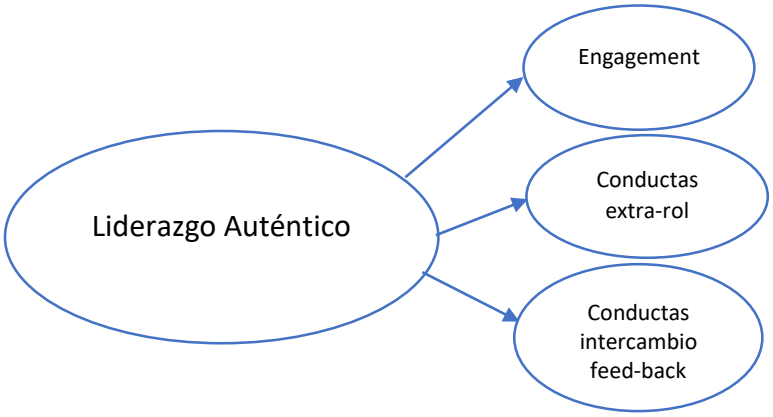


Figura 4. Efectos del LA sobre los resultados

Predictores del LA. El efecto de la inteligencia emocional (Figura 5).

H2: la inteligencia emocional influye positivamente en el LA

H3a: la inteligencia emocional influye positivamente en el engagement a través del efecto mediador del LA.

H3b: la inteligencia emocional influye positivamente en las conductas extra-rol a través del efecto mediador del LA.

H3c: la inteligencia emocional influye positivamente en las conductas de intercambio de feed-back rol a través del efecto mediador del LA.

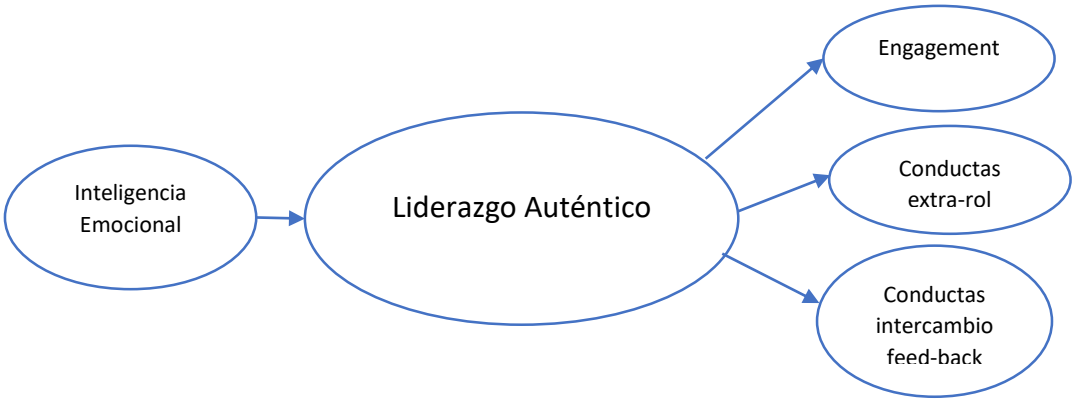


Figura 5. Efectos de la inteligencia emocional en el LA

Influencia de variables personales individuales y relacionales (Figura 6 y Figura 7)

H4: la influencia de IE en LA es mayor para las mujeres que para los hombres, esto es, el género modera la relación entre IE y LA (Figura 6).

H5: la influencia del LA en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back es mayor para las mujeres que para los hombres, esto es, el género modera estas relaciones (Figura 6).

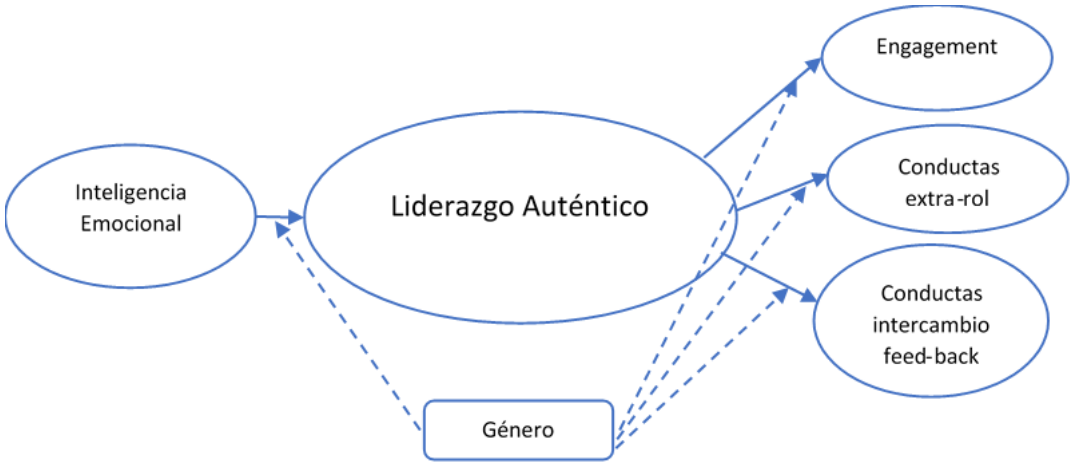


Figura 6. Hipótesis vinculadas con el género

H6a: los mecanismos de defensa moderan la relación indirecta y positiva entre la IE y el engagement vía el LA de modo que esta relación es más fuerte ante la presencia de los mecanismos de defensa que ante su ausencia (Figura 7).

H6b: los mecanismos de defensa moderan la relación indirecta y positiva entre la IE y las conductas extra-rol vía el LA de modo que esta relación es más fuerte ante la presencia de los mecanismos de defensa que ante su ausencia (Figura 7).

H6c: los mecanismos de defensa moderan la relación indirecta y positiva entre la IE y las conductas de intercambio de feed-back heteropercibidas vía el LA de modo que

esta relación es más fuerte ante la presencia de los mecanismos de defensa que ante su ausencia (Figura 7).



Figura 7. Hipótesis sobre la influencia de las variables individuales y relacionales

H7a: las conductas asertivas moderan la relación indirecta y positiva entre la IE y el engagement vía el LA de modo que esta relación es más fuerte ante la presencia de las conductas de intercambio de feed-back que ante su ausencia (Figura 7).

H7b: las conductas asertivas moderan la relación indirecta y positiva entre la IE y las conductas extra-rol vía el LA de modo que esta relación es más fuerte ante la presencia de las conductas de intercambio de feed-back que ante su ausencia (Figura 7).

H7c: las conductas asertivas moderan la relación indirecta y positiva entre la IE y las conductas extra-rol vía el LA de modo que esta relación es más fuerte ante la presencia de las conductas de intercambio de feed-back que ante su ausencia (Figura 7).

En definitiva, las hipótesis de estudio se centran en el análisis de los efectos de la variable principal de estudio, Liderazgo Auténtico, en el estudio de la inteligencia emocional como variable predictora del Liderazgo Auténtico y en la influencia de las

variables individuales, mecanismos de defensa y género, y de la variable relacional, conductas asertivas, en estos efectos (Figura 8).



Figura 8. Síntesis de las hipótesis de estudio

2.4. Proceso de la Investigación

Esta investigación se propone observar las variables y medir la influencia de las mismas, razón por la cual se recoge la información a través de un cuestionario con una escala Likert de 5 puntos (donde 1 será “nunca” y 5 será “siempre”) para la medición de los indicadores de resultado. Se han realizado análisis de tipo cuantitativo a partir de la información recogida en entornos de trabajo reales en los que las personas líderes y colaboradoras trabajan y se relacionan.

A continuación, como siguiente paso dentro del proceso de investigación, se expone el diseño de investigación utilizado, el enfoque empleado en la misma, las herramientas utilizadas para la recogida de información y la cuantificación de las variables de estudio, el trabajo de campo realizado, la muestra de la que se extraerán los datos y las técnicas empleadas para su análisis.

2.5. Muestra de estudio

De cara a llevar a cabo esta investigación y responder a las hipótesis de investigación propuestas, el primer paso que se planteó fue el de determinar la población de estudio. En este caso la población de estudio fueron líderes y colaboradores/as pertenecientes a organizaciones ubicadas en España. Se considera que una persona cumple el rol de líder en una organización cuando asume responsabilidad jerárquica o funcional sobre una o varias personas. En el caso de la persona colaboradora, se trata de cualquier persona que depende jerárquica o funcionalmente de la persona líder.

Una vez definidos los criterios de la población, se decidió estudiar esta población en sus lugares reales de trabajo por lo que se utilizó una muestra por conveniencia para facilitar la recogida de información, dado que una de las condiciones que se propuso para la misma es que se pudiera recoger información de una persona líder y al menos de una de sus personas colaboradoras. Esto supuso que el tamaño de la población estuviera limitado a las organizaciones con las que la doctoranda tiene relación.

En cuanto a la tipología de organización, se recogió información en empresas españolas de tipo público, privado y en sociedades públicas, de cualquier tamaño en las que existiera el perfil de persona líder y colaboradora contrastando que esta relación se diera en la actividad diaria, con las que la doctoranda tenía relación. Tomando como referencia las limitaciones existentes de estudios previos en el proceso de recogida de información se buscó que estuvieran representados sectores diferentes y que la relación líder-colaborador/a fuera real, es decir, que existiera frecuencia en el contacto, por ejemplo, a través del trabajo en proyectos, y que esta relación no se limitara a figurar en un organigrama.

Finalmente, se remitieron un total de 133 cuestionarios a personas líderes y de 241 a sus respectivos/as colaboradores/as, obteniéndose una muestra final de 118 cuestionarios cumplimentados por las personas líderes y 205 cuestionarios cumplimentados por personas colaboradoras. De forma previa al envío se confirmó que se trataba de relaciones reales líder- colaborador/a y no, simplemente, relaciones representadas a nivel de organigrama. Asimismo, es preciso señalar que la diferencia existente en el número de personas que componen cada una de las muestras se produce porque cada persona líder puede tener asociada más de una persona colaboradora.

En este caso y considerando el enfoque explicativo de la investigación, se utilizaron ambas muestras con el fin de responder a limitaciones manifestadas por estudios previos sobre la temática. A pesar de ello, teniendo en consideración que el ejercicio del Liderazgo Auténtico presta especial atención a la conciencia de sí misma que tiene la persona líder, a su perspectiva moral internalizada, a su procesamiento equilibrado y a su transparencia relacional se consideró de interés analizar todas las hipótesis planteadas desde la perspectiva líder y completar la información con análisis específicos realizados desde la perspectiva de la persona colaboradora.

A continuación, pasamos a exponer los datos generales de cada una de las muestras de forma independiente.

2.5.1. Muestra de líderes

Como señalábamos previamente, esta muestra está compuesta por 118 personas líderes. Desde la perspectiva de género, la muestra está compuesta por un 42% de mujeres y un 58% de hombres lo que refleja que, a pesar de tratarse de una muestra por conveniencia, podría decirse que la muestra tiende a ser igualitaria (Figura 9).

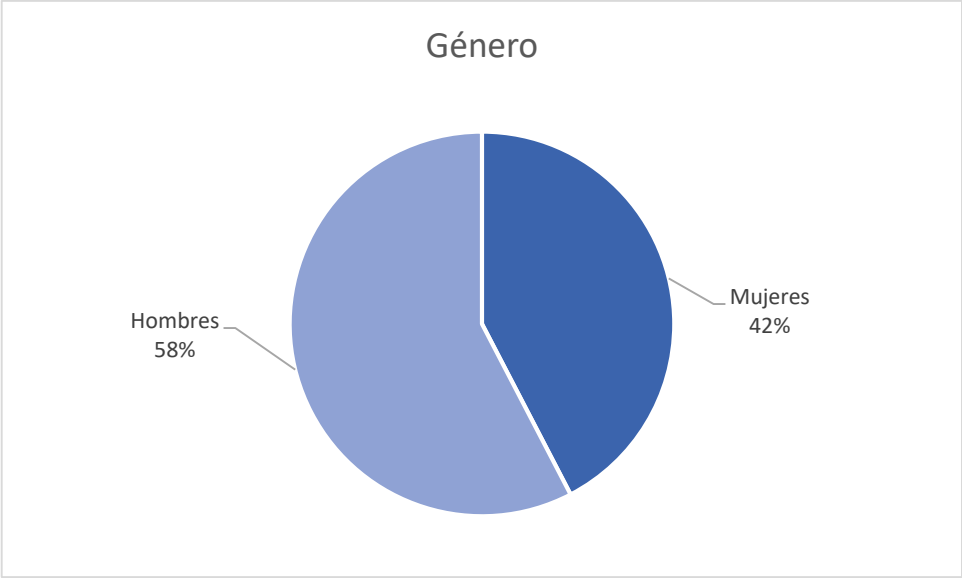


Figura 9. Distribución de la muestra líder por género

El 61% de la muestra tiene entre los 41 y 50 años, el 18% más de 50 años y el 21% menos de 40 años. En la Figura se muestra la distribución por intervalos de 5 años. (Figura 10).

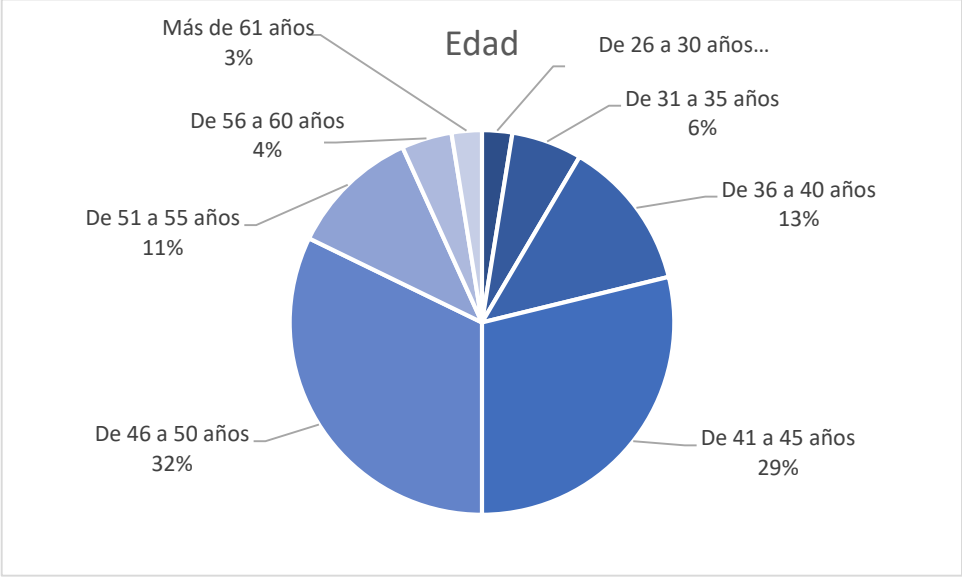


Figura 10. Distribución de la muestra líder por edad

El 74% de las personas que componen la muestra pertenecen a la Comunidad Autónoma del País Vasco: Bizkaia (56%), Gipuzkoa (16%) y Araba (2%), siendo la Comunidad de Madrid (12%) la siguiente en porcentaje. Como dato adicional, se considera de interés señalar que algunos/as de los/as colaboradores/as correspondientes con estas personas líderes y que responden al cuestionario colaborador/a se ubican en provincias de trabajo diferentes lo que es reflejo de que en su actividad diaria el ejercicio del liderazgo se practica a distancia. En el anexo 1 se detalla la distribución de empresas por provincia.

El 86% de la muestra tiene estudios universitarios y el 14% restante tiene estudios a nivel de formación profesional, primaria y secundaria (Figura 11).

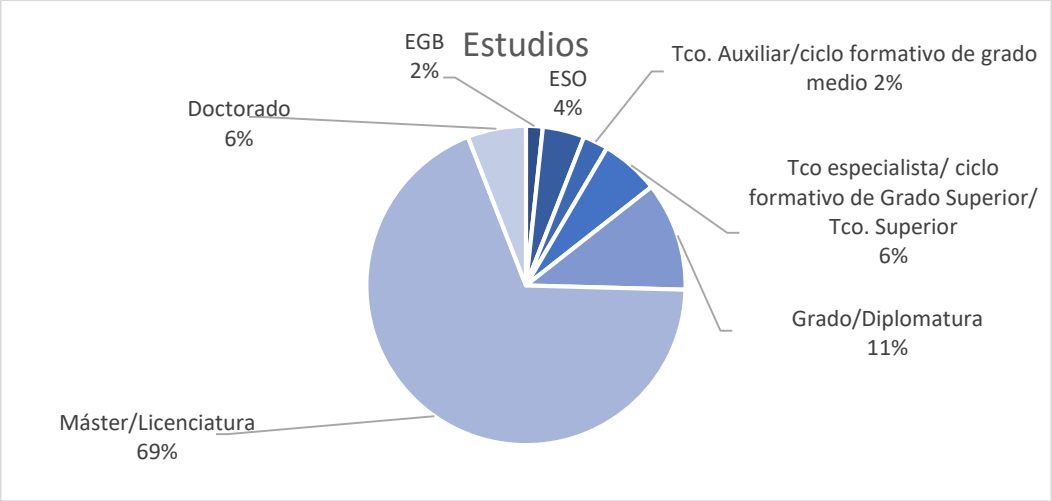


Figura 11. Distribución de la muestra líder por nivel de estudios

La muestra está distribuida en 21 sectores diferentes entre los que destacan el sector educación (15%), banca (11%), industria del metal (10%), administración pública, automoción y consultoría (7%) (Tabla 2).

Código	Sector	N	%
1	Administración pública	8	7
3	Agroalimentario	1	1
4	Automoción	8	7
5	Banca	13	11
6	Consultoría/auditoría	8	7
7	Educación	18	15
8	Ferrocarril	1	1
10	Industria del metal	12	10
11	Ingeniería	2	2
12	IT	1	1
14	Life Science/Ciencias de la salud	2	2
15	Logística y Supply Chain	2	2
16	Minería	1	1
18	RRHH	7	6
19	Sales & Marketing	6	5
20	Sanitario	1	1
21	Seguros	2	2
22	Servicios	4	3
23	Telecomunicaciones	1	1
24	Tercer sector	2	2
25	Otro	18	15

*NOTA: entre los sectores que se señalan está el de las artes gráficas, los medios de comunicación escritos, el funerario y el inmobiliario.

Tabla 2. Distribución de la muestra líder por sector

El 45% de las organizaciones a las que pertenecen las personas que componen la muestra cuentan con más de 250 personas en plantilla y el 55% cuentan con una plantilla inferior a 250 personas: 19% menos de 10 personas, 16% entre 10 y 49 personas y 20% entre 50 y 250 personas (Figura 12)

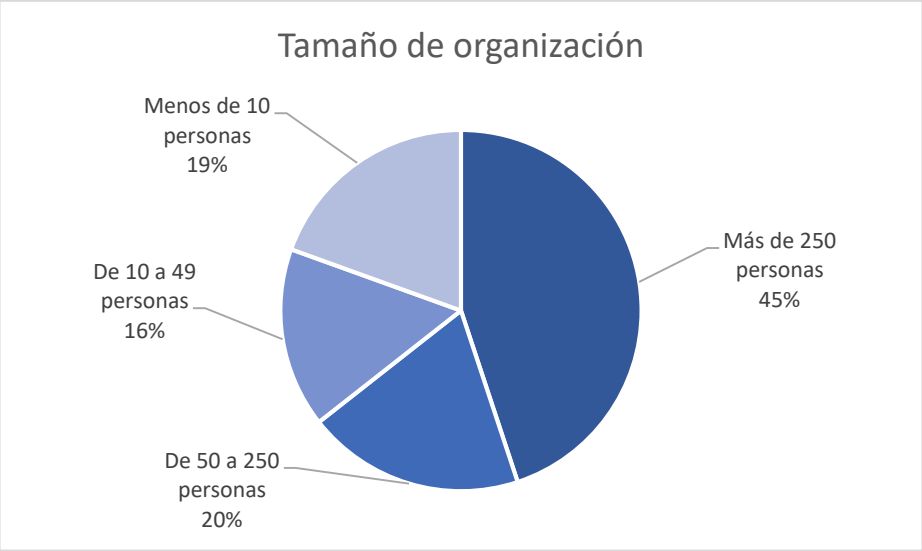


Figura 12. Distribución de la muestra líder por tamaño de la organización

El 86% de las empresas a las que pertenece la muestra son empresas privadas, el 8% empresas públicas y el 6% sociedades públicas (Figura 13):



Figura 13. Distribución de la muestra líder por tipo de organización

Finalmente, el 43% de la muestra tiene una antigüedad de más de 15 años y el 57% menos de 15 años. De esta resulta significativo el 26% de personas que llevan menos

de 5 años ya que se puede interpretar como una señal cambio por relevo o crecimiento de las organizaciones (Figura 14).

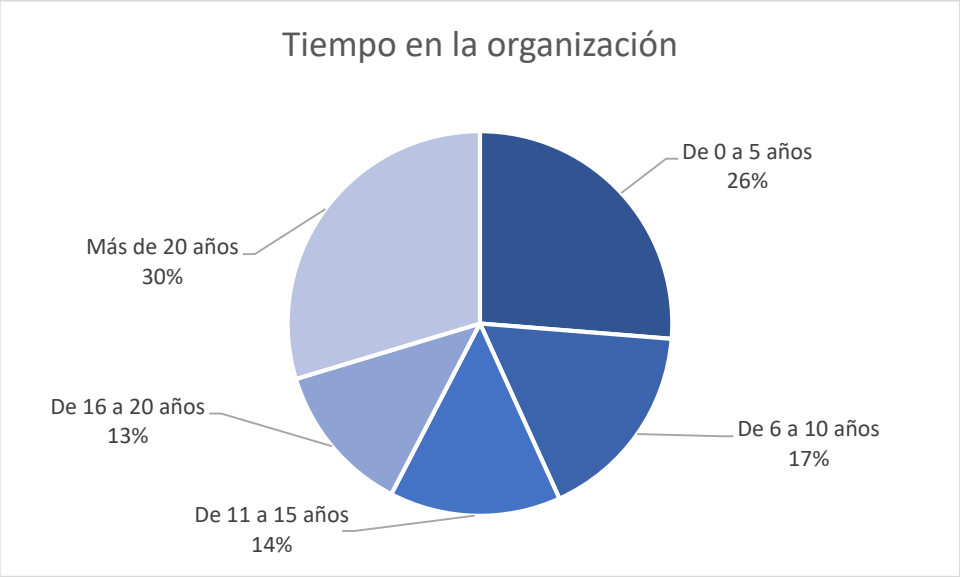


Figura 14. Distribución de la muestra líder por antigüedad en la organización

2.5.2. Muestra persona colaboradora

En cuanto a la muestra de la persona colaboradora, ésta está compuesta por 205 personas. El 62% son mujeres y el 38% hombres lo que refleja una diferencia desde la perspectiva de género, Esta diferencia podría considerarse reflejo de la distribución que se da en las organizaciones en las que las posiciones de responsabilidad, vinculadas al ejercicio del liderazgo, están ocupadas por hombres, si bien, sería necesario tener en cuenta otros elementos de análisis, como puede ser el sector, para hablar de las causas que motivan estas diferencias (Figura 15):

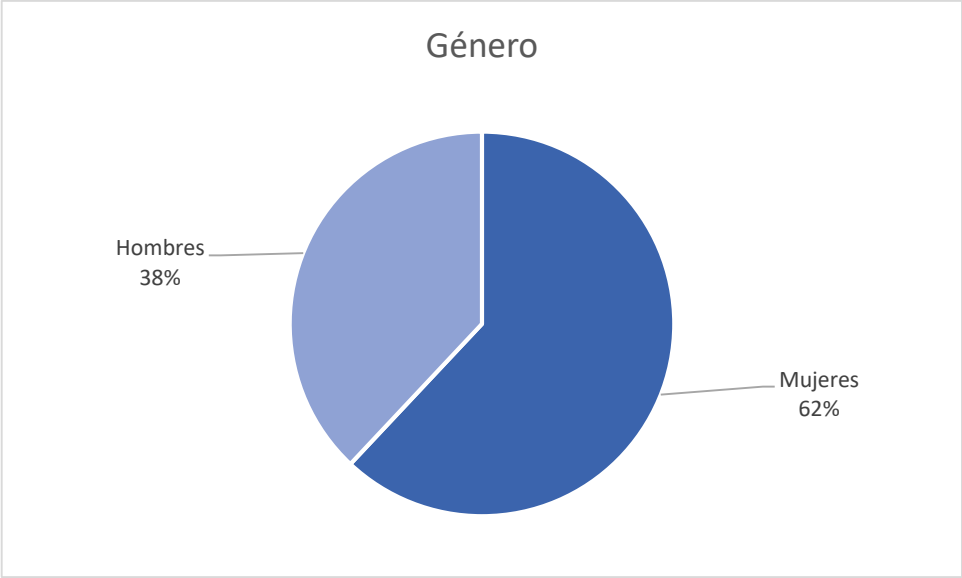


Figura 15. Distribución de la muestra colaborador/a por género

El 48% de la muestra tiene una edad igual o inferior a los 40 años, el 38% de la muestra tiene una edad comprendida entre los 41 y los 50 años y el 14% restante tiene una edad superior a los 50 años. En la siguiente Figura, se muestra la distribución por intervalos de 5 años (Figura 16).

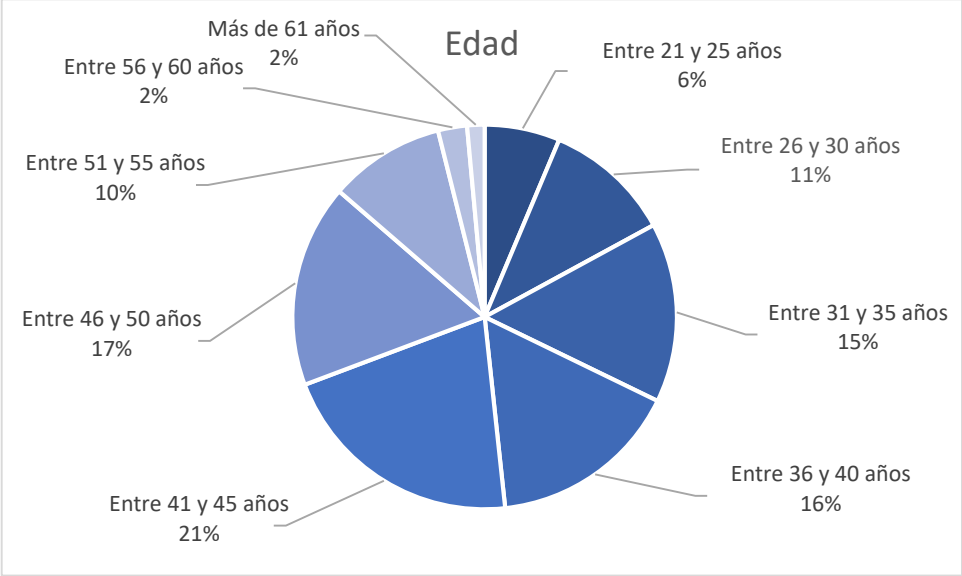


Figura 16. Distribución de la muestra colaborador/a por edad

El 68% de las personas que componen la muestra pertenecen a la Comunidad Autónoma del País Vasco: Bizkaia (52%), Gipuzkoa (14%) y Araba (2%), siendo la Comunidad de Madrid (13%) la siguiente en porcentaje. Como se señalaba previamente, algunos/as de los/as colaboradores/as se ubican en provincias de trabajo diferentes a sus correspondientes líderes. Por otra parte, los porcentajes por provincia varían respecto a la muestra líder, en función del número de personas colaboradoras, asociadas con cada líder, que conforman la muestra. En el anexo 1 se detalla la distribución de empresas por provincia.

El 75% de la muestra tiene estudios universitarios y el 25% restante tiene estudios de formación profesional, primaria y secundaria. En la Figura (Figura 17) se detalla el nivel de estudios de la muestra.

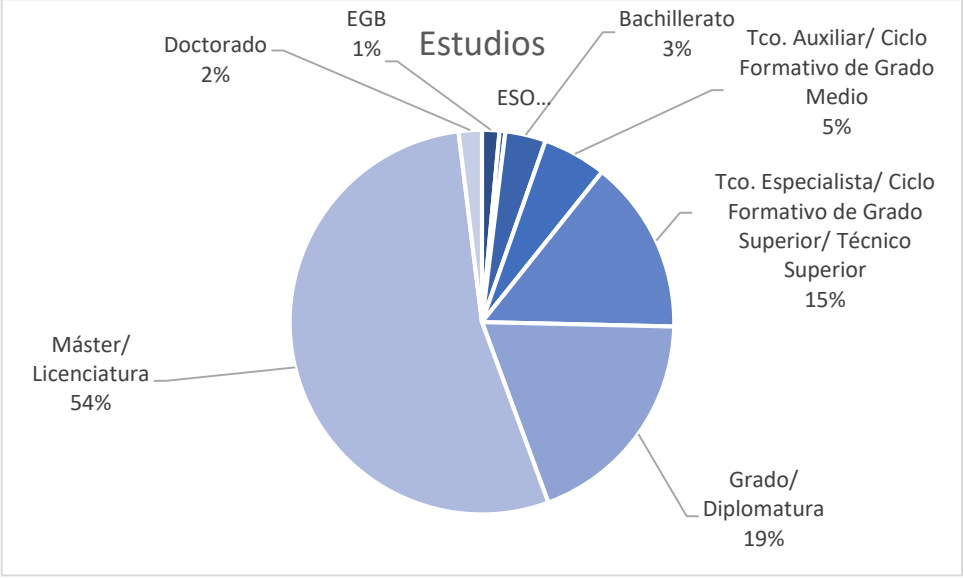


Figura 17. Distribución de la muestra colaborador/a por nivel de estudios

En comparación con la muestra líder, el nivel de estudios de las personas colaboradoras es más bajo para el nivel de estudios universitarios y más alto para el nivel de estudios de formación profesional.

La muestra está distribuida en 21 sectores diferentes entre los que destacan el sector educación (17,6%), automoción (16,6%), RRHH (9,3%), banca (7,8%) administración pública e industria del metal (6,3%) (Tabla 3).

Código	Sector	N	%
1	Administración pública	13	6,3
3	Agroalimentario	1	0,5
4	Automoción	34	16,6
5	Banca	16	7,8
6	Consultoría/auditoría	10	4,9
7	Educación	36	17,6
8	Ferrocarril	2	1
10	Industria del metal	13	6,3
11	Ingeniería	5	2,4
12	IT	4	2
15	Logística y Supply Chain	1	0,5
16	Minería	2	1
17	Retail	2	1
18	RRHH	19	9,3
19	Sales & Marketing	4	2
20	Sanitario	4	2
21	Seguros	2	1
22	Servicios	10	4,9
23	Telecomunicaciones	1	0,5
24	Tercer sector	1	0,5
25	Otro*	25	12,2

*NOTA: entre los sectores que se señalan está el de las artes gráficas, los medios de comunicación escritos, el funerario y el inmobiliario.

Tabla 3. Distribución de la muestra colaborador/a por sector

El 54% de las organizaciones a las que pertenece la muestra tienen un tamaño de menos de 250 personas y el 46% restante a organizaciones de más de 250 personas. En la Figura 18 puede verse la distribución por tamaño.

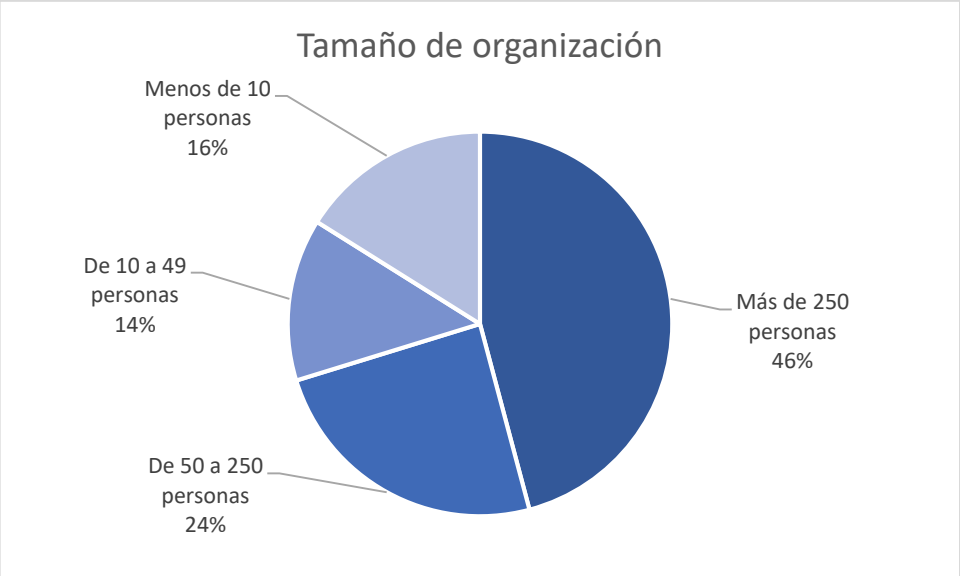


Figura 18. Distribución de la muestra colaborador/a por tamaño de la organización

El 90% de las organizaciones a las que pertenecen las personas de la muestra son empresas privadas, el 7% empresas públicas y el 3% sociedades públicas (Figura 19):



Figura 19. Distribución de la muestra colaborador/a por tipo de organización

Finalmente, el 72% de la muestra tiene una antigüedad en la organización igual o inferior a 15 años, mientras que el 28% restante tiene una antigüedad superior a 15 años. En la Figura puede verse la distribución detallada por intervalos de 5 años (Figura 20).



Figura 20. Distribución de la muestra colaborador/a por antigüedad en la organización

Destaca especialmente la muestra con una antigüedad inferior a 5 años (42%). Este porcentaje se asocia con dos tendencias que se están dando actualmente en las organizaciones: el momento de relevo generacional y la tendencia al cambio profesional de las nuevas generaciones o por las características del sector.

2.6. Medidas de las variables

Tomando en consideración el modelo de investigación planteado y una vez revisada la literatura, se han determinado las escalas que se utilizarán para medir las variables del modelo de investigación. Los conceptos teóricos se operativizan mediante escalas de medida, instrumentos que, además de medir las variables incluidas en el modelo, permiten estudiar las relaciones entre ellas. En este punto se exponen las

características de las escalas previamente validadas y utilizadas en estudios empíricos que sirven de referencia para la elaboración del cuestionario utilizado en la recogida de datos.

En total, el cuestionario cuenta con siete escalas, correspondientes a cada una de las variables de estudio. El cuestionario comienza recogiendo información sobre los datos socio-biográficos de la persona (género, edad, nivel de estudios y antigüedad de la persona en la empresa) y de la organización en la que trabaja (provincia de trabajo, sector, tamaño y tipología). Asimismo, recoge la información relativa a las dos principales variables de estudio: el liderazgo auténtico, mediante el cuestionario ALQ, y la inteligencia emocional, mediante los cuestionarios TMMS y WLEIS. Por otra parte, recoge la información relativa a las variables dependientes: el engagement, mediante el cuestionario UWES, las conductas extra-rol, mediante el cuestionario OCB y las conductas de intercambio de feed-back, mediante el cuestionario VOICE. Finalmente, el cuestionario recoge información acerca de las variables mediadoras- moderadoras individuales, mecanismos de defensa, mediante el cuestionario BOND, y relacionales, conductas asertivas, mediante el cuestionario de Asertividad de Gambrill y Richey. Todos los cuestionarios originales mencionados utilizados para la elaboración de las escalas cumplen con los criterios de fiabilidad y validez pertinentes.

Con el fin de minimizar los posibles problemas derivados del sesgo de varianza, en el diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta algunos de los criterios propuestos por Podsakoff, Mackenzie, y Podsakoff (2012). Además del uso de escalas diferentes para la medición de cada uno de los constructos que acabamos de mencionar, estas se organizaron en subescalas que iban acompañadas de una breve introducción para explicar la finalidad de las mismas, los ítems de las subescalas se organizaron de forma aleatoria para minimizar el posible sesgo de orden, se cuidó el lenguaje con el fin de favorecer la comprensión y se tuvo en cuenta el tiempo de cumplimentación para evitar problemas de

cansancio. Asimismo, se hizo un contraste previo del cuestionario con personas que ocupan en sus respectivas organizaciones roles de líderes y/o colaboradores/as para asegurar la comprensión del contenido de la encuesta y realizar los ajustes necesarios.

El cuestionario consta de 133 ítems divididos en 10 apartados. El primero de ellos recoge los datos socio- biográficos a través de ocho ítems. Los ocho siguientes recogen información acerca de las variables de estudio y el apartado final, compuesto por seis ítems, recoge información acerca de la situación COVID, no prevista cuando se elaboró el plan de investigación y que incidió en el proceso de recogida de datos.

Para responder al cuestionario se han adaptado las escalas originales y se ha utilizado una escala Likert de 5 puntos donde 1 será "nunca" y 5 será "siempre".

2.6.1. Liderazgo Auténtico

Para la medición del LA se utilizó la versión española (Moriano, Molero y Lévy-Mangin, 2011) del cuestionario de liderazgo auténtico ALQ- Authentic Leadership Questionnaire (Walumba et al., 2008), compuesta por 16 ítems. Se trata de una escala de tipo Likert que pide a las personas seguidoras que expresen la frecuencia con la que cada uno de los ítems describe el estilo de liderazgo de su jefe/a o persona responsable inmediata, dónde las opciones se sitúan en el rango entre 0 nunca y 6 siempre o casi siempre.

El cuestionario está realizado a partir de los cuatro componentes del Liderazgo Auténtico: autoconocimiento cuatro ítems ("mi jefe/a inmediato/" busca otras impresiones para mejorar la interacción con las demás personas), procesamiento equilibrado tres ítems, (por ejemplo "mi jefe/a inmediato/a analiza los datos pertinentes antes de tomar una decisión"), perspectiva moral internalizada cuatro ítems, (por ejemplo, " mi jefe/a inmediato/a muestra una forma de pensar coherente con su forma de

actuar") y transparencia relacional, cinco ítems, (por ejemplo, "mi jefe inmediato a anima todo el mundo a decir que piensas").

2.6.2. Inteligencia Emocional

Para elaborar la escala de medida de la inteligencia emocional se utilizaron dos escalas: la escala Wong Law Emotional Intelligence Scale y la escala Trait Meta Mood Scale (TMMS- 12).

La escala Wong Law Emotional Intelligence Scale (Wong y Law, 2002) consta de 16 ítems que miden cuatro aspectos vinculados con la inteligencia emocional: evaluación de las emociones propias (SEA), evaluación de las emociones de otras personas (OEA), uso de las emociones (UOE) y regulación de las emociones (ROE) (Extremera, Rey y Sánchez-Álvarez, 2019). Las respuestas se obtienen haciendo uso de una escala Likert de siete puntos donde cada persona se evalúa como 0 en total desacuerdo y 7 en total acuerdo.

La Trait Meta Mood Scale (TMMS- 12), Salguero, Berrocal, Aranda, y González (2009), es una escala diseñada para medir la inteligencia emocional auto percibida, es decir, el conocimiento que cada persona tiene sobre sus propias habilidades emocionales. Se trata de la versión española reducida basada en habilidades adaptada de la versión de la Trait Meta Mood Scale de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai (1995), compuesta por 12 ítems que recogen los tres factores de la escala original: atención a los sentimientos, claridad emocional y reparación de las emociones.

De cara al estudio se decidió evaluar la reparación emocional, entendida como la regulación de las propias emociones, dado que los ítems correspondientes a esta subescala requieren que previamente se haya atendido a los sentimientos y que exista claridad emocional en la persona; es decir, las otras dos subescalas que componen este

cuestionario. Las opciones de respuesta para los ítems evaluados fueron 5, desde 1 (nunca) a 5 (siempre).

2.6.3. Engagement

El cuestionario UWES (Utrecht Work Engagment Survey), utilizado en este estudio (Extremera, Rey y Sánchez-Álvarez, 2019), consta de las tres dimensiones del constructo: vigor, dedicación y absorción. El cuestionario original cuenta con 17 ítems: seis ítems correspondientes al vigor; cinco ítems correspondientes a la dedicación; y seis ítems correspondientes a la absorción

El vigor se refiere a niveles de energía altos y a la fortaleza mental mostrada durante el trabajo, al interés por realizar un mayor esfuerzo en el trabajo, no mostrar fatiga de modo fácil y persistir en la tarea, independientemente de las dificultades y complicaciones que surjan. La dedicación se vincula con el significado que encuentra la persona en el trabajo, con su nivel de entusiasmo y el sentimiento de satisfacción por el trabajo que se hace, la percepción del trabajo como un reto y la inspiración psicológica que genera. La absorción hace referencia a la felicidad derivada de la concentración en el trabajo y al sentimiento de placer que genera estar en este.

2.6.4. Conductas Extra-Rol

La escala de conducta extra-rol se basó en la escala diseñada por Lee y Allen (2002) adaptada al español (Dávila y Finkesltein, 2010). Las dos dimensiones que mide esta escala son: OCBO (comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a la organización) y OCBI (comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a individuos).

El instrumento original cuenta con 16 ítems, en formato escala Likert con cinco opciones de respuesta, en la que las personas que la cumplimentan responden a la

frecuencia con la que cada uno de los ítems responde a sus propias conductas en una escala entre 0 (nada) y 4 (casi siempre o siempre).

2.6.5. Comportamientos de Intercambio de Feed- back

El cuestionario para medir las conductas de intercambio de feed-back se centró en identificar esas conductas manifestadas por las personas del equipo con el fin de obtener la información que permite a las personas adaptarse y desarrollarse de cara a responder a las exigencias del contexto de trabajo y a las necesidades de su puesto.

En este caso, la escala se ha construido a partir de tres escalas existentes: escala supervisor- directed voice (Van Dyne y Le Pine, 1998); escala de conflicto de tarea (Jehn, 1995); escala de conflicto relacional (cuatro ítems, adaptados por tesis Gamero, 2008 de la Escala de Conflicto Intragrupal de Jehn, 1995). El conflicto de tarea se midió utilizando la adaptación al castellano de la escala de Jehn (1995).

La escala está compuesta por cuatro ítems referidos a la cantidad de conflicto, experimentada por una persona en su relación con otras personas de su equipo de trabajo. En este caso el conflicto está relacionado con la toma de decisiones y el modo de realizar las tareas. Por ejemplo, "en qué medida se dan puntos de vista contrapuestos sobre las tareas a realizar". Una alta puntuación, en los ítems correspondientes a esta variable, indican que el nivel de conflicto de tareas experimentado por la persona en su trabajo es alto.

El conflicto relacional se ha medido mediante cuatro ítems adaptados por Gamero, 2008, de la escala de Conflicto Intragrupal de Jehn, 1995, compuesta por ocho ítems: cuatro destinados a medir el conflicto de tarea, por ejemplo, "¿se dan puntos de vista contrapuestos entre los miembros de tu equipo sobre las tareas que se van a realizar?" y

otros cuatro dirigidos al conflicto de relaciones, por ejemplo, "¿se perciben emociones negativas entre los miembros de tu equipo?".

La escala constó de 16 ítems para cada uno de los cuáles hay cinco opciones de respuesta vinculadas con la frecuencia en la que la conducta se manifiesta: 1 (nunca) y 5 (siempre).

2.6.6. Mecanismos de Defensa

Para la elaboración del cuestionario de mecanismos de defensa se utilizó el Cuestionario de Estilos de Defensa / Defense Style Questionnaire - DSQ- 40 (Andrews, Singh y Bond, 1993). Este cuestionario busca identificar el estilo de afrontamiento de los conflictos respondiendo a sus actitudes en relación a determinadas situaciones. Derivado de una versión previa de 88 afirmaciones, (Bond, Gardner, Christian y Sigal, 1983; Bond, Perry, Gautier, Goldenberg, Oppenheimer y Simand, 1989), su origen está en la categorización de defensas recogidas en el DSM-III-R (Andrews, Singh y Bond, 1993).

Su objetivo fue el de determinar el modo en el que las personas, de modo consciente o inconsciente, afrontan los conflictos a partir de su capacidad para responder sobre sus actitudes en relación a situaciones determinadas. El instrumento está compuesto por 40 afirmaciones asociadas con tres estilos diferentes: las «defensas maduras» (Racionalización, Sublimación, Humor y Anticipación); las «defensas neuróticas» (Anulación, Pseudo-altruismo, Idealización y Formación reactiva) y las «defensas inmaduras» (Proyección, Agresión pasiva, Acting out, Aislamiento, Desvalorización, Fantasía autista, Negación, Disociación, Escisión y Somatización).

Los mecanismos de defensa utilizados en este cuestionario fueron la supresión, la orientación a la tarea y el humor, correspondientes a formas de defensa maduras

(mecanismos de defensa adaptativos) y la proyección y la negación, correspondientes a formas de defensa inmaduras (mecanismos de defensa inadaptativos).

Aunque en la escala original las opciones de respuesta se evaluaban de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 9 (Totalmente de acuerdo), las opciones de respuesta se transformaron en una escala entre 1 (nunca) y 5 (siempre).

2.6.7. Conductas Asertivas

La escala sobre asertividad se realizó a partir del inventario de asertividad/ Assertion Inventory (AI) de Gambrill y Richey (1975). Este test recoge tres tipos de información: (1) grado de malestar que distintas situaciones sociales generan en la persona; (2) probabilidad estimada de que una determinada conducta asertiva sea manifestada por una persona; (3) determinación de circunstancias en las que una persona quisiera ser más asertiva.

El inventario está compuesto por 40 situaciones clasificadas en ocho categorías: (1) rechazo de peticiones; (2) expresión de limitaciones personales; (3) inicio de contactos sociales; (4) expresión de sentimientos positivos; (5) encaje de críticas; (6) discrepancia con las opiniones de otras personas; (7) muestra de asertividad con las personas que te ofrecen un servicio; y (8) realización de críticas a otras personas.

En España, se han realizado, entre otros, un estudio para analizar y adaptar el vocabulario, la puntuación y la sintaxis posterior a la revisión de la traducción del cuestionario al español que hizo Guerra (1996). Del análisis realizado sobre los ítems que componen el cuestionario y las categorías establecidas, finalmente, se seleccionaron los 12 ítems relacionados con las categorías: confrontación, manejar situaciones molestas y

dar retroalimentación negativa. El sistema de respuesta definido fue una escala Likert con 5 opciones de respuesta, siendo 1 nunca y 5 siempre.

Variables de Control Sociodemográficas

Además de los instrumentos referidos, el cuestionario diseñado incluyó variables de control sociodemográfico, referidas a las personas y a la organización. Las variables referidas a las personas, tanto para la versión líder como colaborador/a, incluyeron: género, edad, provincia de trabajo, nivel educativo, profesión, antigüedad en la organización, relación con su líder o colaborador/a y antigüedad de la relación. En cuanto a las variables referidas a la organización incluyeron: sector, tamaño y tipo de organización.

2.7. Tratamiento de la información

Una vez determinadas las características de la muestra incluida en el estudio y el método empleado para medir las variables incluidas en esta investigación, seguidamente, se van a describir las técnicas estadísticas utilizadas para constrastar, de forma empírica, las hipótesis incluidas en el modelo. En este caso, dado que las variables de estudio han sido operativizadas como compuestos, a las que en este estudio nos referiremos como composites, y considerando la complejidad del modelo propuesto (Hair et ál., 2011) para contrastar empíricamente las hipótesis se deciden utilizar los modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza (PLS-SEM).

2.7.1. Análisis de Ecuaciones Estructurales- PLS (Partial Least Square)

Este apartado tiene por objeto explicar el modo en el que se ha evaluado el modelo explicativo, mediante el modelo de ecuaciones estructurales (MEE). Son varias las razones que llevan a calificar el modelo de ecuaciones estructurales como una técnica poderosa de análisis multivariante (Fornell y Larcker, 1981; Hair, Anderson, Tatham y

Black, 1999) cuyo uso se ha extendido al ámbito de las ciencias sociales (Fornell, 1982) y al de la dirección de empresas (Céspedes y Sánchez, 1996)

Teniendo en cuenta que para explicar los fenómenos de gestión de personas además de desarrollar modelos se requiere de su evaluación el modelo de ecuaciones estructurales es una técnica adecuada ya que está basada en la covarianza y tiene como propósito minimizar una función dependiente de las diferencias entre las varianzas y las covarianzas implicadas en el modelo.

Los constructos vinculados con los procesos de gestión de personas contienen en muchas ocasiones aspectos que al no poderse observar deben valorarse a través de un indicador y requieren de diferentes ítems para observar una variable latente. Es por ello que las ecuaciones estructurales, al poder incorporar estos constructos, favorecen la medición de sus dimensiones críticas mediante los indicadores de las escalas.

Por otra parte, las ecuaciones estructurales facilitan el estudio de fenómenos complejos ya que permiten integrar de forma simultánea ecuaciones de regresión múltiple que al mismo tiempo son interdependientes en otras del mismo modelo.

Según Cepeda y Roldán (2004) el modelo de ecuaciones estructurales permite valorar en un único análisis el modelo de medida y el modelo estructural. El modelo de medida muestra las relaciones entre los constructos y los indicadores y especifica cómo son medidas las variables latentes (latent variables scores): estimación Modo A o estimación Modo B. Estas relaciones externas están definidas por una teoría de medida. El modelo estructural o modelo interno hace referencia a las relaciones entre los composites y están basadas en una teoría estructural que muestra cómo los composites se

relacionan entre ellos y evidenciando en estas relaciones las hipótesis propuestas en base a las consideraciones teóricas.

En definitiva, los modelos de ecuaciones estructurales son técnicas multivariantes que combinan aspectos de la regresión múltiple y del análisis factorial con el fin dr realizar la estimación de un conjunto de relaciones de dependencia que interrelacionan de forma simultánea (Cepeda y Roldán, 2004).

Las técnicas estadísticas con las que se pueden desarrollar este tipo de análisis pueden ser: (1) métodos basados en la covarianza, tales como los utilizados por LISREL o AMOS; y (2) métodos basados en la varianza tales como los utilizados por SmartPLS, PLSGraph o ADANCO.

El modelo Partial Least Squares (PLS) tiene un enfoque no paramétrico que se basa en la minimización de la varianza residual de las variables. Se define como la combinación iterativa de análisis de componentes principales que hace posible la construcción de un sistema de composites que vincula medidas con composites y de análisis path (Barclay, Higgings y Thompson, 1995).

En este caso el uso del software SmartPLS 3 se ha seleccionado, principalmente, por su versatilidad a la hora de modelar compuestos (composites). En este caso todas las variables de estudio son composites de Modo A, es decir, compuestos creados a partir de elementos diversos que están generalmente correlacionados, salvo el Liderazgo Auténtico que en su segundo nivel es un composite de Modo B ya que se compone a partir de elementos no correlacionados. Por otra parte, existen motivos metodológicos y epistemológicos que justifican su uso. Entre los motivos metodológicos se encuentra que: (1) los modelos PLS no están condicionados por las asunciones previas sobre la

distribución de las variables incluidas en el análisis (Chin, 1998b; Rigdon, 2016); (2) el tamaño de la muestra analizada (N=118), ya que muestras inferiores a 200 observaciones pueden generar problemas con métodos basados en la covarianza (Chin y Newsted, 1999 Rigdon, 2016); (3) la complejidad del modelo que incluye un elevado número de indicadores y/o variables latentes; y (4) la incorporación en el modelo de constructos formativos y reflectivos (Chin, 1998; Hair, Ringle y Sarstedt., 2011).

Entre los motivos epistemológicos encontramos los problemas derivados de la asunción previa sobre la relación que mantienen las variables manifiestas con las variables latentes. Mientras que las variables manifiestas reflectivas son reflejo de la variable latente, en el caso de las variables manifiestas formativas están formadas por dimensiones diferentes de los constructos que no pueden ser sustituidas por ellas. En este caso uno de los constructos incluidos en el modelo, liderazgo auténtico, está constituido por indicadores formativos. Con el fin de evitar problemas de identificación del modelo se considera de interés utilizar un modelo basado en la varianza como es SmartPLS 3.

2.7.1.1. Aspectos Generales del Modelo PLS

A la hora de construir el modelo estructural PLS, se requieren cuatro elementos: (1) constructo teórico o variables latentes no observables, representadas por hexágonos; (2) variables de medida o variables manifiestas, se trata de las observaciones realizadas nombradas como indicadores, representadas gráficamente como un cuadrado; (3) relaciones asimétricas o relaciones unidireccionales que se pueden interpretar como relaciones causales o predictivas y que se representan gráficamente por flechas de una sola dirección; y (4) relaciones simétricas o relaciones bidireccionales que representa la correlación o la covarianza entre dos variables y se representa por una flecha con doble dirección.

PLS permite trabajar con tamaños de muestra pequeños que sirven de base para realizar una regresión múltiple más compleja (Barclay et ál., 1995). De cara a incrementar la precisión de la evaluación, es conveniente indicar el "efecto del tamaño" del análisis de regresión, que varía en función del área de estudio. En este caso, las ciencias sociales consideran aceptable un efecto de tamaño medio (potencia asumida de 80% y alfa de .05). Tanto la muestra de personas líderes, 188, como la muestra de personas colaboradoras, 205, cumplen con los requisitos establecidos.

De cara a la recogida de información, las variables se pueden medir de forma categórica y ordinal. Por otra parte, PLS no requiere una distribución de datos normal o conocida ya que PLS a partir de la distribución existente genera los datos acerca de los pesos predictivos (Falk y Miller, 1992)

Dada la complejidad de los constructos que se encuentran en el ámbito de las Ciencias Sociales, estos se pueden operativizar, a distintos niveles, en constructos de orden superior o hierarchical component models (HCM). Entre este tipo de constructos, encontramos el constructo de segundo orden compuesto por distintas dimensiones de primer orden que ayudan a identificarlo de modo correcto (Law, Chi-Sum y Mobley, 1998)

Hair et ál., (2018) señalan, entre otras razones, para el uso de los constructos de orden superior la reducción de relaciones que permiten en el modelo estructural y la gestión de posibles problemas de multicolinealidad que favorecen. Asimismo, tiene un mejor valor predictivo de criterios que abarcan temáticas y momentos temporales diversos. En este sentido, cuando los constructos de orden superior son complejos se recomienda el uso de modelos de orden superior (Podsakoff, Shen y Podsakoff, 2006) ya

que, además, estos favorecen la representación del constructo y el modo de evaluación (Mackenzie, Podsakoff y Jarvis, 2005)

Una vez tomada la decisión de utilizar constructos de segundo orden, el siguiente paso es el de analizar si las dimensiones se relacionan de forma reflectiva o formativa. En este caso la variable Inteligencia Emocional se considera proxi a reflectiva (modo A), ya que es la propia variable la que causa sus dimensiones, mientras que, en el caso del Liderazgo Auténtico, se considera proxi a reflectiva (modo A) a primer nivel y se modeliza como un composite modo B, proxi a una variable formativa a segundo nivel.

La consideración del Liderazgo Auténtico como una variable de modo B está basada en que se considera que las dimensiones consciencia de sí mismo/a (CSM), perspectiva moral internalizada (PMI), procesamiento equilibrado (PE) y transparencia relacional (TR) son las que componen el Liderazgo Auténtico. Asimismo, se considera que cada dimensión recoge aspectos específicos del concepto Liderazgo Auténtico, por lo que las dimensiones no son intercambiables. Finalmente, las dimensiones que forman parte del Liderazgo Auténtico no comparten antecedentes y consecuencias de forma total.

Investigaciones previas sobre el Liderazgo Auténtico y, más concretamente, sobre el cuestionario utilizado en este caso para la recogida de información, evidencian la estructura de segundo orden utilizada en este caso (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy y Caza, 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Moriano et ál., 2011; Walumbwa et ál., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2009).

Para estimar el Liderazgo Auténtico como un constructo de segundo orden, se ha utilizado un enfoque de dos pasos. Este consiste en la construcción mediante las puntuaciones obtenidas de las variables latentes (latent variables scores). En el primer paso se estiman las puntuaciones agregadas de las dimensiones de primer orden,

dimensiones consciencia de sí mismo/a, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y transparencia relacional, mientras que en el segundo paso esas puntuaciones se utilizan para crear el modelo del constructo de segundo orden, Liderazgo Auténtico (Jarvis, MacKenzie y Podsakoff, 2003; Wetzels, Odekerken- Schröder y Van Oppen, 2009)

2.7.1.2. Análisis y Evaluación del Modelo PLS

Las siguientes líneas tienen por objetivo explicar el análisis y la evaluación del modelo PLS, o lo que es lo mismo, el análisis y la evaluación de un modelo estructural basado en la varianza. A pesar de que la estimación de los parámetros de medida y estructurales se estiman al mismo tiempo al análisis del modelo PLS se realiza en dos etapas: (1) dirigida a valorar la fiabilidad y la validez del modelo de medida; y (2) otra orientada a analizar el modelo estructural (Barclay et ál., 1995).

La valoración de la fiabilidad y validez del modelo de medida pretende analizar si los diferentes conceptos teóricos son medidos de forma correcta mediante las variables observadas, de acuerdo a su validez y su fiabilidad (Cepeda y Roldán, 2004; Rosa- Díaz, Martín- Ruiz y Cepeda- Carrión, 2021). Es decir, analizar si mide lo que debe medir y si la medición se realiza de forma consistente y estable.

El análisis del modelo estructural tiene por objeto evaluar el peso y la dimensión de las relaciones entre las distintas variables (Cepeda y Roldán, 2004; Rosa- Díaz, et ál., 2021).

2.7.1.2.1. Valoración de la Fiabilidad y Validez del Modelo de Medida

La literatura científica señala como una posible limitación en la recogida de información a través de encuestas la vinculada con los posibles errores en la medida de

las variables. Estos errores se relacionan con la ausencia de rigor científico en la elaboración de la encuesta, si bien, existen una serie de limitaciones difíciles de evitar. Es por ello que, de forma previa a la elaboración de la encuesta, se requiere llevar a cabo una revisión profunda de la literatura, a fin de minimizar esos posibles errores, mientras que, a posteriori, deberán realizarse las comprobaciones pertinentes para determinar la existencia o no de sesgo en las medidas utilizadas. En este caso, como se ha detallado previamente, además de la revisión de la literatura realizada, durante el diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta una serie de criterios con el fin de evitar posibles problemas de sesgo de varianza común.

El análisis de fiabilidad se encarga de determinar el nivel de precisión de la escala, lo que significa que, independientemente de la muestra que se emplee, sus resultados son consistentes. Según Pérez- López (2005) se refiere a la capacidad para medir las características que se quieren medir con consistencia y precisión.

A la hora de valorar la fiabilidad y la validez del modelo de medida, de acuerdo a la literatura, es importante determinar si los constructos son formativos o constructivos ya que, en función de la tipología la validación se hará de forma distinta. En este caso, la validación se realiza a través de cuatro tipos de evaluación: (1) fiabilidad individual del ítem, (2) fiabilidad de la escala o del constructo, (3) validez convergente y (4) validez discriminante (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, Castillo Apraiz, Cepeda Carrión y Roldán, 2019).

La fiabilidad individual del ítem se mide en PLS mediante el análisis de las cargas o las correlaciones simples de las medidas con sus constructos correspondientes (Cepeda-Carrión, Cegarra-Navarro y Cillo, 2019). Carmines y Zeller (1979) proponen que para que un ítem sea aceptado tiene que tener una carga igual o superior a 0,707 ($\lambda \geq 0{,}707$).

Esto significa que se comparte más del 50% de la varianza de la variable que se observa y que, por tanto, se considera como parte del constructo (Barclay, et ál.,1995).

En los casos en los que las cargas no cumplen esta condición se procede al "proceso de depuración de ítems" y, por tanto, esos ítems se eliminan. En el caso de esta investigación, como consecuencia del proceso de depuración de ítems se eliminan seis ítems correspondientes al constructo Liderazgo Auténtico y un ítem correspondiente al constructo Inteligencia Emocional.

La fiabilidad de la escala de medida o consistencia interna evalúa el nivel de rigor con el que las variables están midiendo la misma variable latente. Los indicadores que se utilizan para llevar a cabo esta evaluación son: el coeficiente alpha de Cronbach (α), que muestra el nivel de coherencia entre las respuestas y las preguntas correspondientes a una misma medida (Kline 2011); y la fiabilidad compuesta (ρc) que comprueba si los indicadores miden el constructo de modo satisfactorio (Werts, Linn y Jóreskog, 1974). Ambos indicadores son únicamente aplicables a variables latentes con indicadores reflectivos (Chin, 1998a).

Aunque, como medida de consistencia interna del constructo, el alpha de Cronbach y la fiabilidad compuesta son similares la diferencia principal es que el alpha de Cronbach presupone que cada indicador de un constructo contribuye del mismo modo (Barclay, et ál.,1995). Asimismo, algunos autores consideran que, como medida, la fiabilidad compuesta es superior al alpha de Cronbach (Fornell y Larcker, 1981).

En esta investigación se han tomado como referencia los valores de la fiabilidad compuesta (ρc). Se considera que una escala tiene una fiabilidad adecuada cuando los resultados de su fiabilidad compuesta son iguales o superiores a 0,7 ($\rho c \geq 0{,}70$).

Al hablar de la validez de la escala se hace referencia a la capacidad de una escala para medir lo que pretende medir. Para contrastar la validez de una escala, es preciso evaluar: (1) la validez de contenido; (2) la validez de constructo; y, (3) la validez nomológica.

La validez de contenido tiene como finalidad evaluar, de modo cualitativo, el nivel según el cual una escala es representativa del concepto que evalúa. Si bien, Hambrick (1981) señala que la validez de contenido se puede establecer a través de paneles de expertos en los que participen perfiles profesionales y académicos, la validez de contenido se basa en la revisión en profundidad de la literatura y en las evidencias empíricas que previamente validan los cuestionarios empleados. Es por ello que tanto por la revisión de la literatura sobre los cuestionarios utilizados en la elaboración de la escala como por los datos de fiabilidad y validez de los mismos se asegura que la escala planteada posee validez de contenido.

La validez de constructo se define como "el concepto que integra las consideraciones de la validez de contenido y de criterio para probar las hipótesis acerca de las relaciones teóricamente relevantes" (Messick,1980:1015). Campbell y Fiske (1959) proponen analizar la validez de constructo mediante el análisis de la validez convergente y de la validez discriminante.

La validez convergente mide si los distintos ítems asociados con un constructo miden lo mismo, es decir, se refiere al nivel de representatividad de un conjunto de indicadores con relación a un mismo constructo. En este sentido, si los indicadores de un constructo miden lo mismo se considera que existe correlación entre estos. Para comprobar que esto es así se revisan los test de cargas factoriales, de modo que, si las

cargas factoriales de las variables manifiestas que miden un mismo constructo son significativas se considera la existencia de la validez convergente.

Asimismo, la validez convergente se mide a través de su unidimensionalidad (Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009). Para ello se utiliza la medida Average Variance Extracted (AVE), es decir la varianza extraída media (Fornell y Larcker, 1981). Se considera que existe validez convergente cuando el AVE es igual o superior a 0,50 (AVE $\geq$ 0,5), lo que se interpreta como que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores. Esta medida se utiliza en el caso de los constructos reflectivos (Chin, 1998a).

En el caso de los composites modo B, el primer paso del proceso es verificar que no existe multicolinealidad alta. En este sentido el test estadístico más utilizado para analizar la multicolinealidad es el factor de inflación de la varianza (VIF) (Diamantopoulos y Siguaw, 2006). En este caso Hair, Risher, Sarstedt y Ringle (2019) señalan que para contrastar que no existen problemas de multicolinealidad el valor VIF tiene que ser igual o inferior a 3 (VIF$\leq$ 3).

Una vez analizada la colinealidad, la validez convergente en los constructos formativos se evalúa en función de su peso. Para que se considere que un valor tiene un peso significativo tiene que tener un valor >0,50, si bien, indicadores con carga menor podrían mantenerse tomando en consideración su relevancia teórica.

Finalmente, la validez discriminante muestra las diferencias entre los constructos que componen un modelo. Para ello, se tiene que cumplir como condición que la varianza compartida entre la variable latente y sus indicadores tiene que ser mayor que la varianza compartida con el resto de variables latentes del modelo (Barclay, et ál.,1995; Hulland, 1999)

Para medir la validez discriminante se utilizan dos criterios: (1) el criterio de Fornell y Lacker (1981), basado en la varianza extraída media (AVE) y que considera que existe validez discriminante si el AVE de un constructo es mayor que la varianza que comparte con otros constructos del modelo; (2) el criterio o método Heterotrait- Monotrait (HTMT), basado en comparar las correlaciones "heterotraitheteromethod" y las "monotrait-heteromethod". Los valores tomados como referencia para considerar que existe validez discriminante es la existencia de un índice HTMT= .85, criterio más riguroso, y HTMT=.9, criterio más relajado (HTMT= $\leq 0{,}85 \leq 0{,}9$) (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015).

En el caso de esta investigación, se han utilizado ambos criterios para determinar la validez discriminante a la hora de valorar el modelo de medida y de modo complementario al análisis de la validez convergente.

Henseler et ál. (2009) recomiendan que en caso de que el modelo de medida no cumpla suficientemente con los criterios de fiabilidad y validez establecidos se excluyan los indicadores que no cumplan con dichos criterios y que se revise el modelo planteado, tal y como se ha hecho en esta investigación.

Finalmente, la validez nomológica referida a que un compuesto o composite se comporte de modo similar a otros composite con los que se relaciona teóricamente, tal y como ocurre con la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo auténtico y entre el liderazgo auténtico y el engagement. En este caso, la confirmación de la relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo auténtico y entre el liderazgo auténtico y el engagement sirve de evaluación de la validez nomológica del constructo. Asimismo, el uso de los tests de ajustes exactos basados en bootstrap, explicados en el punto siguiente, propuestos por Henseler, Hubona y Ray (2016), Henseler (2017a, b),

Benítez, León-Pérez, Ramírez-Marín, Medina y Munduate (2012) y Henseler y Schuberth (2020) ayuda a lograr la validez nomológica y a inferir que es el compuesto más que los indicadores individuales el que actúa en la red nomológica. En consecuencia, se puede esperar que las organizaciones que favorezcan el desarrollo emocional de sus personas influyan en el nivel de liderazgo auténtico de estas y que esto incida en las conductas extra-rol, en el engagement y en las conductas de intercambio de feed-back percibidas en sus personas colaboradoras.

2.7.1.2.2. Valoración del Modelo Estructural

Una vez analizada la fiabilidad y validez del modelo de medida propuesto, el siguiente paso es el de valorar el modelo estructural. Falk y Miller (1992) plantean que la valoración del modelo estructural debe de responder a las dos siguientes cuestiones: (1) ¿qué cantidad de varianza de las variables endógenas es explicada por los constructos que la predicen?; y (2) ¿en qué medida las variables exógenas contribuyen a la varianza explicada de las variables endógenas?

Como se señalaba previamente, PLS-SEM tiene como objetivo investigar las relaciones entre variables latentes, es decir, variables que no son directamente observables y medidas por indicadores o variables manifiestas (Hair et ál. 2019). Por otra parte, la selección de PLS-SEM se vincula en parte con la evaluación de algunos compuestos de modo reflectivo, cuando los indicadores que componen la variable latente están correlacionados, y otros de modo formativo cuando los indicadores forman un índice (Sarstedt, Ringle y Hair, 2017).

Teniendo en cuenta que este estudio tiene un propósito explicativo de acuerdo a los criterios y la funcionalidad de PLS-SEM (Cepeda- Carrión, Cegarra- Navarro y Cillo, 2019; Henseler, 2018) lo que implica probar la hipótesis de un modelo de investigación

particular, una vez realizada la valoración del modelo de medición se debe realizar la valoración del modelo estructural. En ambos casos se hace uso del procedimiento bootstrap con el fin de encontrar el nivel de significación de los índices (Chin, 1998). El bootstrap es una técnica inferencial no paramétrica que se basa en el supuesto de que la distribución de la muestra transmite información sobre la distribución de la población**.** Mediante el procedimiento de remuestreo que realiza bootstrap se evalúa la significación de los índices de ajuste, los coeficientes de trayectoria, las ponderaciones y las cargas de los indicadores de cada compuesto (es decir, la variable latente).

La valoración del modelo estructural tiene diversas finalidades, si bien, las empleadas en este estudio son las siguientes: (1) valorar posibles problemas de colinealidad en el modelo estructural; (2) evaluar el signo algebraico, la magnitud y la significación estadística de los coeficientes path; (3) valorar el coeficiente de determinación (R^2) y descomponer la varianza; y (4) valorar los tamaños de los efectos (f^2).

El primer paso para valorar el modelo estructural será calcular los índices de bondad de ajuste, es decir, se trata de comprobar la idoneidad de los modelos de medida reflectivos y formativos. El ajuste del modelo global se puede realizar a través de dos vías complementarias: 1) índices de ajuste que proporcionan una valoración aproximada del ajuste del modelo; y (2) estadísticos inferenciales, tests de ajuste exactos basados en bootstrap (Dijkstra y Henseler, 2015; Henseler, 2017a, b; Henseler, Hubona y Ray, 2016).

Los índices de bondad de ajuste exactos basados en bootstrap propuestos por Henseler (2017b) son tres: (1) Standarized root mean square residual (SMRM); (2) the undewighted least squares discrepancy (d_{ULS}); y (3) the geodesic discrepancy ($d_{_G}$). En el caso de SMRM su objetivo es el de medir la diferencia entre la matriz de correlaciones observada y la implicada en el modelo (Hu y Bentler, 1998, 1999). El valor de referencia

para la valoración aproximada de los índices de ajuste del modelo global, según Hu y Bentler (1998) es de que SRMR sea menor que 0,08 (SRMR < 0,08).

Para calcular los criterios de ajuste exacto en los tres casos se compara el valor original con el intervalo de confianza creado a partir de la distribución de muestreo y que debe incluir el valor original. Como consecuencia, el límite superior del intervalo de confianza (95% o 99%) para el modelo saturado debe ser mayor que el valor original de los criterios exactos de ajuste. De este modo, cuando los resultados de los tests muestran resultados por debajo de los niveles HI_{95} o HI_{99} se dispone de evidencia empírica para aceptar el modelo postulado y se dice que el modelo es verdadero (Henseler, 2017b).

Una vez analizados los índices de bondad de ajuste el siguiente paso en el proceso es analizar la multicolinealidad entre las variables antecedentes de los constructos endógenos. La razón para realizar este análisis es que la estimación de los coeficientes path se basa en regresiones OLS. Según Hair et ál., (2019) para que la colinealidad sea adecuada los resultados del análisis tienen que dar valores VIF inferiores a 3 (FIV ≤ 3).

A continuación, se analiza el signo algebraico, la magnitud y la significación estadística del modelo estructural. Este análisis toma como referencia los coeficientes path o coeficientes de regresión estandarizados que muestran las relaciones hipotetizadas entre los constructos. Teniendo en cuenta estos coeficientes: (1) la hipótesis será soportada cuando el signo del coeficiente path sea igual que el signo postulado en la hipótesis; (2) se considerará que la magnitud es correcta y los coeficientes path son valores estandarizados cuando estos se encuentren entre +1 y -1, mostrando una mayor relación predictiva entre constructos cuando muestran mayores valores absolutos; y (3) la significación estadística se analizará en base a los intervalos de confianza teniendo en cuenta que se trata de un enfoque completamente no paramétrico y que no están basados en ningún tipo de distribución, siendo dos los tipos de evaluación a realizar: a) con

dirección o signo postulado (positivo o negativo) el intervalo a considerar se encuentra entre el 5% y el 95% y b) sin dirección o signo postulado el intervalo se encuentra entre el 2,5% y el 97,5%.

En cuanto a los intervalos de confianza, en este caso, siguiendo las recomendaciones para PLS de Aguirre-Urreta y Ronkko (2018), se utiliza el método percentil.

Finalmente, la valoración del modelo estructural analiza: 1) el coeficiente de determinación o varianza explicada en variables dependientes (R^2) y 2) el tamaño del efecto (f^2) o grado en el que un constructo exógeno contribuye a explicar un constructo endógeno concreto en términos de R^2 (Cohen,1988)

El coeficiente de determinación R^2 (valores entre 0 y 1) indica la cantidad de varianza de un constructo que se explica por las variables predictoras de dicho constructo endógeno en el modelo, considerándose que un modelo tendrá una mayor capacidad predictiva cuanto más alto sea el valor de su R^2. Así se considera: 1) 0,10 como valor mínimo para tener poder explicativo (Falk y Miller, 1992); 2) se considera como poder explicativo débil un valor de 0,19, como poder explicativo moderado un valor de 0,33 y como poder explicativo sustancial un valor de 0,67 (Chin, 1998). Es importante señalar que en función del ámbito de estudio estos valores pueden cambiar.

Por otra parte, notar que la R^2 aumenta cuando en el modelo se incluyen constructos predictores adicionales. Para evitar este problema, en caso de comparar diferentes configuraciones de modelos, se recomienda el uso de adjusted R^2.

En cuanto a la valoración de los tamaños de los efectos f^2 su cálculo se realiza en función de R^2 de la variable latente endógena y se calcula estimando el modelo PLS dos veces: una que incluye la variable latente exógena y otra que excluye la variable latente exógena. De acuerdo a Cohen (1988) las reglas heurísticas que señalan el tamaño del

efecto son las siguientes: se considera un efecto pequeño un valor de f^2 entre 0,02 y 0,15 ($0.02 \leq f^2 < 0.15$), se considera un efecto moderado un valor de f^2 de entre 0,15 y 0,35 ($0.15 \leq f^2 < 0.35$) y se considera un efecto grande un valor de f^2 igual o superior a 0,35 ($f^2 \geq 0.35$).

Retomando las cuestiones planteadas al inicio de este apartado, es importante señalar que el R^2 da respuesta a la cantidad de varianza del constructo explicada por el modelo mientras que el análisis de los coeficientes path responde a la contribución de las variables exógenas a la varianza explicada de las variables endógenas.

2.7.1.3. Evaluación del Efecto Indirecto o Mediación

La mediación o efecto indirecto se refiere a la influencia indirecta que ejerce una variable independiente sobre una dependiente, siendo su principal característica la implicación de una tercera variable con un rol intermedio. El objetivo del análisis de mediación es tratar de explicar los mecanismos y procesos, el cómo y el porqué, por los que se produce el efecto mediador.

La presente investigación utiliza el procedimiento de Nitzl, Roldan y Cepeda (2016) para determinar el efecto mediador del Liderazgo Auténtico en las relaciones entre la inteligencia emocional y el engagement y entre la inteligencia emocional y las conductas extra- rol (Figura 21)

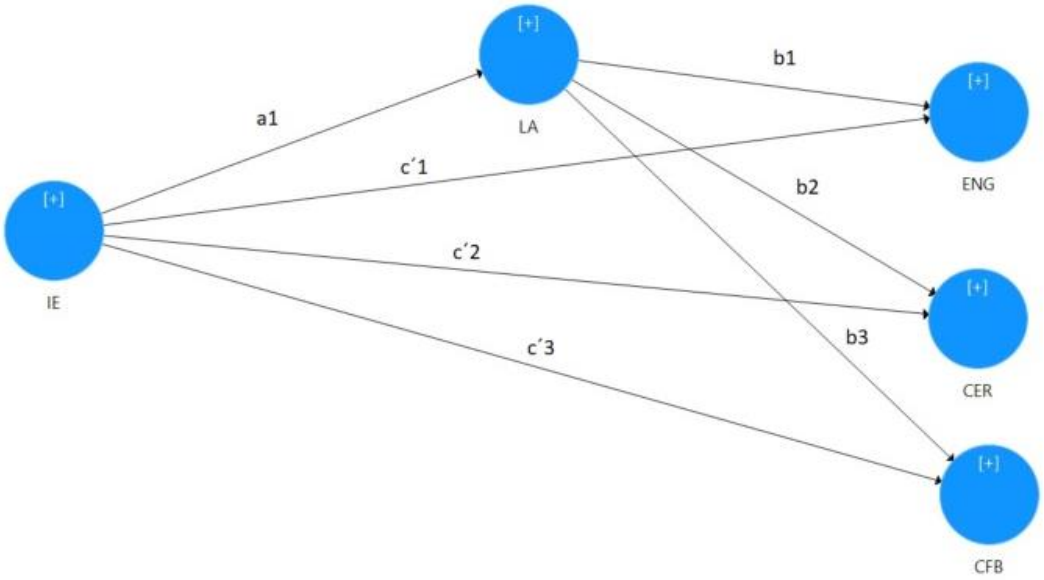


Figura 21. Modelo de mediación

Este procedimiento considera cinco afirmaciones para evaluar la mediación en PLS: (1) en la medida en la que se evalúa el efecto indirecto se obtiene información relevante para determinar si la mediación es significativa o no; (2) el tamaño de la mediación debería estar determinado por la fortaleza del efecto indirecto a por b; (3) para establecer la mediación es requisito previo la existencia de un efecto directo significativo; (4) la significatividad del efecto indirecto a por b debería ser evaluada mediante un test bootstrapping; y (5) para determinar el tipo de mediación es preciso analizar la significatividad del efecto directo (c´).

Nitzl et ál., (2016) señalan que el objetivo principal en el análisis de mediación de la persona investigadora es la explicación causal, si bien, también se propone que el análisis de mediación pueda servir para adoptar un enfoque de predicción (Shmueli, Ray, Estrada y Chatla, 2016)

Los posibles modelos de mediación son los modelos de mediación simple, si implica a una única variable mediadora, o los modelos de múltiples mediadores que incluye más de una variable mediadora. Esta investigación propone un modelo de

mediación simple en el que la inteligencia emocional (IE) actúa como variable independiente (X) que afecta a dos variables dependientes (Y), engagement (ENG), conductas extra-rol (CER) y conductas de intercambio de feed-back (CFB), a través de una variable mediadora específica (M), liderazgo auténtico (LA).

Para realizar el análisis de mediación en PLS-SEM se recomienda el uso del método de bootstrapping. Este analizará la mediación en dos pasos: 1) dirigido a determinar la significación de los efectos indirectos (a por b) y 2) dirigido a determinar el tipo de efecto y su magnitud.

Para determinar la significación de los efectos indirectos (a por b) es preciso realizar un bootstrapping con al menos 10000 muestras y calcular los intervalos de confianza basado en el enfoque percentil. En el caso de que la hipótesis plantee un signo para esa relación se realizará el test de una cola y, en caso contrario, se realizará el test de dos colas. Se considerarán como intervalos de confianza de referencia los valores entre el 5% y el 95% (5% - 95%) para el test de una cola y los valores entre el 2,5% y el 97,5% (2,5% - 97,5%) para el test de dos colas.

En esta investigación el número de muestras utilizadas en bootstrapping ha sido de 10000 y el modelo a testar ha incluido tanto el camino directo como los indirectos. Por otra parte, es importante señalar que la versión de Smart PLS utilizada, Smart PLS v.3.3.9., permite calcular los efectos indirectos totales y específicos.

En cuanto al segundo paso, determinar el tipo de efecto y su magnitud, existen dos tipos de mediación: 1) mediación parcial, que se produce cuando a por b, y c´ son significativas (complementarias cuando tienen la misma dirección y competitivas cuando tienen distinta dirección) y 2) mediación completa o total cuando el cálculo de a por b es significativo, pero c´ no lo es.

La magnitud del efecto indirecto se puede calcular únicamente en aquellos casos en los que la mediación es complementaria (a por b y c´ es positiva) y se calcula a través del valor variance accounted for (VAF). Henseler (2021) señala que el VAF ayudaría a determinar la porción del efecto total vinculada al efecto indirecto y puede ser reportado como un valor porcentual.

Finalmente, a pesar de que se ha distinguido entre mediación parcial y completa, Rucker y Preacher (2019) proponen dejar de utilizar esta clasificación y centrarse en informar del tamaño del efecto, por ejemplo, a través del VAF.

2.7.1.4. Evaluación del Efecto de Moderación

El efecto de moderación o de interacción es el que trata de concretar en qué condiciones aumenta o disminuye la fuerza de una relación entre una variable exógena y una endógena o cambia su dirección (Baron y Kenny, 1986). Las variables que causan los efectos de moderación son las llamadas variables moderadoras y pueden ser de dos tipos: categóricas, como el género o la clase social, y continuas, como la edad. Las variables moderadoras explican que el resultado varía de ejecutar el modelo con su presencia o sin ella en un contexto determinado o bajo la influencia de una tercera variable (Figura 22)

Memon, Cheah, Ramayah, Ting, Chuah y Cham, (2019) plantean diversos criterios para identificar potenciales moderadores. En este caso, la elección de las variables moderadoras mecanismos de defensa, conductas asertivas, género y potencia del liderazgo auténtico están vinculada con dos de ellos, principalmente. Por una parte, su elección deriva de una revisión profunda de la literatura y, por otra parte, considerando el incipiente momento en el que se encuentra la investigación sobre el liderazgo auténtico,

se considera de interés para la investigación probar empíricamente el efecto de una variable contingente que se considera pertinente pero aún no ha sido probada.

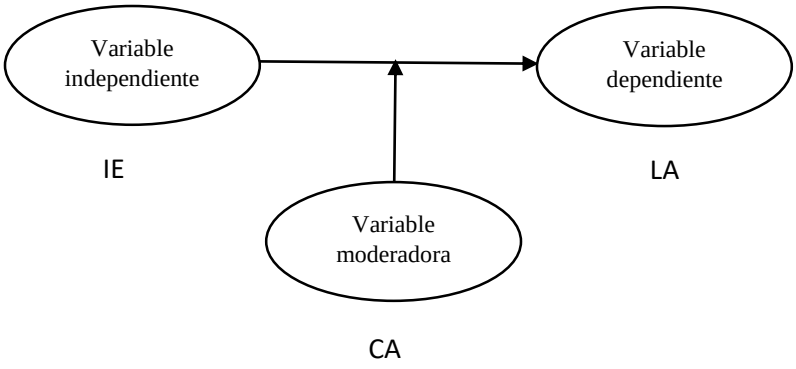


Figura 1. Modelo de moderación

El estudio de la moderación se hace de modo diferente en el caso de las variables continuas y de las variables categóricas. En este caso, con las variables continuas se utiliza el enfoque de dos pasos ya que es el más utilizado en aquellas situaciones en las que alguna de las variables que crean la interacción es un compuesto, como ocurre en este caso. En el siguiente punto se profundiza en este análisis ya que se trata de un paso previo para realizar el análisis de mediación moderada.

En el caso de las variables categórica género y potencia del liderazgo el estudio de la moderación tiene como objetivo analizar las diferencias existentes entre los grupos. Es por ser categóricas por lo que el análisis de moderación, en este caso, va a ser multigrupo y se va a realizar mediante PLS-MGA. Para realizar el análisis multigrupo el primer paso es el de dividir la muestra en dos submuestras o más. El siguiente paso es el de categorizar las observaciones de acuerdo con el nivel de la variable moderadora (dicotomización). Una vez categorizadas se estiman los coeficientes path para cada muestra. La existencia de diferencias significativas entre los coeficientes path se va a interpretar como efecto moderador.

El estudio del efecto moderador de una variable continua en PLS puede realizarse utilizando dos métodos: (1) el enfoque del producto, consistente en crear una variable como resultado de multiplicar ambas variables entre sí y (2) el método de latent variable scores de dos etapas, consistente en multiplicar entre sí las variables latentes de los constructos moderador y dependiente.

Tomando en consideración las sugerencias de Henseler y Fassot (2010) y dado que el modelo planteado en esta investigación cuenta con variables formativas el método utilizado para analizar el efecto moderador es el de dos etapas. Para ello, una vez creada la nueva variable resultante de multiplicar las variables latentes de los dos constructos se ejecuta el modelo con el fin de observar si se dan cambios en el resultado de la variable dependiente. De observarse estos cambios existirá un efecto moderador.

El Efecto de Mediación Moderada

Además de los efectos de moderación mencionados, el análisis de mediación condicional (CoMe) combina los análisis de mediación y moderación para analizar y contrastar las hipótesis que plantean el modo en el que las relaciones están mediadas por el contexto, los límites y las diferencias individuales.

Hayes (2015) señala que un efecto CoMe es aquel que se produce cuando el valor del efecto de mediación cambia en función del valor del efecto moderador. Es decir, la magnitud, el tamaño o la dirección del efecto mediado de X sobre Y a través de una variable mediadora M varía por el valor de la variable moderadora W (Preacher, Rucker y Hayes, 2007)

Hayes (2015) plantea distintos modelos de mediación moderada entre los que destacamos el modelo 7. Este modelo considera el impacto de la variable moderadora sobre el camino indirecto como un todo más que la consideración del efecto de mediación de forma aislada, en este caso p1 (Figura 23)

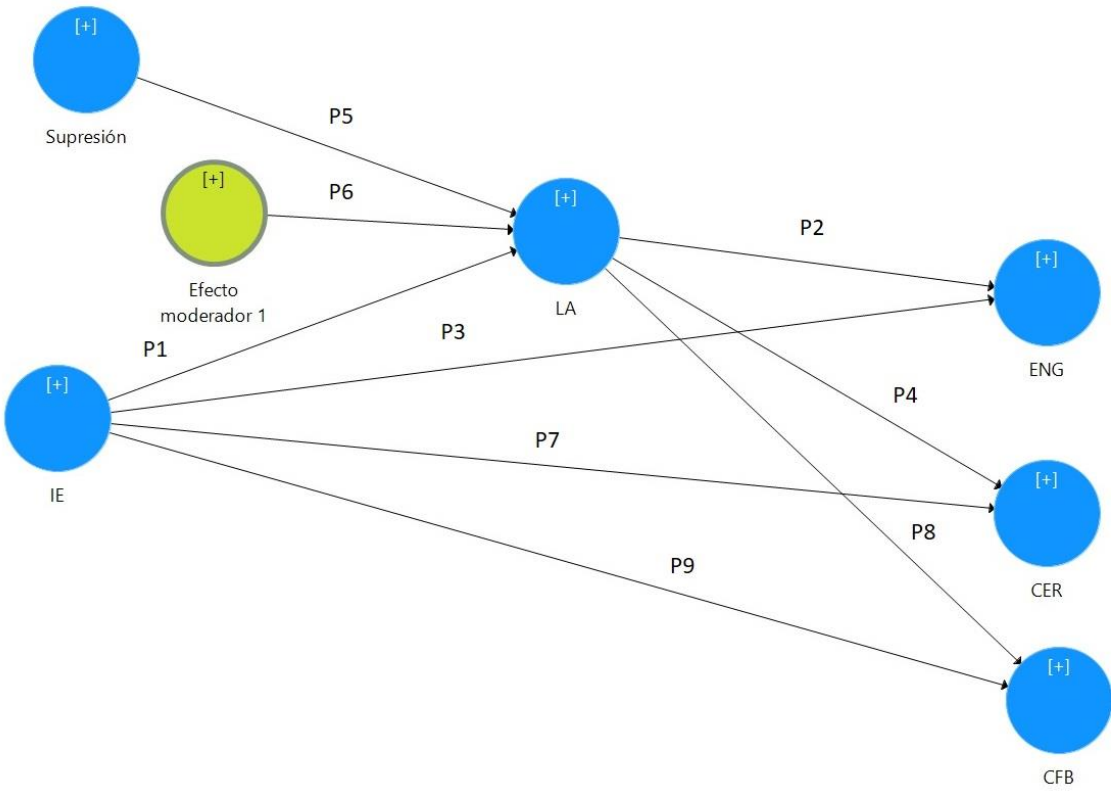


Figura 23. Modelo de mediación moderada

El cálculo del índice de mediación moderada en esta investigación será el resultado de multiplicar p6 por p2 para el engagement (ENG), p6 por p4 para las conductas extra-rol (CER) y p6 por p8 para las conductas de intercambio de feed-back (CFB) . El cálculo de la significatividad se llevará a cabo teniendo en consideración los intervalos de confianza entre el 5% y el 95% (5% - 95%). En este caso el desarrollo de la herramienta Smart PLS no está lo suficientemente avanzado para que desarrolle el cálculo de forma automática, de ahí que sea necesario hacer el cálculo haciendo uso de Excel para calcular el intervalo de confianza basado en percentil a partir de los resultados de la muestra obtenidos de Smart PLS.

Para terminar, se presenta una figura con el resumen de las diversas fases desarrolladas en este capítulo centrado en la metodología y en el diseño de investigación,

y que ha servido para exponer los pasos que se necesitan seguir para contrastar las diferentes hipótesis planteadas en el modelo objeto de esta investigación (Figura 24).



Figura 24. Fases de la metodología seguida en la investigación

Capítulo 3- Análisis y Resultados de la Investigación

El objetivo de este capítulo es exponer los resultados derivados del análisis empírico de las hipótesis planteadas de acuerdo con el modelo propuesto. En este caso, al disponer de dos muestras diferentes, una de personas líderes y otra de personas colaboradoras, los resultados y el análisis se expondrá desde esta doble perspectiva: 1) perspectiva líder y 2) perspectiva colaboradora (Figura 25).

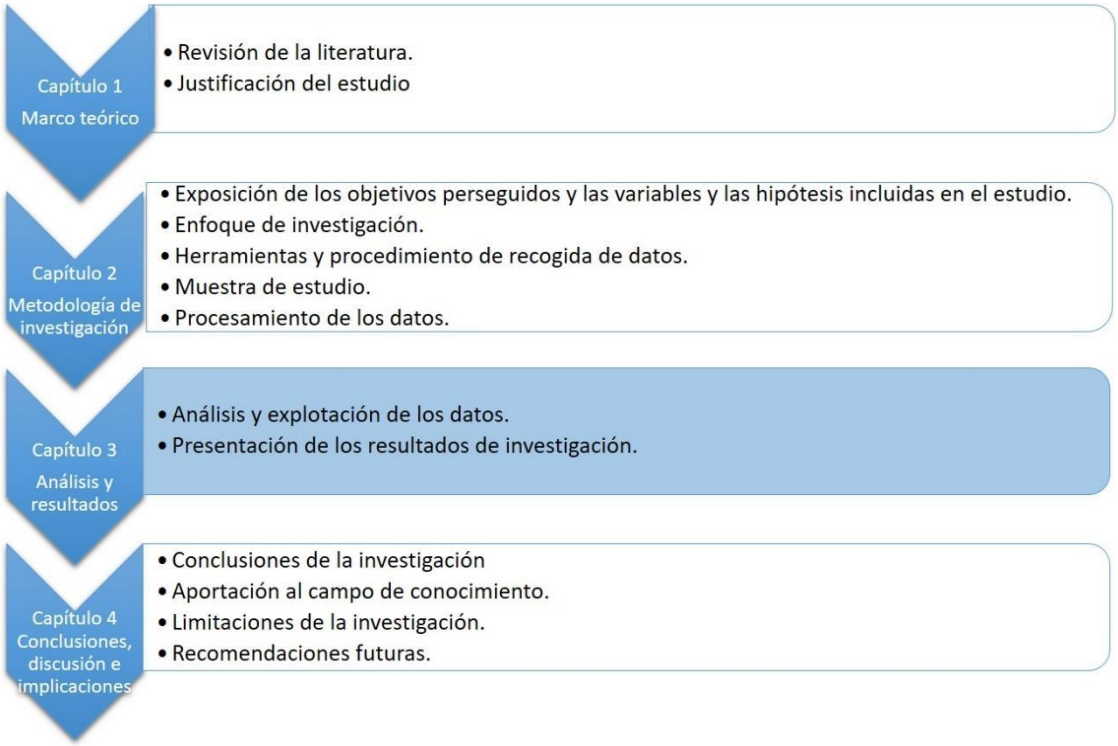


Figura 25. Proceso de investigación capítulo 3

En ambos casos, el trabajo de análisis y resultados se explica estructurado en tres fases. En primer lugar, a partir del análisis realizado de los datos se exponen las características de la muestra. En segundo lugar, se desarrollan y analizan los constructos de segundo orden y se valida el modelo de medida utilizado con el fin de analizar el modelo explicativo. En último lugar, se evalúa el modelo estructural como paso previo al contraste de las hipótesis propuestas en esta investigación. Una vez realizado este análisis,

se procede al contraste de las hipótesis propuestas en esta investigación para cada uno de los estudios.

En el caso de las personas líderes, en primer lugar, se evalúa la influencia directa e indirecta (a partir de la Inteligencia Emocional autopercibida) del LA autopercibido por la persona líder en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back hetero percibidas en sus personas colaboradoras. Posteriormente, se analiza el rol moderador que el género tiene en esta influencia. Seguidamente se analiza la influencia de la Inteligencia Emocional en el LA. Finalmente se analiza el efecto de mediación- moderada o efecto de mediación condicional (CoMe) de las variables personales y relacionales en la relación entre la inteligencia emocional y el LA. En ambos casos los mecanismos de defensa y las conductas asertivas son autoinformadas por la persona líder.

En el caso de las personas colaboradoras, se evalúa la influencia directa del LA hetero percibido en sus líderes en el engagement, las conductas extra-rol y las conductas de intercambio de feed-back auto percibidas por las personas colaboradoras. Posteriormente, a partir de los datos derivados del análisis desde la perspectiva líder se genera una variable con el LA auto percibido por la persona líder, que se pone en relación con el engagement, las conductas extra-rol y las conductas de intercambio de feed-back auto percibidas por las personas colaboradoras. De este modo se analiza la relación entre el LA autopercibido por la persona líder y las variables dependientes auto informadas por las personas colaboradoras.

Una vez realizados los análisis correspondientes a cada estudio, se procede a confirmar o rechazar las hipótesis propuestas asociadas con el modelo planteado en esta tesis doctoral.

3.1. Obtención y Características de la Muestra

A la hora de concretar la población objeto de esta tesis se planteó que en la recogida era interesante disponer de información tanto de las consideradas personas líderes como por parte de sus correspondientes colaboradores/as. El criterio para definir qué persona ocupa el rol de líder en este estudio es el de considerar líder a cualquier persona dentro de la organización que tiene personas a su cargo, jerárquica o funcionalmente. En cuanto al rol de las personas colaboradoras, este se define como el de las personas que, dentro de la organización, jerárquica o funcionalmente dependen de la persona líder. En ambos casos se hace un contraste previo de que esa relación es real en la organización.

Una vez definido el rol de líder y colaborador para la recogida de información dentro de la organización, la siguiente decisión es realizar una recogida de datos a través de una muestra por conveniencia. Esta decisión se toma con el fin de facilitar la recogida de datos de una muestra de, al menos, 200 parejas que ejercen como tal, de ahí que se realice un contraste previo de que se cumple esta condición. El objetivo del número de parejas se fija teniendo en cuenta el tamaño del cuestionario y considerando la necesidad de disponer de una potencia suficiente a la hora de realizar los análisis correspondientes de las distintas hipótesis planteadas en la tesis como en estudios que se están realizando de forma paralela (tabla 4).

Por otra parte, la recogida de información coincide con el periodo del confinamiento derivado de la pandemia de COVID-19 por lo que se refuerza el criterio de recoger datos a través de una muestra por conveniencia con el fin de asegurar el objetivo de muestra previsto.

Universo	Personas líderes y colaboradoras que ejercen estas funciones como pareja en organizaciones a las que la doctoranda tiene acceso por su experiencia profesional (contraste previo)
Ámbito geográfico	España
Método de obtención de información	Online
Base de datos	Propia
Informantes clave	Personas líderes y personas colaboradoras de las empresas.
Trabajo de campo	Julio de 2020- Mayo de 2021

Tabla 4. Ficha técnica del estudio

En cuanto a la tipología de organización y ubicación de las mismas, el criterio que se utiliza en la recogida de información es que se trate de personas que trabajen a nivel estatal. Para la consecución de la muestra final se lleva a cabo una difusión del estudio vía telefónica, e-mail y presencial. Para ello, además de un argumentario explicando el objeto del estudio se elabora y envía un documento de presentación del mismo que se remite a todas las personas participantes en el que se explica el objeto del estudio, las temáticas de análisis incluidas, el tratamiento de los datos aportados y la garantía de confidencialidad de los mismos (anexo 2)

La elaboración del cuestionario se realiza a través del software de gestión Qualtrics XM Software, que facilita la elaboración y el envío del cuestionario de modo online, así como el posterior análisis de datos. Además, el software permite adaptar la visualización del cuestionario a formato PC y dispositivo móvil (teléfono y Tablet) con el fin de facilitar su cumplimentación. Por otra parte, entre sus funcionalidades está la del recordatorio automático para cumplimentar el cuestionario en el caso de las personas que una vez recibido y transcurrido un tiempo no lo cumplimentan.

Como paso previo al envío del cuestionario y con el fin de someterlo a prueba, se realiza un testeo del mismo entre tres personas que ocupan el rol de líder y tres personas que ocupan el rol de colaboradoras. Posteriormente, ninguna de estas personas forma parte de las muestras de estudio. El testeo se realiza online y las reuniones de contraste posteriores para evaluar la comprensión del cuestionario se realizan telefónicamente y online, a través de Microsoft Teams. Derivado de este contraste y del inicio del confinamiento por la COVID-19 se realizan cambios puntuales encaminados a facilitar la interpretación y comprensión del cuestionario y para ampliar la información recogida.

En cuanto a las fechas en las que la recogida de información se lleva a cabo, los primeros envíos se realizan en julio de 2020 y la recogida de información se prolonga hasta mayo de 2021. Finalmente, se consigue recoger datos de 205 parejas, formadas por 118 personas líderes y 205 colaboradoras, dependientes entre ellas. El número total de personas líderes a las que se les envía el cuestionario es de 133 mientras que el cuestionario de colaborador/a se remite a 241 personas.

De las respuestas obtenidas, tanto en el caso de las personas líderes como en el caso de las personas colaboradoras se descartaron las respuestas de ocho cuestionarios por estar incompletas. En definitiva, el porcentaje final de respuestas válidas en el caso de las personas líderes fue del 88,72% y en el caso de las personas colaboradoras del 85,06% (Tabla 5).

Una vez obtenida la muestra se confirma que cumple con los requisitos del modelo de investigación planteado en esta tesis y los requisitos para su posterior análisis con PLS-SEM, dado que para realizar este análisis es imprescindible estimar un tamaño mínimo de la muestra. En este caso, se utilizan dos métodos de estimación: “la regla de las 10 veces” (Hair et. ál, 2011) y la prueba de potencia realizada con Gpower 3.1.

	Cuestionario líder	Cuestionario colaborador
Envíos realizados	133	241
Total de respuestas recibidas	126	213
Cuestionarios incompletos	8	8
Cuestionarios rechazados	0	0
Cuestionarios válidos para la investigación	118	205
Porcentaje de respuestas válidas	88,72%	85,06%

Tabla 5. Resultados obtenidos

La "regla de las 10 veces" o de los 10 casos por predictor se basa en que el tamaño de la muestra tiene que ser 10 veces mayor que el número máximo de enlaces internos o externos del modelo que apuntan a cualquier variable latente; es decir, sería el resultado de multiplicar por 10 la cifra mayor entre la opción constructo formativo más complejo o constructo reflectivo con mayor número de caminos estructurales. En este caso, en el estudio 1 el modelo reflectivo que mayor número de antecedentes tiene nos encontramos las variables engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back que reciben nueve indicadores de ahí que la muestra mínima requerida sea de 90. En el caso del estudio 2, las mismas variables reciben un máximo de cuatro indicadores de ahí que la muestra requerida sea de 40. En ambos casos, las muestras disponibles cumplen con los requisitos planteados.

A pesar de lo sencillo de este cálculo, la posibilidad de que las estimaciones sean inexactas (Goodhue, Lewis y Thompson, 2012) nos llevan a hacer el cálculo de potencia a través de Gpower 3.1.9.4. Tomando como referencia los criterios utilizados en el campo de las ciencias sociales, es decir, un efecto del tamaño medio, una potencia asumida del 80% y un alfa de 0,05, la muestra mínima estaría 114 personas líderes en el caso del primer estudio y en 85 personas colaboradoras en el caso del segundo estudio. De manera

que teniendo en consideración el cálculo de potencia realizado con Gpower 3.1.9.4. las muestras disponibles cumplen con los requisitos planteados.

En definitiva, las pruebas realizadas garantizan que los dos estudios incluidos en esta tesis disponen de un tamaño adecuado para predecir las variables dependientes y que, por tanto, cumplen los requisitos fijados en relación al tamaño muestral.

Finalmente, en cuanto a las características de la muestra, pasamos a destacar los aspectos destacables de la misma. La muestra que compone el estudio 1 está compuesta en un 42% por mujeres y en un 58% por hombres. El 61% de la muestra tienen una edad de entre 41 y 50 años (61%), el 69% tiene estudios a nivel de licenciatura y/o máster, el 55% pertenece a organizaciones de menos de 250 personas y trabajan principalmente en los sectores de educación (14%), banca (11%) y sector metal (9%). En el caso de la muestra que compone el estudio 2 está compuesta en un 62% por mujeres y en un 38% por hombres. El 38% de la muestra tiene una edad de entre 41 y 50 años (38%), el 54% estudios a nivel de licenciatura y/o máster y pertenecen a organizaciones de menos de 250 personas y trabajan principalmente en los sectores de educación (17,6%), automoción (16,6%) y RRHH (9,3%).

La razón de que existan diferencias entre las muestras de los dos estudios en los aspectos relacionados con las características de las empresas se debe al número de personas colaboradoras que contestan al cuestionario por cada persona líder, entre una y cuatro en la mayoría de los casos.

3.2. Análisis Previos

A continuación, pasamos a exponer los análisis previos realizados para cada una de las muestras: 1) muestra persona líder y 2) muestra persona colaboradora.

3.2.1. Análisis Descriptivo (Persona Líder)

Este análisis se realiza teniendo en cuenta que las variables del modelo se miden con una escala Likert de 1 a 5 puntos. De la aplicación de la estadística descriptiva se obtienen la media y la desviación típica de todos los ítems (anexo 3) y de todas las variables que componen el modelo presentado (Tabla 6)

Indicador	Media	Desviación típica
Liderazgo Auténtico (LA)	4,020	0,706
Inteligencia Emocional (IE)	3,997	0,700
Mecanismos de defensa adaptativos (MDA)	3,320	0,921
Mecanismos de defensa inadaptativos (MDI)	1,754	0,690
Conductas asertivas (CA)	3,370	1,054
Engagement (ENG)	4,036	0,774
Conductas extra-rol (CER)	4,329	0,757
Conductas de intercambio de feed-back heteropercibidas (CFB)	3,811	0,966

Tabla 6. Medidas de la media y la desviación típica para los indicadores del cuestionario líder.

Con relación a la variable central de estudio, liderazgo auténtico tiene una media (*M=4,020; DT=0,706*) superior a 4, si bien, en los ítems vinculados con el componente consciencia de sí mismo/a L_LA14 *(M=3,254; DT=0,856),* L_LA15 *(M=3,814; DT=0,624)* y L_LA16 *(M=3,983; DT=0,651)* es donde se encuentran sus puntuaciones más bajas. Por otra parte, indicadores relacionados con el componente transparencia relacional L_LA2 *(M=4,364; DT=0,620)* y L_LA3 *(M=4,449; DT=0,732).*

Las variables dependientes medidas en este estudio, engagement *(M=4,036; DT=0,774),* conductas extra-rol *(M=4,329; DT=0,757)* y conductas de intercambio de feed-back heteropercibidas *(M=3,811; DT=0,956)* tienen una media por encima de 3,5 lo

que refleja que la percepción de dichas conductas por parte de las personas líderes es alta. Cabe destacar que la variable conductas de intercambio de feed-back obtiene una media mayor en el caso de las conductas de feed-back autoevaluadas (M=4,098).

Respecto a la variable independiente, inteligencia emocional *(M=3,997; DT=0,700*) su media no llega al cuatro. De la revisión de las medias de sus indicadores destaca que los indicadores vinculados con el componente regulación de las emociones, I_IE8 *(M=3,898; DT=0,741)*, I_IE12 *(M=3,847; DT=0,605)*, I_IE16 *(M=3,703; DT=0,816)* e I_IE20 *(M=3,890; DT=0,734)* puntúen por debajo de cuatro mientras que los vinculados con el componente evaluación de las propias emociones l_IE5 *(M=4,042; DT=0,669)*, I_IE9 *(M=4,059; DT=0,557)* e I_IE13 *(M=4; DT=0,597)* puntúen por encima de 3,5.

Finalmente, la media de las variables personales, mecanismos de defensa adaptativos *(M=3,320; DT=0,921)* y mecanismos de defensa inadaptativos *(M=1,754; DT=0,690)*, y de la variable relacional conductas asertivas *(M=3,370; DT=1,054)* son las que obtienen puntuaciones medias más bajas en comparación con el resto de variables utilizadas en el modelo. En el caso de los mecanismos de defensa inadaptativos se considera positivo que la media sea baja dado que hace referencia a mecanismos de defensa utilizados por la persona que influirían de forma negativa en sus conductas y en su relación con otras personas.

3.2.2. Análisis del Modelo de Investigación (Persona Líder)

La evaluación del modelo de investigación, tal y como se explica en la metodología de la investigación, capítulo 2, se realiza en dos pasos: (1) evaluación del modelo de medida, es decir, análisis de la fiabilidad y validez del instrumento de medida y (2) análisis del modelo estructural, con el fin de verificar las hipótesis planteadas.

De cara a construir el modelo de investigación, el primer paso ha sido el de analizar si las variables de análisis incluidas en esta tesis son variables formativas o reflectivas. Tomando en consideración la definición de LA dada por Walumbwa et ál. (2008) el LA se refiere al patrón de comportamiento de la persona líder basado en las capacidades psicológicas positivas y en un clima ético positivo, al mismo tiempo que es impulsor de ambas, con el fin de fomentar una mayor *conciencia de sí misma*, una *perspectiva moral interiorizada*, un *procesamiento equilibrado* de la información y la *transparencia relacional* de los/as líderes que trabajan con sus personas colaboradoras, promoviendo el auto desarrollo positivo

Tomando en consideración esta definición y el análisis de la herramienta de medida utilizado en esta investigación (Caza et ál., 2010; Clapp-Smith et ál., 2009; Moriano et ál., 2011; Walumbwa et ál., 2008; Walumbwa et ál., 2009), el LA se conceptualiza como un modelo de orden superior ya que además de ser un composite multidimensional esta conceptualización favorece que cada dimensión del LA pueda ser tratada como un importante componente del mismo (Podsakoff et ál., 2006).

La estimación del LA como un composite de segundo orden, se ha realizado mediante un enfoque de dos pasos consistente en la construcción del composite utilizando las puntuaciones obtenidas de las variables latentes. En el primer paso, mediante un modelo reflectivo (modo A), se estiman las puntuaciones agregadas de las dimensiones de primer orden, dimensiones consciencia de sí mismo/a, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y transparencia relacional, mientras que en el segundo paso esas puntuaciones se utilizan para crear el modelo del composite de segundo orden, Liderazgo Auténtico (Jarvis, et ál., 2003; Wetzels et ál., 2009) como un composite formativo (modo B).

De la misma manera, la inteligencia emocional se conceptualiza como un composite reflectivo de segundo orden formado por cinco dimensiones: evaluación de las propias emociones, evaluación de las emociones de otros/as, uso de las emociones, regulación de las emociones y reparación emocional. Tanto en el primer orden como en el segundo la estimación se hace como un composite reflectivo (modo A) ya que se considera la posibilidad de que existan fuertes correlaciones entre los indicadores. Tal y como ocurre con el LA, el estudio utiliza el método de dos etapas ya que se considera el más adecuado en los casos en los que el interés se centra en las estimaciones del constructo de segundo orden (Becker, Klein y Wetzels, 2012)

Finalmente, las variables dependientes engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back se conceptualizan como un composite reflectivo (modo A).

3.2.2.1. ***Validez y Fiabilidad de los Instrumentos de Medida (Persona Líder)***

La evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento de medida se estima a partir de las relaciones entre las dimensiones que forman parte del composite (Figura 26).

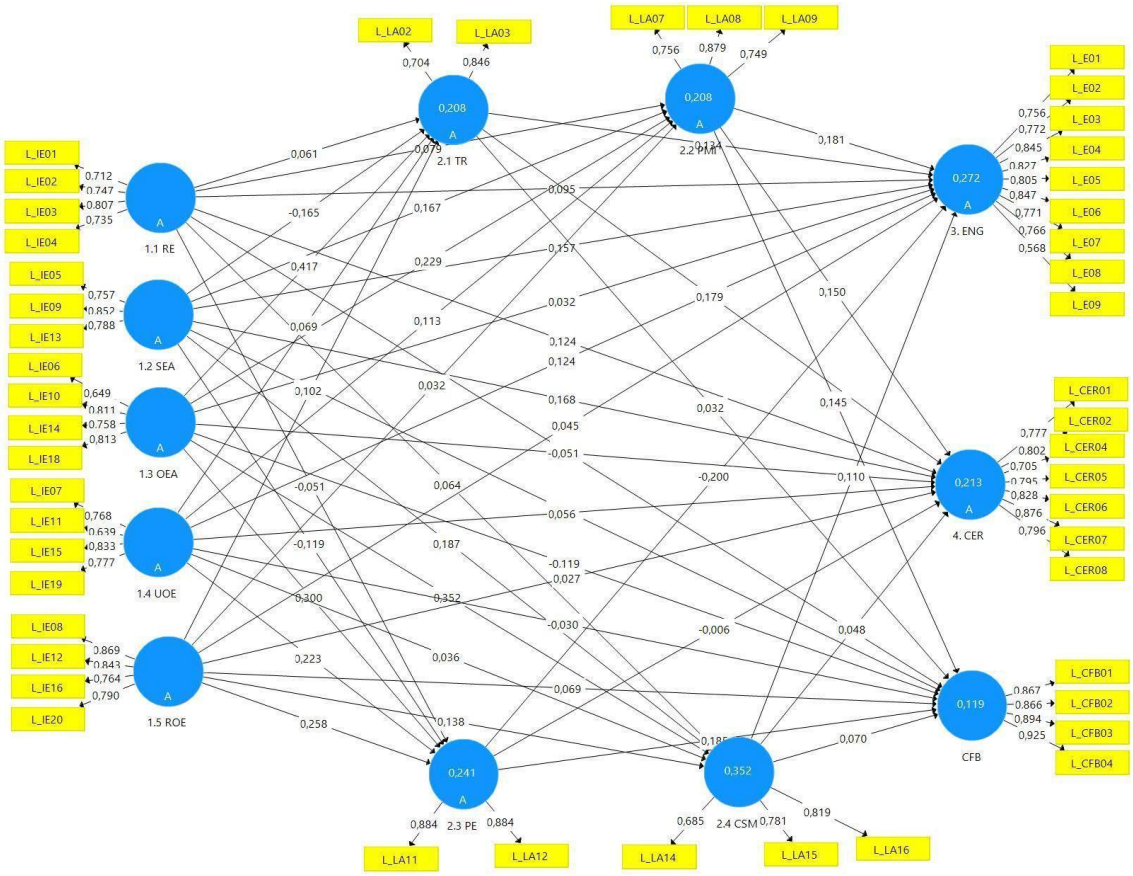


Figura 26. Estimación del modelo de medida primer paso persona líder

La fiabilidad indica la consistencia de los indicadores al medir un concepto. El criterio estándar para medir la fiabilidad individual de un indicador es que este tenga valores de 0,707, si bien, en estudios de carácter exploratorio se pueden admitir valores por encima de 0,6 (Hair et ál., 1999). Con el fin de asegurar la consistencia interna del instrumento de medida, además se estima el índice de fiabilidad compuesta (ρc ≥0,70).

Por otra parte, se analiza la validez convergente de acuerdo al criterio de Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014) y considerando que todos los ítems con cargas iguales o superiores a 0,7, que sean significativas, cuenten con una varianza extraída media (AVE) sea mayor que 0,5 En este caso se decide eliminar algunos de los ítems vinculados con el LA debido a su bajo nivel de carga. En concreto se trata de ítems de las dimensiones *consciencia de sí mismo/a* (L_LA13), *procesamiento equilibrado* (L_LA10*), perspectiva*

moral internalizada (L_LA06) y *transparencia relacional* (L_LA01, L_LA04, L_LA05). En el caso de las conductas extra-rol se elimina el ítem L_CER03 (anexo 4).

	Carga	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
Inteligencia emocional			
Reparación emocional (RE)	0,763	0,838	0,564
Evaluación de las emociones propias (SEA)	0,743	0,842	0,640
Evaluación de las emociones de otras personas (OEA)	0,729	0,845	0,579
Uso de las emociones (UOE)	0,615	0,842	0,574
Regulación de las emociones (ROE)	0,698	0,89	0,669
Liderazgo Auténtico			
Transparencia relacional (TR)	0,604	0,753	0,606
Perspectiva moral internalizada (PMI)	0,775	0,839	0,635
Procesamiento equilibrado (PE)	0,506	0,877	0,781
Consciencia de sí mismo/a (CSM)	0,795	0,807	0,584
Variables dependientes			
Engagement (ENG)	1	0,931	0,604
Conductas extra-rol (CER)	1	0,925	0,637
Conductas de intercambio de feed-back heteropercibidas (CFB)	1	0,937	0,789

Tabla 7. Fiabilidad y validez estimación del modelo de primer orden persona líder

En el caso de la variable engagement de la carga factorial del ítem L_E09 (0,568***) es menor de la esperada, pero teniendo en consideración que la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media son adecuadas se decide mantener ese indicador (Tabla 7).

Finalmente, se completa la valoración del modelo de medida analizando la validez discriminante, es decir, analizando si las variables comparten una mayor varianza con los indicadores que los componen o con otros constructos. Para ello, se analizan los criterios de Fornell y Larcker (1981) y el HTMT ratio (Henseler et ál., 2015). En el caso de Fornell y Larcker (1981) se asume que existe validez discriminante cuando el elemento de la diagonal es superior a los elementos de su fila y columna (Tabla 8).

	RE	SEA	OEA	UOE	ROE	TR	PMI	PE	CSM	ENG	CER	CFB
Reparación emocional (RE)	0,751											
Evaluación emociones propias (SEA)	0,409	0,800										
Evaluación emociones otras personas (OEA)	0,397	0,447	0,761									
Uso de las emociones (UOE)	0,448	0,288	0,304	0,758								
Regulación de las emociones (ROE)	0,458	0,463	0,342	0,255	0,818							
Transparencia relacional (TR)	0,236	0,113	0,423	0,202	0,213	0,779						
Perspectiva moral internalizada (PMI)	0,303	0,348	0,380	0,274	0,252	0,402	0,797					
Procesamiento equilibrado (PE)	0,238	0,178	0,382	0,323	0,339	0,308	0,211	0,884				
Consciencia de sí mismo/a (CSM)	0,360	0,445	0,519	0,261	0,384	0,266	0,337	0,338	0,764			
Engagement (ENG)	0,327	0,358	0,300	0,274	0,252	0,263	0,371	0,035	0,310	0,777		
Conductas extra-rol (CER)	0,313	0,317	0,254	0,239	0,251	0,293	0,335	0,164	0,262	0,518	0,798	
Conductas intercambio feed-back (CFB)	0,217	0,045	0,088	0,120	0,180	0,152	0,197	0,238	0,158	0,344	0,502	0,888

Tabla 8. Validez discriminante según el criterio Fornell-Larcker persona líder

En el caso de HTMT ratio (Tabla 9) se considera que existe que existe un índice HTMT= 0,85, según el criterio más riguroso, y HTMT=0,9, criterio más relajado (HTMT= $\leq 0{,}85 \leq 0{,}9$)

	RE	SEA	OEA	UOE	ROE	TR	PMI	PE	CSM	ENG	CER	CFB
Reparación emocional (RE)												
Evaluación emociones propias (SEA)	0,535											
Evaluación emociones otras personas (OEA)	0,512	0,603										
Uso de las emociones (UOE)	0,628	0,400	0,403									
Regulación de las emociones (ROE)	0,575	0,583	0,431	0,317								
Transparencia relacional (TR)	0,442	0,261	0,827	0,363	0,439							
Perspectiva moral internalizada (PMI)	0,417	0,495	0,501	0,331	0,348	0,754						
Procesamiento equilibrado (PE)	0,342	0,244	0,512	0,418	0,438	0,653	0,299					
Consciencia de sí mismo/a (CSM)	0,475	0,648	0,730	0,370	0,520	0,560	0,485	0,493				
Engagement (ENG)	0,368	0,432	0,348	0,326	0,286	0,442	0,414	0,102	0,397			
Conductas extra-rol (CER)	0,354	0,377	0,290	0,266	0,283	0,504	0,367	0,198	0,330	0,561		
Conductas intercambio feed-back (CFB)	0,253	0,081	0,127	0,172	0,201	0,248	0,218	0,267	0,199	0,387	0,553	

Tabla 9. Validez discriminante según el criterio HTMT persona líder

Una vez analizada la fiabilidad y validez de los indicadores y tras realizar la evaluación del modelo estructural que explicaremos en el siguiente apartado, se estiman

las puntuaciones factoriales de las variables latentes del modelo, las cinco dimensiones de la inteligencia emocional y las cuatro dimensiones del LA. A partir de ahí, se elabora el modelo utilizando las dimensiones de segundo orden como variables manifiestas, lo que simplifica el modelo (Figura 27)

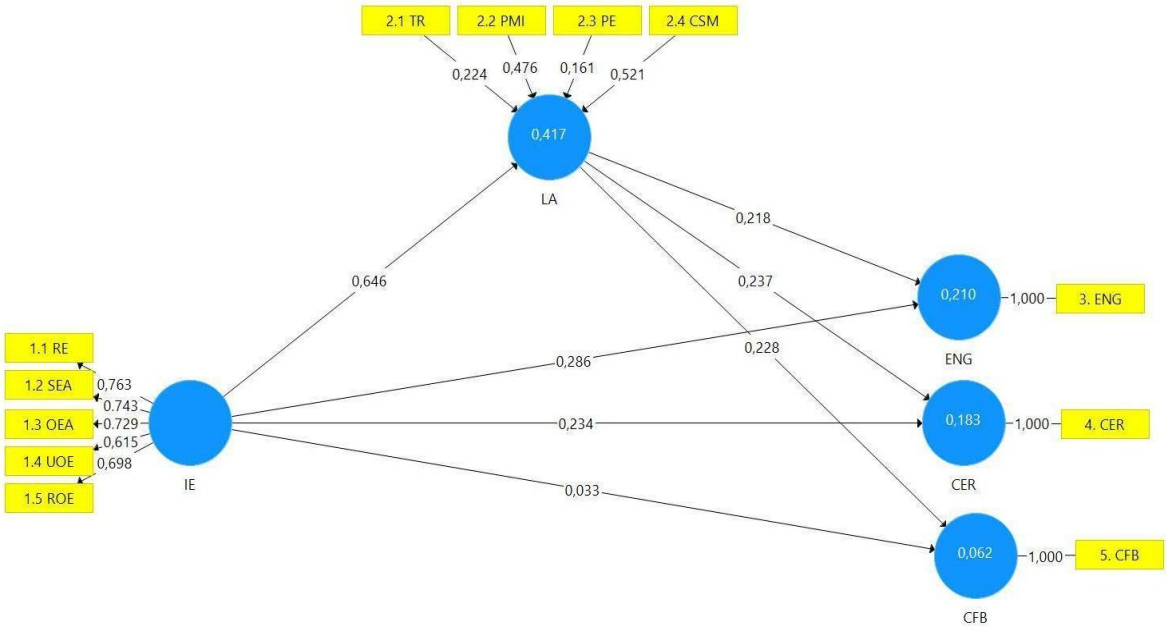


Figura 27. Estimación del modelo de medida segundo paso persona líder

El modelo resultante es más simple ya que está formado por cinco constructos: inteligencia emocional, liderazgo auténtico, engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back. En el caso del constructo reflectivo inteligencia emocional se evalúan las cargas factoriales. En este caso, aunque las cargas de las dimensiones de la Inteligencia Emocional *uso de las emociones* (UOE) y *regulación de las emociones* (ROE), están por debajo de 0,707 teniendo en consideración que la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media son adecuadas se decide mantener estas dimensiones (Tabla 11)

Por otra parte, se analiza su validez discriminante haciendo uso de los criterios de Fornell y Larcker (1981), que analiza la correlación con el resto de constructos, y el

HTMT ratio, que utiliza como criterio HTMT= ≤ 0,85 ≤ 0,9 según el nivel de rigurosidad aplicado (Henseler et ál., 2015). Tomando en consideración los resultados que aparecen en la tabla 10 se asume la validez discriminante según ambos criterios.

Criterio Fornell- Larcker						Heterotrait- Monotrait Ratio (HTMT)					
	IE	LA	ENG	CER	CFB		IE	LA	ENG	CER	CFB
IE	0,711					IE					
LA	0,646	n.a.				LA		n.a.			
ENG	0,427	0,402	1			ENG	0,490	n.a.			
CER	0,387	0,388	0,518	1		CER	0,445	n.a.	0,518		
CFB	0,180	0,249	0,344	0,502	1	CFB	0,210	n.a.	0,344	0,502	n.a.

n.a.= no aplica

Tabla 10. Validez discriminante persona líder

En el caso del constructo formativo LA, para validar su fiabilidad y validez se sigue el procedimiento de Cenfetelli y Bassellier (2009) y se estudia la colinealidad calculando el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) de las dimensiones que conforman el constructo. En este caso, para la valoración de la colinealidad de las variables antecedentes se toma como referencia el valor 3 (Hair et al, 2019)

Por otra parte, se analizan los pesos de cada indicador que señalan la importancia relativa que cada dimensión tiene en la formación de la variable latente, así como las cargas, cuyo valor resulta significativo siempre y cuando estas sean mayores de 0,5 (>0,5). En este caso para el constructo LA las dimensiones *consciencia de sí mismo/a (CSM)* y la *perspectiva moral internalizada (PMI)* son significativas mientras que las dimensiones *procesamiento equilibrado (PE)* y *transparencia relacional (TR)* presentan un peso de 0,161 y 0,224, respectivamente y no son significativas. A pesar de ello, se decide mantener ambas dimensiones siguiendo a Hair et ál. (2014) ya que su carga factorial es alta y significativa (estadísticamente distinta de 0) (Tabla 11)

		VIF	Pesos	Cargas	*p*	AVE	Fiabilidad compuesta (ρc)
Inteligencia emocional	Reparación emocional (RE)	1,589	0,291*	0,763*	,000	0,506	0,836
	Evaluación emociones propias (SEA)	1,497	0,292*	0,743*	,000		
	Evaluación emociones otras personas (OEA)	1,372	0,322*	0,729*	,000		
	Uso de las emociones (UOE)	1,291	0,236*	0,615*	,000		
Liderazgo Auténtico	Regulación de las emociones (ROE)	1,443	0,259*	0,698*	,000	n.a.	n.a.
	Transparencia relacional (TR)	1,281	0,224	0,604*	,000		
	Perspectiva moral internalizada (PMI)	1,280	0,476*	0,775*	,000		
	Procesamiento equilibrado (PE)	1,200	0,161	0,506*	,000		
	Consciencia de sí mismo/a (CSM)	1,241	0,521*	0,795*	,000		

*p<,05 Dos colas

Tabla 11. Resultados VIF, pesos, cargas, fiabilidad compuesta y AVE persona líder.

Por todos los datos expuestos hasta el momento, se confirma la validez y fiabilidad del modelo en el caso del estudio 1. A continuación, se procede a explicar el estudio del modelo estructural.

3.2.2.2. Evaluación del Modelo Estructural (Persona Líder)

Henseler et ál, (2016) sugieren que el primer paso para la evaluación del modelo estructural es llevar a cabo la valoración del modelo global estimado. Esta valoración, se realiza tanto para los modelos de primer nivel como de segundo nivel mediante Bootstrapping, técnica no paramétrica de generación de muestras.

En este caso se lleva a cabo un análisis confirmatorio (Henseler, 2021) con el fin de valorar el modelo global estimado. Para ello, se realizan los tests de ajustes exactos basados en Bootstrap utilizando 10000 submuestras y un nivel de significación del ,05 (Tabla 12).

Modelo de segundo nivel (modelo saturado)			
	Valor	HI_{95}	HI_{99}
SRMR	0,055	0,063	0,07
d_{ULS}	0,239	0,308	0,388
$d_{_G}$	0,097	0,126	0,157
Modelo de primer nivel (modelo saturado)			
	Valor	HI_{95}	HI_{99}
SRMR	0,072	0,072	0,076
d_{ULS}	6,435	6,306	7,072
$d_{_G}$	3,140	4,824	5,509

Tabla 12. Resultados valoración del modelo global persona líder

El resultado de los tres tests realizados para valorar el modelo global estimado en el primer y en el segundo nivel concluyen que el modelo es aceptado. En el caso del modelo de primer nivel el resultado del test SRMR (0,072) es igual a HI_{95}, el resultado de d_{ULS} (6,435) es superior a HI_{95} pero inferior a HI_{99} y en el caso de $d_{_G}$ (3,140) el resultado es inferior a HI_{95}. En el caso del modelo de segundo nivel el resultado de los tres tests, SRMR (0,055), d_{ULS} (0,239) y $d_{_G}$ (0,097) es inferior a HI_{95}.

La evaluación del modelo estructural tiene un doble objetivo. Por una parte, testar si las hipótesis de estudio propuestas, es decir, las relaciones entre las variables latentes son significativas o no. Por otra parte, analizar el poder del modelo para predecir el comportamiento de las variables endógenas.

Considerando, entre otras razones que, según Chin y Newsted (1999), PLS no asume la distribución de los datos este análisis se realiza mediante procedimientos no-paramétricos. Una vez realizada la valoración del modelo global, la evaluación del modelo estructural continúa con el contraste de la fortaleza de las hipótesis planteadas.

El testeo del modelo estructural planteado se realiza considerando la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas. De acuerdo al criterio de Falk y Miller (1992) el valor de (R^2) debe ser mayor que 0,1. Asimismo, se debe realizar una prueba de potencia al 80% (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006) y la intensidad de los coeficientes de regresión (Tabla 13).

Tal y como se ve en los resultados, la variable conductas de intercambio de feed-back heteropercibidas (.062) sería la única que no cumple con con el criterio fijado por Falk y Miller (1992)

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Liderazgo Auténtico (LA)	0,417	0,412
Engagement (ENG)	0,210	0,196
Conductas extra-rol (CER)	0,183	0,168
Conductas de intercambio de feed-back (CFB)	0,062	0,046

Tabla 13. Resultados (R^2) del modelo estructural persona líder

En cuanto a la potencia, la prueba de potencia realizada confirma que el tamaño muestral disponible, 118 casos, es adecuado para realizar la regresión del modelo con una potencia superior al 80% (Figura 28).

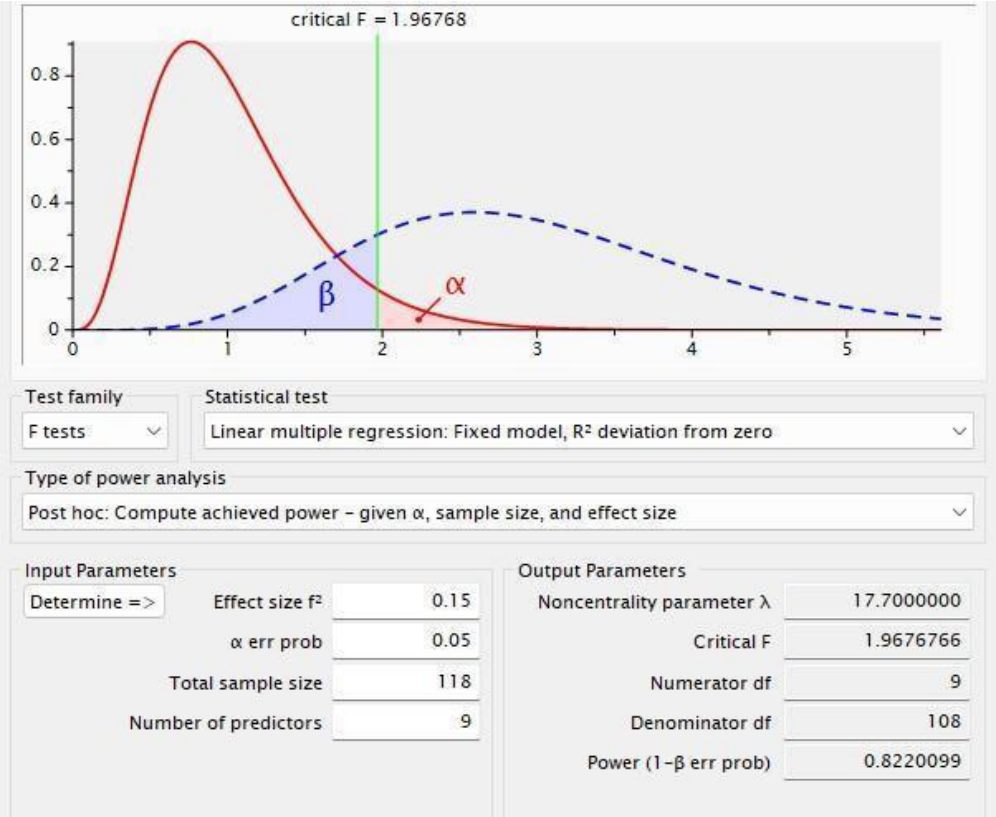


Figura 28. Cálculo de potencia de la muestra persona líder

Por otra parte, para valorar el nivel de precisión y de estabilidad de las estimaciones obtenidas, se utiliza Bootstrapping, técnica no paramétrica de generación de muestras. En este caso se generan 10000 submuestras del tamaño de la muestra original.

Asimismo, se analiza el tamaño del efecto *(f^2)*, estadístico que sirve para indicar el cambio que se produce en la R^2 cuando una variable se elimina del modelo. De esta manera se puede identificar si el efecto sobre los factores en los que incide es significativo cuando se elimina. Para determinar el tamaño del efecto, en este caso se utilizan como referencia los valores propuestos por Cohen (1988) que toma como referencia los valores entre 0,02 y 0,15 para determinar un efecto pequeño, entre 0,15 y 0,35 para determinar un efecto mediano y 0,35 para determinar un efecto grande (Tabla 14)

	IE	LA	ENG	CER	CFB
Inteligencia emocional (IE)		0,716	0,060	0,039	0,001
Liderazgo Auténtico (LA)			0,035	0,040	0,032
Engagement (ENG)					
Conductas extra-rol (CER)					
Conductas de intercambio de feed-back (CFB)					

Tabla 14. Resultados (f^2) del modelo estructural persona líder

El análisis de f^2 para cada variable evidencia que el efecto de la inteligencia emocional en LA es grande, mientras que para el resto de variables los efectos son pequeños, salvo en el caso del efecto de la inteligencia emocional en las conductas de intercambio de feed-back cuyo efecto (0,001) no es significativo. De estos resultados se deduce que la eliminación de la inteligencia emocional tendría un efecto grande en el LA, mientras que el efecto en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back de la eliminación del LA y de la inteligencia emocional sería pequeño.

El siguiente paso en la evaluación del modelo estructural se centra en analizar los modelos de mediación, mediación moderada y moderación.

Según el modelo de investigación (Figura 29) las hipótesis H4a, H4b y H4c representan hipótesis de mediación que indica cómo o por qué el LA vía la variable independiente inteligencia emocional afecta a las variables dependientes engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back. De este modo, el constructo inteligencia emocional puede influir directa e indirectamente.

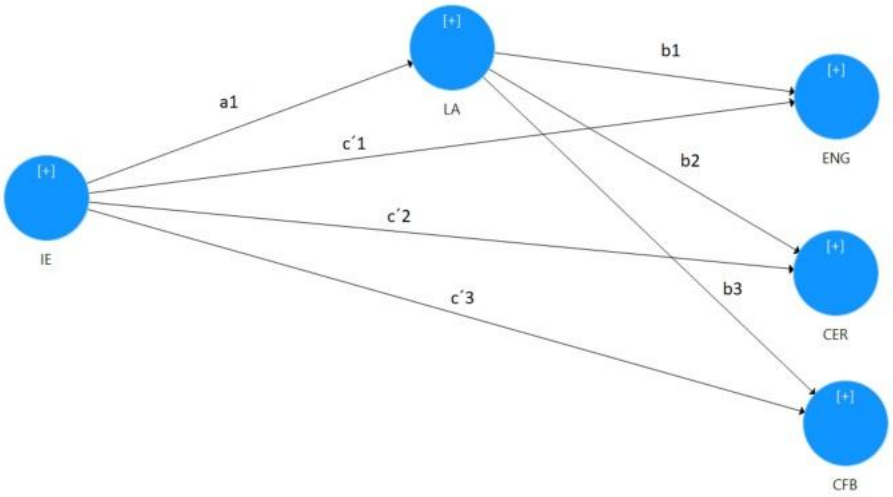


Figura 29. Modelo de mediación del LA persona líder

Para llevar a cabo el análisis de mediación mediante PLS, de nuevo se utiliza la técnica de remuestreo no paramétrico bootstrapping, ya que favorece la comprobación de la significación de los efectos indirectos sin que sea necesario asumir la normalidad en la distribución de la muestra. En la tabla 15 se sintetizan los resultados de los efectos directos, indirectos y totales de las variables de estudio y se analiza su nivel de significación.

Efecto directo	Valor	5.0%	95.0%	P Valores
a1: IE -> LA	0,646*	0,542	0,754	0,000
c´1: IE -> ENG	0,286*	0,101	0,477	0,007
c´2: IE -> CER	0,234*	0,041	0,444	0,027
c´3: IE -> CFB	0,033	-0,193	0,230	0,399
b1: LA -> ENG	0,218*	0,023	0,413	0,036
b2: LA -> CER	0,237*	0,023	0,454	0,034
b3: LA -> CFB	0,228*	0,038	0,455	0,036
Efecto indirecto	Valor	5.0%	95.0%	P Valores
(a1*b1): IE -> LA -> ENG	0,141*	0,013	0,275	0,039
(a1*b2): IE -> LA -> CER	0,153*	0,016	0,302	0,039
(a1*b3): IE -> LA -> CFB	0,147*	0,027	0,312	0,046
Efecto total	Valor	5.0%	95.0%	P Valores
a1: IE -> LA	0,646*	0,541	0,754	0,000
c´1: IE -> ENG	0,427*	0,299	0,564	0,000
c´2: IE -> CER	0,387*	0,274	0,514	0,000
c´3: IE -> CFB	0,168	0,025	0,339	0,030
b1: LA -> ENG	0,218*	0,018	0,417	0,036
b2: LA -> CER	0,237*	0,024	0,453	0,034
b3: LA -> CFB	0,228*	0,041	0,453	0,036

*p<,05 Una cola

Tabla 15. Contraste de hipótesis persona líder

Para probar la mediación se han especificado y contrastado los efectos directos e indirectos con la variable mediadora (a1*b1) para el engagement, (a2*b2) para las conductas extra-rol y (a3*b3) para las conductas de intercambio de feed-back y el efecto directo (c´1, c´2 y c´3). En este sentido el efecto en el caso del engagement y de las conductas extra-rol es de mediación parcial ya que la inteligencia emocional influye directa y positivamente en ambas variables. Sin embargo, en el caso de las conductas de intercambio de feed-back la mediación es total ya que el efecto directo de la inteligencia emocional en las conductas de intercambio de feed-back (c´3) no es significativo, mientras que el efecto de mediación (a3*b3) si lo es (Tabla16)

De esta manera se demuestran las hipótesis de mediación H4a, H4b y H4c (ver tabla 16) y se evidencia el rol mediador que el ejercicio del LA juega entre la inteligencia

emocional de la persona líder y su efecto en el engagement, las conductas extra-rol y las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras, conductas todas ellas que favorecen la experiencia positiva de las personas en las organizaciones y el impacto en los resultados que se obtengan en estas (Walumbwa et ál., 2010)

El siguiente paso en el modelo propuesto nos lleva a testar las hipótesis H5a, H5b, H5c, H6a, H6b y H6c que plantean la influencia positiva de las variables personales y relacionales en la relación entre la inteligencia emocional y el LA, y su influencia en las variables dependientes engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back (Figura 30)

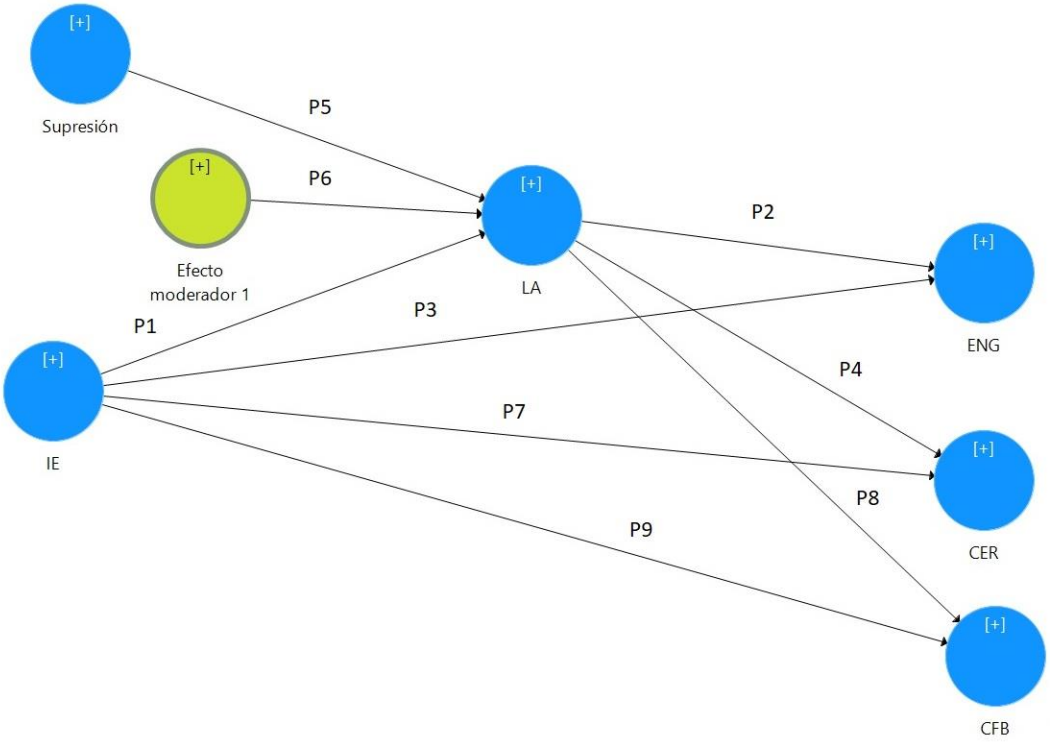


Figura 30. Modelo de mediación moderada persona líder

Se considera que existe un efecto de mediación moderada o efecto CoMe cuando la magnitud, el tamaño o la dirección de la variable X, inteligencia emocional, sobre la variable Y (engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back) a

través de un mediador M, LA, varía en función del valor de un moderador W, variables personales y/o relacionales (Preacher et él., 2007).

En este caso para llevar a cabo el análisis se toma como referencia el modelo 7 de Hayes. Hayes (2015) indica que se ha de considerar el impacto del moderador sobre el camino indirecto como un todo más que sobre un único elemento del efecto de mediación considerado aisladamente.

El análisis con Smart PLS permite obtener los datos de la variable W como variable moderadora y calcular el efecto moderador. A pesar de ello, al análisis del nivel de significatividad de los datos aún no está desarrollado en PLS y debe calcularse a través de un excel.

En nuestro caso, las variables personales analizadas fueron la *supresión* y la *negación* mientras que las variables relacionales analizadas fueron la *confrontación* y la *retroalimentación negativa*. El criterio de selección de estas variables se relaciona tanto con el contenido recogido en el marco teórico de esta tesis (capítulo 1) como con la observación de la relación líder- colaborador/a en el ámbito organizativo en el que la frecuencia de uso de este tipo de conductas es habitual.

	Variable	Engagement P2*P6			Conductas extra-rol P4*P6			Conductas intercambio de feed-back P8*P6		
		®	5%	95%	®	5%	95%	®	5%	95%
Variables personales	Supresión	-0,007	-0,040	0,022	-0,007	-0,045	0,020	-0,007	-0,042	0,022
	Negación	0,012	-0,033	0,051	0,013	-0,034	0,056	0,013	-0,033	0,051
Variables relacionales	Confrontación	0,009	-0,027	0,038	0,009	-0,033	0,035	0,096	-0,033	0,041
	Retroalimentación negativa	-0,003	-0,034	0,019	-0,004	-0,041	0,019	-0,004	-0,041	0,021

*p<,05 Una cola

Tabla 16. Significatividad de la mediación moderada persona líder

Los resultados del análisis realizado reflejan que los datos obtenidos no son significativos para la muestra de estudio (véase tabla 18), dado que no hay cambio de signo. Es por ello que todas las hipótesis centradas en el análisis de la influencia de las variables personales y relacionales en la relación entre la inteligencia emocional y el LA y su influencia en las variables dependientes quedan rechazadas.

Finalmente, en el modelo propuesto se ha testado si el género (variable dicotómica) modera el efecto directo entre la inteligencia emocional y el LA (H4) y el efecto indirecto entre la inteligencia emocional y las variables dependientes engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back (H5). Para ello, se realiza un análisis de permutaciones y un análisis multigrupo (PLS-MGA). De forma previa al testeo de las diferencias de los paths entre los grupos es necesario determinar la Invarianza de medida para asegurar que las diferencias en los paths no son debidas a diferencias en el modelo de medida.

Las tres ventajas principales de utilizar un análisis multi-grupo son las siguientes: (1) se centran en que aporta información sobre el modelo de medida y el modelo estructural, indicando si los parámetros son equivalentes (Chin et ál., 2012); (2) validan el modelo de medida y el modelo estructural; y (3) sirven para establecer diferencias teóricas entre subgrupos de una misma población y para investigaciones multiculturales entre poblaciones distintas o muestras de fuentes diversas (Fawcett, Wallin, Allred, Fawcett y Magnan, 2011)

Para realizar el análisis se han dividido las respuestas por género (1= mujer, 2= hombre). El grupo mujer está compuesto por 50 casos mientras que el grupo hombre está compuesto por 68 casos.

Las diferencias en los parámetros estimados en cada grupo se han analizado mediante el test de permutaciones, teniendo en cuenta que el tamaño de la submuestras no tiene diferencias significativas (Hair, Sarstedt, Ringle y Gudergan., 2017). El resultado de la aplicación de este test nos aporta datos acerca de la invarianza de compuesto y de la invarianza de medida, pasos 2 y 3 del test de permutaciones (MICOM).

Para asegurar la estabilidad de los resultados el número de permutaciones realizadas es de 5000 con un nivel de significación del .05. En este caso se cumple para todas las variables menos para las conductas de intercambio de feed-back en el caso del paso 2 (tabla 17).

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	5.0%	P-valores de permutación
Inteligencia emocional (IE)	0,991*	0,988	0,971	0,569
Liderazgo auténtico (LA)	0,803*	0,895	0,743	0,125
Engagement (ENG)	1*	1	1	0,208
Conductas extra-rol (CER)	1*	1	1	0,451
Conductas intercambio de feed-back (CFB)	1*	1	1	0,015

*p<,05 Una cola

Tabla 17. Resultados Micom paso 2 persona líder

En el caso del paso 3 la invarianza se cumple para todas las variables incluidas, aunque en el caso de la variable LA esta moderación es parcial (tabla 18).

	Media - diferencias originales (GROUP_Mujer - GROUP_Hombre)	Media - diferencia de medias de permutación (GROUP_Mujer - GROUP_Hombre)	2.5%	97.5%	P-valores de permutación	Varianza - diferencia original (GROUP_Mujer - GROUP_Hombre)	Varianza - diferencia de medias de permutación (GROUP_Mujer - GROUP_Hombre)	2.5%	97.5%	P-valores de permutación
Inteligencia emocional (IE)	0,111*	0,001	-0,366	0,360	0,545	-0,171 *	-0,011 *	-0,542	0,508	0,536
Liderazgo auténtico (LA)	-0,122 *	0,005	-0,357	0,370	0,508	0,46 *	-0,017	-0,502	0,453	0,057
Engagement (ENG)	-0,024 *	0,002	-0,358	0,367	0,903	0,207 *	-0,011 *	-0,513	0,472	0,403
Conductas extra-rol (CER)	-0,265 *	0,003	-0,364	0,367	0,159	-0,15 *	-0,01 *	-0,619	0,614	0,651
Conductas intercambio de feed-back (CFB)	0,050*	-0,002	-0,370	0,355	0,779	0,015 *	-0,004 *	-0,618	0,596	0,965

*p<,05 Una cola

Tabla 18. Resultados Micom paso 3 persona líder

Una vez establecida la invarianza se procede a realizar un test de permutaciones a una cola para testar las hipótesis H4 y H5 y testar la existencia de un efecto moderador de la variable género. Para ello se utiliza el test MGA o de los test paramétricos y se utiliza el Test Welch- Satterthwaite para testar la diferencia en la varianza. En este caso se considera que la influencia de IE en LA es mayor para las mujeres que para los hombres (H4) y que la influencia del LA en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back es mayor para las mujeres que para los hombres (H5).

El análisis de los coeficientes path evidencia diferencias significativas en los resultados obtenidos para el grupo mujeres y para el grupo hombres en la relación entre la inteligencia emocional y el LA y para la relación entre el LA y las conductas de intercambio de feed-back. Asimismo, los datos reflejan la existencia de diferencias significativas entre el grupo de mujeres y de hombres en los efectos indirectos específicos y totales de la inteligencia emocional y las conductas de intercambio de feed-back. Por otra parte, en los efectos indirectos puede observarse que, aunque en el grupo de hombres la influencia de la inteligencia emocional en el engagemenet mediada por el LA es significativa, su diferencia con los resultados del grupo de mujeres no es significativa. Finalmente, existen diferencias significativas en los efectos totales de la inteligencia emocional en el LA y en las conductas extra-rol y del LA en las conductas de intercambio de feed-back (Tabla 19)

Relaciones	bmujer	Valor t (bootstrapping)	bhombre	Valor t (bootstrapping)	Dif.[bmujer-bhombre]	tparametric
Efectos directos						
IE -> LA	0,844*	21,767	0,490*	3,899	0,354	2,761
IE -> CER	0,258	1,069	0,180	1,411	0,078	0,287
IE -> CFB	-0,315	1,081	0,092	0,673	-0,407	1,29
IE -> ENG	0,414	1,582	0,244*	1,807	0,169	0,586
LA -> CER	0,349	1,478	0,240	1,598	0,109	0,394
LA -> CFB	0,628*	2,549	0,098	0,544	0,53	1,767
LA -> ENG	0,096	0,397	0,307*	1,837	-0,211	0,732
Efectos indirectos						
IE -> LA-> EN	0,081	0,403	0,151*	1,657	-0,07	0,316
IE -> LA-> CE	0,294	1,477	0,118	1,401	0,177	0,835
IE -> LA-> CF	0,530*	2,509	0,048	0,496	0,482*	2,109

*p<,05 Una cola

Tabla 19. Resultado análisis multigrupo- T test Welch-Satterthwaite y coeficientes path persona líder

En conclusión, estos resultados muestran que el género modera la relación directa entre la inteligencia emocional y el LA y la relación directa e indirecta entre el LA y las conductas de intercambio de feed-back.

Una vez analizada la muestra, comprobado el modelo de medida, el modelo estructural y contrastadas las hipótesis del estudio 1 de esta tesis, en el siguiente apartado se procede a presentar los resultados del estudio 2.

3.2.3. Análisis Descriptivo (Persona Colaboradora)

Este análisis se realiza teniendo en cuenta que las variables del modelo se miden con una escala Likert de 1 a 5 puntos. De la aplicación de la estadística descriptiva se obtienen la media y la desviación típica de los indicadores del cuestionario (anexo 4) y de las variables del modelo presentado (Tabla 20).

Con relación a la variable central de estudio, liderazgo auténtico tiene una media (*M*=4,080*;DT=0,886)* superior a 3,5. Los ítems vinculados con el componente

consciencia de sí mismo/a (CSM) C_LA14 (*M*=3,571*;DT=1,041*) y C_LA15 (*M*=3,980*;DT=0,820*) donde se encuentran sus puntuaciones más bajas. Por otra parte, indicadores relacionados con el componente *transparencia relacional* (TR) C_LA2 (*M*=4,288*;DT=0,765*) y C_LA3 (*M*=4,302*;DT=0,919*) son los que tienen las puntuaciones más altas.

Indicadores	Media	Desviación típica
Liderazgo Auténtico (LA)	4,080	0,886
Engagement (ENG)	3,960	0,839
Conductas extra-rol (CER)	4,095	0,778
Conductas de intercambio de feed-back (CIFA)	3,909	0,804

Tabla 20. Medidas de la media y la desviación típica de las variables del modelo persona líder

Las variables dependientes medidas en este estudio engagement (*M*=3,968*;DT=0,839*), conductas extra-rol (*M*=4,095*;DT=0,778*) y conductas de intercambio de feed-back (*M*=3,909*;DT=0,804*) tienen una media por encima de 3,5 lo que refleja que la percepción que las personas colaboradoras tienen de sus conductas es relativamente positiva.

3.2.4. Análisis del Modelo de Investigación (Persona Colaboradora)

La evaluación del modelo de investigación, al igual que en el caso anterior, se realiza en dos pasos: (1) evaluación del modelo de medida, es decir, análisis de la fiabilidad y validez del instrumento de medida y (2) análisis del modelo estructural, con el fin de verificar las hipótesis planteadas.

Tomando en consideración la definición de LA dada por Walumbwa et ál. (2008) y el análisis de la herramienta de medida utilizado en esta investigación, cuestionario ALQ (Caza et ál., 2010; Clapp-Smith et ál., 2009; Moriano et ál., 2011; Walumbwa et ál., 2008; Walumbwa et ál., 2009), el LA, composite multidimensional, se conceptualiza como un modelo de orden superior en el que cada dimensión del LA pueda ser tratada como un importante componente del mismo (Podsakoff et ál., 2006).

La estimación del LA como un composite modo B, se ha realizado mediante un enfoque de dos pasos consistente en su construcción utilizando las puntuaciones obtenidas de las variables latentes (latent variables scores). En el primer paso, mediante un modelo reflectivo (modo A), se estiman las puntuaciones agregadas de las dimensiones de primer orden, consciencia de sí mismo/a, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado y transparencia relacional, mientras que en el segundo paso esas puntuaciones se utilizan para crear el modelo del composite modo B, Liderazgo Auténtico (Jarvis, et ál., 2003; Wetzels et ál., 2009) como un constructo formativo (modo B).

Por otra parte, las variables dependientes engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back se conceptualizan como un composite modo A.

Finalmente, el modelo de investigación que se plantea inicialmente para la perspectiva de la persona colaboradora es similar al de la perspectiva líder, es decir, incluyendo la Inteligencia Emocional como variable antecedente. El interés por analizar la vinculación entre el LA y las variables dependientes para la muestra de estudio unido a los resultados derivados del análisis del ajuste del modelo llevan a decidir que el modelo final centre su atención en la relación entre el LA hetero percibido por las personas colaboradoras en sus líderes y su efecto en el engagement, en las conductas extra-rol y en

las conductas de intercambio de feed-back auto percibidas por las personas colaboradoras. Asimismo, se estudia la influencia del LA auto percibido por la persona líder en las variables dependientes auto informadas por las personas colaboradoras

3.2.4.1. Validez y fiabilidad de los instrumentos de medida (Persona Colaboradora)

La evaluación de las propiedades psicométricas del instrumento de medida se estima a partir de las relaciones entre las dimensiones que forman parte del composite (Figura 31).

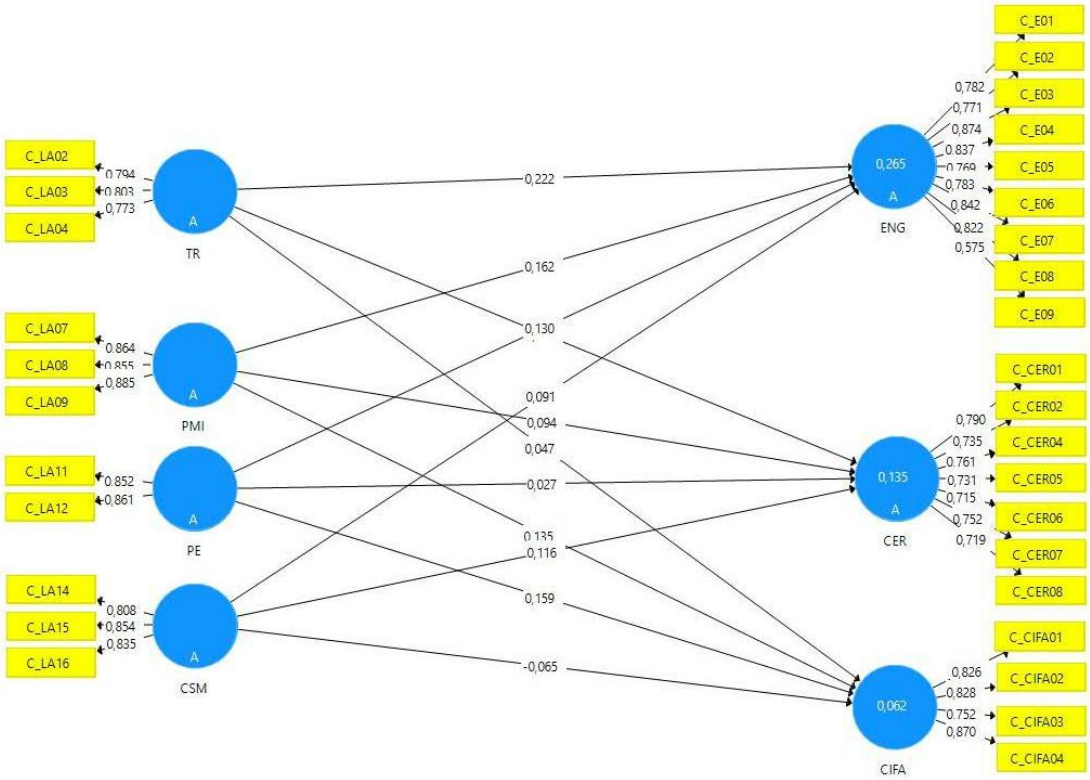


Figura 31. Estimación del modelo de medida primer paso persona colaboradora

La fiabilidad indica la consistencia de los indicadores al medir un concepto. El criterio estándar para medir la fiabilidad individual de un indicador es que este tenga valores de 0,707, si bien, en estudios de carácter exploratorio se pueden admitir valores por encima de 0,6 (Hair et ál., 1999). Con el fin de asegurar la consistencia interna del instrumento de medida, además se estima el índice de fiabilidad compuesta ($\rho c \geq 0{,}70$).

Por otra parte, se analiza la validez convergente de acuerdo al criterio de Hair et ál. (2014) y considerando que todos los ítems con cargas iguales o superiores a .7, que sean significativas, cuenten con una varianza extraída media (AVE) sea mayor que .5 (Tabla 21). En este caso se decide eliminar los ítems C_CER03 vinculado con las conductas extra-rol por su bajo nivel de carga (.323).

	Carga	Fiabilidad compuesta (ρc)	Varianza extraída media (AVE)
Liderazgo Auténtico			
Transparencia relacional (TR)	0,892	0,833	0,624
Perspectiva moral internalizada (PMI)	0,868	0,902	0,754
Procesamiento equilibrado (PE)	0,780	0,846	0,734
Consciencia de sí mismo/a (CSM)	0,832	0,871	0,693
Variables dependientes			
Engagement (ENG)	1	0,936	0,621
Conductas extra-rol (CER)	1	0,896	0,553
Conductas de intercambio de feed-back heteropercibidas (CFB)	1	0,891	0,673

Tabla 21. Cargas, fiabilidad y validez estimación del modelo de primer orden persona colaboradora

Finalmente, se completa la valoración del modelo de medida analizando si las variables comparten una mayor varianza con los indicadores que los componen o con otros constructos, es decir la validez discriminante mediante los criterios de Fornell y Larcker (1981) y el HTMT ratio (Henseler et ál., 2015). En el caso de Fornell y Larcker (1981) se asume que existe validez discriminante cuando el elemento de la diagonal es superior a los elementos de su fila y columna (Tabla 22).

	TR	PMI	PE	CSM	ENG	CER	CIFA
Transparencia relacional (TR)	0,790						
Perspectiva moral internalizada (PMI)	0,648	0,868					
Procesamiento equilibrado (PE)	0,574	0,565	0,857				
Consciencia de sí mismo/a (CSM)	0,655	0,724	0,594	0,833			
Engagement (ENG)	0,461	0,445	0,402	0,430	0,788		
Conductas extra-rol (CER)	0,336	0,313	0,255	0,321	0,440	0,744	
Conductas intercambio feed-back (CIF	0,183	0,208	0,223	0,158	0,410	0,400	0,820

Tabla 22. Validez discriminante según el criterio Fornell-Larcker persona colaboradora

En el caso de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) ratio se considera que existe un índice HTMT= .85, según el criterio más riguroso, y HTMT=.9, criterio más relajado (HTMT= $\leq 0,85 \leq 0,9$) (Tabla 23)

	TR	PMI	PE	CSM	ENG	CER	CIFA
Transparencia relacional (TR)	n.a.						
Perspectiva moral internalizada (PMI)	0,843	n.a.					
Procesamiento equilibrado (PE)	0,861	0,775	n.a.				
Consciencia de sí mismo/a (CSM)	0,887	0,894	0,849	n.a.			
Engagement (ENG)	0,554	0,499	0,513	0,493	n.a.		
Conductas extra-rol (CER)	0,406	0,343	0,324	0,363	0,481	n.a.	
Conductas intercambio feed-back (CIFA)	0,237	0,249	0,299	0,19	0,471	0,479	n.a.

n.a.= no aplica

Tabla 23. Validez discriminante según el criterio HTMT persona colaboradora

Debido a los resultados derivados del análisis de la validez discriminante se decide eliminar algunos de los ítems vinculados con el LA. Más concretamente los ítems de las dimensiones *consciencia de sí mismo/a* (C_LA13), *procesamiento equilibrado* (C_LA10), *perspectiva moral internalizada* (C_LA06) y *transparencia relacional* (C_LA01, C_LA05).

Una vez analizada la fiabilidad y validez de los indicadores y tras realizar la evaluación del modelo estructural que explicaremos en el siguiente apartado, se estiman las puntuaciones factoriales de las variables latentes del modelo. Estas son las cuatro

dimensiones del LA a partir de las cuales se elabora el modelo utilizándolas como variables manifiestas (Figura 32)

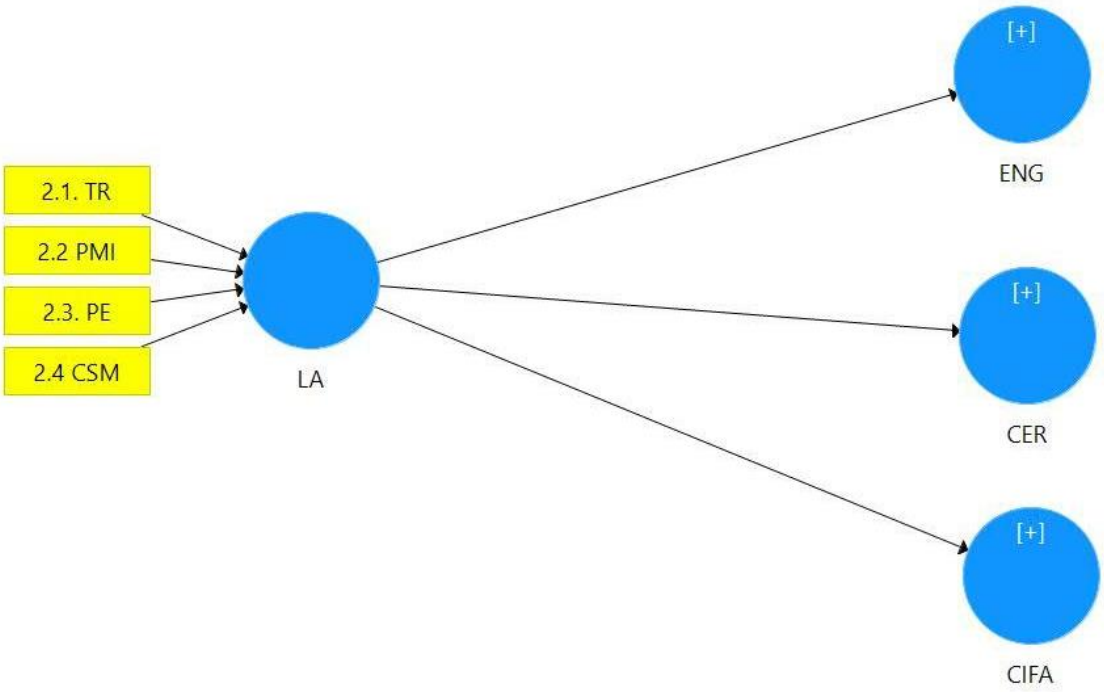


Figura 32. Estimación del modelo de medida segundo paso persona colaboradora

El modelo resultante se simplifica y está formado por cuatro constructos: liderazgo auténtico, engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back. En el caso del LA se trata de un composite modo B mientras que en los restantes se trata de composites modo A.

En el caso del engagement, de las conductas extra-rol y de las conductas de intercambio de feed-back se analizan las cargas de sus dimensiones para confirmar que están por encima de 0.707 (≥ .707) y se analiza su fiabilidad y validez mediante la fiabilidad compuesta (*pc*) y la varianza extraída media (AVE), respectivamente.

En el caso del composite modo B, LA, su fiabilidad y validez se valida de acuerdo al procedimiento de Cenfetelli y Bassellier (2009) y se estudia la colinealidad calculando el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) de las dimensiones que conforman el constructo. En este caso, para la valoración de la colinealidad de las variables antecedentes se toma como referencia el valor 3 (Hair et al, 2019)

		VIF	Pesos	Cargas	p	AVE	Fiabilidad compuesta (ρc)
Liderazgo Auténtico (Modo B)	Transparencia relacional (TR)	2,095	0,426*	0,892*	0,00	n.a.	n.a.
	Perspectiva moral internalizada (PMI)	2,427	0,330	0,868*	0,00		
	Procesamiento equilibrado (PE)	1,746	0,251	0,780*	0,00		
	Consciencia de sí mismo/a (CSM)	2,544	0,164	0,832*	0,00		

*p<.05

Tabla 24. Resultados VIF, pesos, cargas, fiabilidad compuesta y AVE persona colaboradora

Por otra parte, se analizan los pesos de cada indicador que señalan la importancia relativa que cada dimensión tiene en la formación de la variable latente (Tabla 24). En este caso para el constructo LA aunque la única variable latente que tiene peso significativo es la transparencia relacional se deciden mantener todas las dimensiones ya que sus cargas factoriales son altas y significativas, estadísticamente distintas de 0 (Hair et ál., 2014)

Finalmente, se analiza su validez discriminante haciendo uso de los criterios de Fornell y Larcker (1981), que analizan la correlación con el resto de constructos, y el HTMT ratio, que utiliza como criterio HTMT= ≤ 0,85 ≤ 0,9 según el nivel de rigurosidad aplicado (Henseler et ál., 2015). Tomando en consideración los resultados que aparecen en la tabla 25 se asume la validez discriminante según ambos criterios.

Criterio Fornell-Larcker					Hetrotrait- Monotrait Ratio (HTMT)				
	CER	CIFA	ENG	LA		LA	ENG	CER	CIFA
CER	1				LA				
CIFA	0,400	1			ENG			0,440	0,410
ENG	0,440	0,410	1		CER				0,4
LA	0,363	0,229	0,515		CIFA				

n.a= no aplica

Tabla 25. Validez discriminante persona colaboradora

Por todos los datos expuestos hasta el momento, se confirma la validez y fiabilidad del modelo desde la perspectiva de la persona colaboradora. A continuación, se procede a explicar el estudio del modelo estructural.

3.2.4.2. Evaluación del Modelo Estructural (Persona Colaboradora)

De acuerdo a Henseler el ál, (2016) el primer paso para la evaluación del modelo estructural es llevar a cabo la valoración del modelo global estimado mediante Bootstrapping, técnica no paramétrica de generación de muestras. Esta valoración, se realiza tanto para los modelos de primer nivel como de segundo nivel

En este caso se lleva a cabo un análisis confirmatorio (Henseler, 2021) con el fin de valorar el modelo global estimado. Los tests de ajustes exactos basados en Bootstrap se realizan utilizando 10000 submuestras y un nivel de significación del 0,05 (Tabla 26).

El resultado de los tres tests realizados para valorar el modelo global estimado en el primer y en el segundo nivel concluyen que el modelo es aceptado y se puede considerar verdadero ya que tanto en el primer nivel, SRMR (0,051), d_{ULS} (1,272) y $d_{_G}$ (0,526), como en el segundo nivel, SRMR (0,013), d_{ULS} (0,005) y $d_{_G}$ (0,004), el resultado de los tres tests es inferior a los valores de HI_{95} y HI_{99}.

Modelo de segundo nivel (modelo saturado)			
	Valor	HI95	HI99
SRMR	0,013*	0,028	0,035
d_ULS	0,005*	0,022	0,034
d_G	0,004*	0,015	0,020
Modelo de primer nivel (modelo saturado)			
	Valor	HI95	HI99
SRMR	0,051*	0,053	0,059
d_ULS	1,272*	1,388	1,733
d_G	0,526*	0,587	0,650

Tabla 26. Resultados tests de ajustes basados en bootstrap persona colaboradora

Considerando, entre otras razones que, según Chin y Newsted (1999), PLS no asume la distribución de los datos este análisis se realiza mediante procedimientos no-paramétricos.

La evaluación del modelo estructural tiene como objetivo testar si las hipótesis de estudio propuestas, es decir, las relaciones entre las variables latentes son significativas o no. El testeo del modelo estructural planteado se realiza considerando la varianza explicada (R^2) de las variables endógenas. De acuerdo al criterio de Falk y Miller (1992) el valor de (R^2) debe ser mayor que 0,1. Asimismo, se debe realizar una prueba de potencia al 80% (Hair et al., 2006) y la intensidad de los coeficientes de regresión (Tabla 27).

Teniendo en cuenta el criterio fijado por Falk y Miller (1992) la variable conductas de intercambio de feed-back autopercibidas (0,052) sería la única que no cumple con el mismo.

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Engagement (ENG)	0,265	0,262
Conductas extra-rol (CER)	0,132	0,128
Conductas de intercambio de feed-back (CIFA)	0,052	0,048

Tabla 27. Resultados (R^2) del modelo estructural persona colaboradora

La prueba de potencia realizada confirma que el tamaño muestral disponible, 205 casos, es adecuado para realizar la regresión del modelo con una potencia superior al 80% y un alfa de 0,05 (Figura 33).

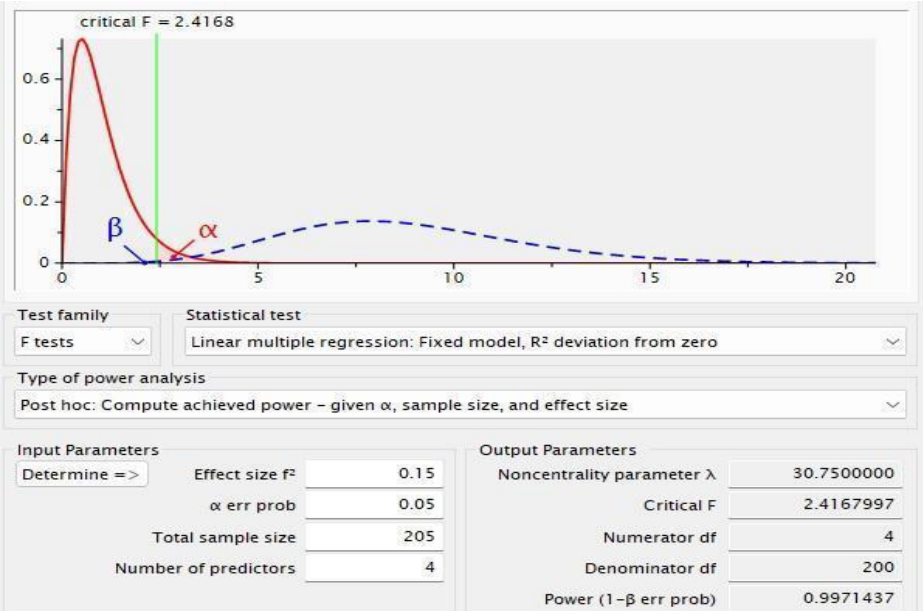


Figura 33. Cálculo de potencia de la muestra persona colaboradora

Por otra parte, para valorar el nivel de precisión y de estabilidad de las estimaciones obtenidas, se utiliza Bootstrapping, técnica no paramétrica de generación de muestras. En este caso se generan 10000 submuestras del tamaño de la muestra original.

Asimismo, se analiza el tamaño del efecto *(f^2)*, estadístico que sirve para indicar el cambio que se produce en la R^2 cuando una variable se elimina del modelo. De esta manera se puede identificar si el efecto sobre los factores en los que incide es significativo cuando se elimina. En este caso, se toman como referencia los valores propuestos por Cohen (1998): entre 0,02 y 0,15 para determinar un efecto pequeño, entre 0,15 y 0,35 para determinar un efecto mediano y 0,35 para determinar un efecto grande (Tabla 28).

	IE	LA	ENG	CER	CIFA
Liderazgo Auténtico (LA)			0,361	0,152	0,055

Tabla 28. Resultados (f^2) del modelo estructural persona colaboradora

El análisis de f^2 para cada variable evidencia que el LA tiene un efecto grande sobre el engagement, moderado sobre las conductas extra-rol y pequeño sobre las conductas de intercambio de feed-back. De estos resultados se deduce que la eliminación del LA tendría un efecto mayor en el engagement, un efecto medio en las conductas extra-rol y un efecto pequeño sobre las conductas de intercambio de feed-back.

Finalmente, en el modelo propuesto se ha testado si la potencia del LA auto percibido por la persona líder (variable dicotómica) modera el efecto directo entre el LA y las variables dependientes engagement, conductas extra-rol y conductas de intercambio de feed-back (H1a, H1b y H1c). Para ello, se realiza un análisis de permutaciones y un análisis multigrupo (PLS-MGA).

Para realizar el análisis se han dividido las respuestas del LA autopercibido por la persona líder, 118, de acuerdo a su nivel de potencia (1= baja, 2= alta). Para ello, se toma como referencia el valor de la mediana con el fin de tener un número de valores similar, clasificando como potencia baja las puntuaciones por debajo de la mediana y como potencia alta las puntuaciones por encima de la mediana. Una vez identificado el nivel de potencia de cada una de las personas líderes se identifican sus colaboradores/as correspondientes para generar los grupos de datos. Finalmente, el grupo identificado en la muestra de personas colaboradoras como potencia baja del LA está compuesto por 98 personas mientras que el grupo potencia alta está compuesto por 107 personas.

Las diferencias en los parámetros estimados en cada grupo se han analizado mediante el test de permutaciones, teniendo en cuenta que el tamaño de la submuestras

no tiene diferencias significativas (Hair et ál., 2017). El resultado de la aplicación de este test nos aporta datos acerca de la invarianza de compuesto y de la invarianza de medida, pasos 2 y 3 del test de permutaciones.

Para asegurar la estabilidad de los resultados el número de permutaciones realizadas es de 5000 con un nivel de significación del 0,05. En el caso del paso 2 se cumple para todas las variables (Tabla 29).

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	5.0%	P-valores de permutación
1. LA	0,925*	0,895	0,747	0,578
2. ENG	1*	1	1	0,276
3. CER	1*	1	1	0,308
4. CIFA	1*	1	1	0,126

*p<,05 Una cola

Tabla 29. Resultados Micom paso 2 persona colaboradora

En el caso del paso 3 se cumple para todas las variables incluidas (Tabla 32).

	Media - diferencias originales (GROUP_L_LABAJO - GROUP_L_LAALTO)	Media - diferencia de medias de permutación (GROUP_L_LABAJO -	2.5%	97.5%	P-valores de permutación	Varianza - diferencia original (GROUP_L_LABAJO - GROUP_L_LAALTO)	Varianza - diferencia de medias de permutación (GROUP_L_LABAJO - GROUP_L_LAALTO)	2.5%	97.5%	P-valores de permutación
LA	0,045*	0,002	-0,268	0,273	0,753	-0,207*	-0,009	-0,542	0,521	0,454
ENG	0,053*	-0,001	-0,271	0,271	0,707	0,037*	-0,001	-0,345	0,342	0,825
CER	0,021*	-0,001	-0,274	0,274	0,883	-0,019*	-0,002	-0,32	0,295	0,907
CIFA	0,248*	0,002	-0,267	0,278	0,077	-0,219*	-0,001	-0,337	0,344	0,202

*p<,05 Una cola

Tabla 30. Resultados Micom paso 3 persona colaboradora

Fuente: elaboración propia

Una vez establecida la invarianza se procede a realizar un test de permutaciones a una cola para testar la hipótesis H7 y testar la existencia de un efecto moderador de la variable potencia del LA auto percibido por la persona líder. Para ello se utiliza el test MGA o los test paramétricos y se utiliza el Test Welch- Satterthwaite para testar la diferencia en las varianzas. En este caso existen diferencias significativas entre la potencia

baja y alta del LA auto percibido por la persona líder y su influencia en las conductas extra-rol auto percibidas por la persona colaboradora, de manera que la potencia del LA autopercibido por la persona líder modera la percepción de las conductas extra-rol en sus colaboradores/as (Tabla 31).

Relaciones	βpotencia baja	Valor t (bootstrapping)	βpotencia alta	Valor t (bootstrapping)	Dif. [βpotencia baja– βpotencia alta]	tparametric
H1a: LA -> ENG	0,575*	6,869	0,458*	4,502	0,116	0,881
H1b: LA -> CER	0,521*	6,822	0,274*	2,230	0,247*	1,723
H1c: LA -> CIFA	0,321*	2,930	0,179	1,281	0,141	0,794

*p<.05

Tabla 31. Resultado análisis multigrupo- T test Welch-Satterthwaite y coeficientes path persona colaboradora

Por otra parte, en el caso de la relación entre el LA y el engagement y entre el LA y las conductas de intercambio de feed-back no se muestran diferencias significativas en función del nivel de potencia auto percibido por la persona líder.

Estos resultados muestran que la potencia del LA auto percibido por la persona líder modera la relación directa entre el LA hetero percibido por las personas colaboradoras y las conductas extra-rol auto percibidas por la persona colaboradora.

Finalmente, resumimos los resultados obtenidos del análisis en la tabla contraste de hipótesis (Tabla 32).

Hipótesis	Contraste hipótesis
H1a: influencia positiva de LA en el engagement	No rechazada
H1b: influencia positiva de LA en las conductas extra-rol	No rechazada
H1c: influencia positiva de LA en conductas de intercambio de feed-back	No rechazada
H2: influencia positiva de la Inteligencia Emocional en LA	No rechazada
H3a: influencia positiva de la Inteligencia Emocional en Engagement a través de LA	No rechazada
H3b: influencia positiva de la Inteligencia Emocional en conductas extra-rol a través de LA	No rechazada
H3c: influencia positiva de la Inteligencia Emocional en conductas de intercambio de feed-back a través de LA	No rechazada
H4: Género modera la relación inteligencia emocional y LA	No rechazada
H5: Género modera la relación LA y variables dependientes	No rechazada
H6a: los mecanismos de defensa median condicionalmente la relación inteligencia emocional→LA→ engagement	Rechazada
H6b: mecanismos de defensa median condicionalmente la relación inteligencia emocional→LA→ conductas extra-rol	Rechazada
H6c: mecanismos de defensa median condicionalmente la relación inteligencia emocional→LA→ conductas de intercambio de feed-back	Rechazada
H7a: conductas asertivas median condicionalmente la relación inteligencia emocional→LA→ engagement	Rechazada
H7b: conductas asertivas median condicionalmente la relación inteligencia emocional→LA→ conductas extra-rol	Rechazada
H7c: conductas asertivas median condicionalmente la relación inteligencia emocional→LA→ conductas de intercambio de feed-back	Rechazada

Tabla 32. Contraste de hipótesis

Capítulo 4: Conclusiones, discusión e implicaciones

En este último capítulo se presentan las conclusiones del estudio, la discusión en relación con el marco teórico, y las recomendaciones que se derivan de todo ello. Asimismo, se exponen las principales implicaciones que el estudio plantea a la gestión de personas en las organizaciones. Por otra parte, se indican las limitaciones que se han identificado durante la realización del estudio, junto con algunas propuestas orientados a superarlas y mejorar los resultados obtenidos. Finalmente, el último punto del capítulo se centra en la presentación de futuras líneas de investigación que den continuidad a este trabajo (Figura 34).

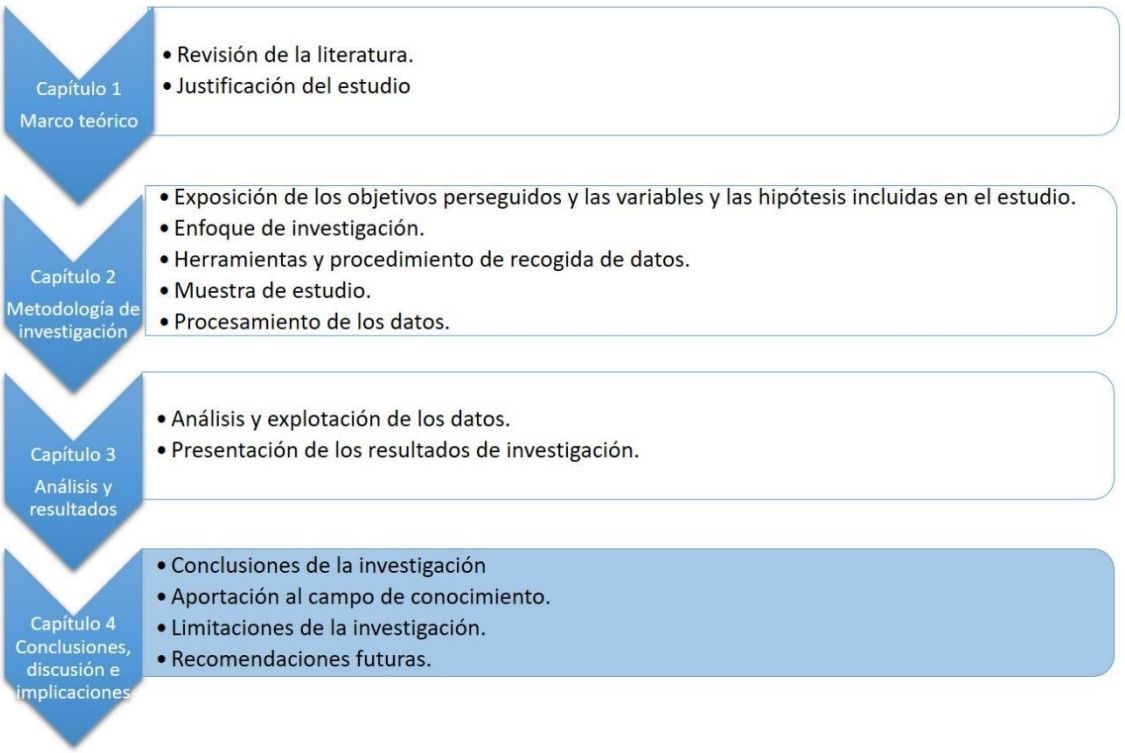


Figura 34. Proceso de investigación capítulo 4

4.1. Discusión de los resultados

El objetivo general planteado en esta tesis era estudiar los efectos del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras bajo la influencia de la Inteligencia Emocional. Este objetivo general se concreta en los siguientes objetivos específicos: (1) analizar el impacto del nivel del LA en el nivel de engagement, de conductas extra-rol y de conductas de intercambio de feed-back en las personas colaboradoras; (2) analizar la influencia de la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back manifestadas por las personas colaboradoras; (3) analizar la influencia del género, de los mecanismos de defensa y de la dimensión relacional conductas asertivas en la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico; (4) explicar la influencia del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back, bajo la influencia de la Inteligencia Emocional y la influencia en esta relación de otras variables como el género, los mecanismos de defensa y las conductas asertivas; y (5) identificar recomendaciones derivadas del estudio de estas relaciones, para favorecer el ejercicio del LA en las organizaciones.

Para lograr estos objetivos se han llevado a cabo dos estudios: uno con una muestra de 118 personas líderes y otra con una muestra de 205 personas colaboradoras orientados a la verificación de las hipótesis propuestas. Tal y como se ha señalado previamente, aunque el análisis de las muestras se ha realizado de forma independiente la característica principal de las mismas es la relación de dependencia entre las personas líderes y las personas colaboradoras que componen la muestra.

Las principales conclusiones del estudio muestran que: (1) el Liderazgo Auténtico influye directamente en el engagement, las conductas extra-rol y las conductas de

intercambio de feed-back; (2) el Liderazgo Auténtico autopercibido por la persona líder, modera la relación directa entre el Liderazgo Auténtico heteropercibido por las personas colaboradoras y las conductas extra-rol auto percibidas por la persona colaboradora; (3) la inteligencia emocional influye positivamente en el Liderazgo Auténtico; (4) el Liderazgo Auténtico media parcialmente el engagement y las conductas extra-rol y media totalmente las conductas de intercambio de feed-back bajo la influencia de la inteligencia emocional; (5) el género modera la relación directa entre la inteligencia emocional y el Liderazgo Auténtico y la relación directa e indirecta entre el Liderazgo Auténtico y las conductas de intercambio de feed-back, mostrando efectos mayores en ambos casos para las mujeres. En la tabla 32 se recogen las hipótesis con los resultados de verificación.

Teniendo en cuenta la sugerencia realizada por Monzani et ál. (2014) sobre la necesidad de integrar a los/as colaboradores/as como parte activa de la relación líder-colaborador/a el análisis de los datos se realiza a partir de las dos muestras antes mencionadas: (1) 118 personas líderes que autoinforman de su LA, de su inteligencia emocional y de sus mecanismos de defensa e informan del engagement, las conductas extra-rol, las conductas de intercambio de feed-back y las conductas asertivas de sus personas colaboradoras; y (2) 205 personas colaboradoras que informan del LA y de la inteligencia emocional de su líder y autoinforman de su engagement, de sus conductas extra-rol y de sus conductas de intercambio de feed-back. De esta manera se busca responder, además, a las limitaciones de los estudios previos vinculadas con las características de la muestra. A continuación, se pasa a exponer la interpretación de los resultados y la discusión estructurada en torno a los objetivos específicos uno, dos y tres. La respuesta a los objetivos específicos cuatro y cinco se expondrá en el siguiente punto.

Objetivo 1: analizar el impacto del nivel del LA en el nivel de engagement, de conductas extra-rol y de conductas de intercambio de feed-back en las personas colaboradoras.

En primer lugar, se ha comprobado la influencia positiva del Liderazgo Auténtico (LA) en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back desde una doble perspectiva: persona líder y persona colaboradora. Este objetivo está vinculado con las hipótesis H1a, H1b. H1c, hipótesis aceptadas en esta investigación tanto para la muestra persona líder como para la muestra persona colaboradora. En conclusión, se confirma que el LA influye en variables de tipo personal. Este resultado está en consonancia con los resultados de estudio previstos que señalan que el LA afecta positivamente al engagement (Al Sahi Al Zaabi et ál., 2016; Marič et al., 2017), a las conductas extra-rol (Edú Valsania, 2014; Edú-Valsania et ál., 2016; Srivastava y Dhar, 2017, Walumbwa et ál., 2008; 2010) y a las conductas de intercambio de feed-back (Qian et ál., 2012; Qian et ál., 2015)

Por otra parte, en el estudio de la muestra colaboradora se analiza mediante un análisis multigrupo el efecto que el LA autopercibido por la persona líder tiene en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back autopercibidas por sus personas colaboradoras. El resultado de este análisis muestra la existencia de diferencias significativas en el efecto que genera en las conductas extra-rol autopercibidas por las personas colaboradoras la potencia del LA autopercibido por la persona líder. Sin embargo, estas diferencias no resultan significativas para el engagement y las conductas de intercambio de feed-back.

La investigación acerca de los efectos del LA sobre la relación líder- colaborador evidencia que las características de los/as colaboradores/as modulan el efecto del LA en sus actitudes (Monzani et ál., 2014) lo que se vincula con el resultado que muestra que el

LA autopercibido por la persona líder modera las conductas extra-rol auto percibidas por las personas colaboradoras.

Objetivo 2: analizar la influencia de la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back manifestadas por las personas colaboradoras.

El segundo objetivo analiza la influencia de la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back manifestadas por las personas colaboradoras. Este objetivo está vinculado con las hipótesis H2, H3a, H3b y H3c y se analizan para la muestra líder. Los resultados de esta investigación corroboran la influencia positiva y significativa de la Inteligencia Emocional en el LA de estudios previos (Avolio et ál., 2004; Gardner et ál., 2005; Gardner et ál., 2011b; Miao, Humphrey y Qian, 2018). Por otra parte, se muestran los efectos del LA en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back bajo la influencia de la Inteligencia Emocional. Los resultados para esta investigación muestran que el LA actúa como una variable mediadora parcial en la relación entre la Inteligencia Emocional y el engagement y entre la Inteligencia Emocional y las conductas extra-rol y como variable mediadora total en el caso de la Inteligencia Emocional y las conductas de intercambio de feed-back.

Aunque la relación positiva y significativa entre la inteligencia emocional y el engagement (del Carmen Perez-Fuentes, Molero, Gazquez y Oropesa, 2018; Extremera, Mérida-Lopez, Sanchez-Alvarez, Quintana-Orts y Rey, 2019; Kabar y Zafer Gunes, 2017) y entre la inteligencia emocional y las conductas extra-rol (Chauhan y Maheshwari, 2020; Miao, Humphrey y Qian, 2020) ya había sido mostrada y la relación entre la Inteligencia Emocional y las conductas de intercambio de feed-back (Winton y Sabol,

2022; Xie, Chang y Singh., 2021) estudiada, hasta el momento este análisis no se había realizado considerando que estas relaciones eran mediadas por el LA, lo que supone una aportación teórica de valor. Por otra parte, en el caso de la relación entre la inteligencia emocional y las conductas de intercambio de feed-back, esta última variable se analiza como mediadora o moderadora en relación con otras variables dependientes a pesar de que favorece una comunicación abierta y, por tanto, una relación entre persona líder y persona colaboradora orientada a influir en el contexto laboral.

Los resultados de esta investigación aportan nuevos datos que clarifican el sentido de la relación entre la inteligencia emocional y el LA y confirman que las emociones influyen en el ejercicio del LA y en los efectos derivados de este. De esta manera se potencia el rendimiento de la persona líder, el ejercicio de un LA y la consiguiente influencia en conductas positivas para las personas y para la organización.

Objetivo 3: analizar la influencia del género, de los mecanismos de defensa y de la dimensión relacional conductas asertivas en la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico.

El tercer objetivo de estudio analiza la influencia del género (H4 y H5), de los mecanismos de defensa (H6a, H6b y H6c) y de la dimensión relacional conductas asertivas (H7a, H7b y H7c) en la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico. En este caso, el análisis se realiza para la muestra líder. De las hipótesis asociadas con este objetivo se aceptan las hipótesis H4 y H5 y se rechazan las restantes.

A diferencia de los estudios previos (Alshammari et ál., 2020; Miao, Humphrey y Qian, 2018) en este caso se prueba que el género modera la relación entre la inteligencia emocional y el LA mostrando diferencias significativas en los resultados para mujeres y hombres, siendo mayor el efecto para las mujeres. Estos resultados sugieren que el

desarrollo de competencias de inteligencia emocional podría ser espacialmente importante en el grupo de las mujeres líderes, en comparación con el de sus compañeros hombres, ayudándoles en mayor medida a expresar de forma más genuina y efectiva su liderazgo auténtico. Dado el carácter estereotípicamente masculino de los entornos laborales en términos generales y de los puestos de liderazgo en particular (Eagly, Gartzia y Carli, 2014; Gartzia, 2021) y dado que el ejercicio del liderazgo auténtico incluye un gran número de componenetes asociados a rasgos de comunalidad estereotípicamente femeninos tales como la empatía o la comunicación de emociones, la inteligencia emocional por parte de las mujeres líderes podría ayudarlas a desarrollar estilos de liderazgo más auténticos y acordes a sus valores.

Por otra parte, los resultados del análisis llevado a cabo muestran que el género también modera la relación entre el LA y las conductas de intercambio de feed-back . En concreto, los resultados muestran que el efecto de la inteligencia emocional en el LA y del LA en las conductas de intercambio de feed-back es mayor en el caso de las mujeres que de los hombres. Respecto a las variables dependientes, engagement y conductas extra-rol, no se observan efectos de moderación, sugiriendo que para las mujeres de manera específica el componente de comunicación implícito en las conductas de intercambio de feedback parece requerir en mayor medida que las otras dos variables los componentes emocionales y de autenticidad. Dado el carácter estereotípicamente femenino de la comunicación, el uso de recompensas contingentes y el intercambio de feedback que lleva a una mayor presencia en general de estos estilos por parte de las mujeres lideres en comparación con los hombres (Eagly, Gartzia y Carli, 2014; Gartzia, 2021), podría ser que el desarrollo de los componentes emocionales y de autenticidad implicados en la inteligencia emocional y el liderazgo auténtico podrían ser clave para

que las mujeres líderes puedan desplegar conductas de intercambio de feedback en sus funciones de gestión.

Finalmente, del análisis de la influencia de la variable personal mecanismos de defensa y de la variable relacional conductas asertivas en la relación entre la inteligencia emocional y el LA y sus efectos en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back se concluye que esa influencia no es significativa ni para los mecanismos de defensa ni para las conductas asertivas. Por tanto, las hipótesis quedan rechazadas y se descarta un papel específico de estas variables en las relaciones observadas. Consideramos que estos resultados suponen una aportación teórica de valor porque se trata uno de los primeros estudios en plantear esta relación. Sin embargo, dada la relación de la inteligencia emocional con los mecanismos de defensa (Pellitteri, 2002), por una parte, y con las conductas asertivas (Gambrill y Richey, 1975), por otra, el hecho de que los resultados del análisis no hayan sido significativos puede estar relacionado con las características de la muestra, de ahí que tenga que ser considerado en futuras investigaciones.

4.2. Consideraciones derivadas del marco teórico

La definición del Liderazgo Auténtico propuesta por Walumbwa et ál., (2008) hace referencia al patrón de comportamiento de la persona líder que se basa en las capacidades psicológicas positivas y promueve un clima ético positivo para fomentar una mayor *conciencia de sí misma*, una *perspectiva moral internalizada*, un *procesamiento equilibrado* de la información y la *transparencia relacional* por parte de las personas líderes que trabajan con sus seguidores/as, fomentando el auto desarrollo positivo.

Teniendo en cuenta el contexto socio-económico actual y la dudosa presencia del componente ético en algunos de los estilos de liderazgo utilizados hoy en día, el Liderazgo Auténtico aporta un tipo de líder que, además de poseer un alto componente ético, es consciente de sus potencialidades y de sus áreas de mejora, muestra capacidad para autorregularse y anteponer las necesidades comunes a las suyas propias.

Enmarcado en las corrientes de la psicología positiva, el ejercicio del Liderazgo Auténtico requiere que se genere un clima de confianza de las personas colaboradoras en su líder. Las personas líderes además de poner en práctica las conductas propias del Liderazgo Auténtico van a tener que ser líderes auténticas para sus personas colaboradoras (Yagil y Medler-Liraz, 2014). El fin último es que las personas colaboradoras experimenten emociones positivas (Agote et ál., 2016) ya que se ha mostrado el impacto que la experimentación de este tipo de emociones tiene en el bienestar de las personas, tanto en el momento en el que se experimentan como en la elaboración del bienestar futuro (Fredrikson, 2003).

La Inteligencia Emocional, definida por Mayer, Salovey y Caruso (2004, p. 197) como "la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual", juega un rol fundamental en la experimentación de dichas emociones positivas.

Aunque algunas investigaciones cuestionan si la autenticidad de la persona líder puede estar condicionada por la existencia de un alto nivel de Inteligencia Emocional, por la capacidad de autocontrol y por la habilidad relacional (Kotzé y Nel, 2017), la investigación refleja la existencia de una relación positiva entre el Liderazgo Auténtico y

la Inteligencia Emocional especialmente para el componente *autoconciencia* (Avolio et ál., 2004; Gardner et ál., 2005; Gardner et ál., 2011b) y los efectos en la experimentación de emociones positivas (Weischer et ál., 2013) y en otras variables como el desempeño, el compromiso afectivo o la innovación (Zhou et ál., 2014).

La investigación sobre la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico ha crecido notablemente en los últimos años. Los resultados de la investigación no muestran con claridad cuál es el sentido de esta relación ni qué variables afectan a la misma. Al considerar que la Inteligencia Emocional favorece el Liderazgo Auténtico, se explicaría el mecanismo mediante el que las emociones influyen en el rendimiento de las personas líderes, rendimiento que, por otra parte, influye en conductas positivas para las personas y para la organización como son el engagement, las conductas extra-rol y las conductas de intercambio de feed-back.

La influencia del Liderazgo Auténtico en este tipo de conductas ya ha sido analizada, sin embargo, el estudio considerando la influencia positiva de la Inteligencia Emocional sobre el Liderazgo Auténtico es limitado. Por otra parte, los efectos del LA en estas variables tienen importantes implicaciones para la organización tal y como refleja su influencia en la reducción de los niveles de absentismo (Shapira-Lishchinsky y Tsemach, 2014) y de rotación (Azanza et ál., 2015), entre otros aspectos.

El engagement definido como "un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación, y absorción" (Schaufeli, Salanova, González-Romá y Bakker, 2002, p. 74) hace referencia a un estado afectivo- cognitivo persistente vinculado de forma positiva con el Liderazgo Auténtico. Diversos estudios muestran que el Liderazgo Auténtico influye positivamente en el engagement (Al Sahi Al Zaabi et ál., 2016; Marič et al., 2017) y que esta relación puede

estar mediada por otras variables de tipo personal como el apoyo percibido de la persona líder (Penger y Černe, 2014) y la confianza de los/as colaboradores/as en el/la líder (Wang y Hsieh, 2013). Asimismo, se muestra que el engagement puede actuar como variable mediadora entre el capital psicológico y el LA (Adil y Kamal, 2016)

Las conductas extra-rol son aquellas conductas voluntarias beneficiosas para la organización y que van más allá de las expectativas del rol (Van Dyne, Cummings, y McLean, 1995), es decir, conductas que exceden a las obligaciones del puesto. La influencia del Liderazgo Auténtico en las conductas extra-rol ha sido estudiada (Edú Valsania, 2014; Edú-Valsania et ál., 2016; Srivastava y Dhar, 2017, Walumbwa et ál., 2008; 2010) y se ha relacionado, entre otros, con la eficiencia o el desarrollo organizacional. Asimismo, se mostrado la influencia en esta relación de variables de tipo personal como el optimismo académico (Srivastava y Dhar, 2017; Srivastava y Dhar, 2019) o la autonomía (Malik y Dhar, 2017).

La solicitud explícita a otras personas de información sobre el comportamiento y el desempeño propio en el trabajo hace referencia a las conductas de intercambio de feed-back (Ashford 1986; Ashford et ál., 2003; Chenetal 2007). Dentro de estas, el comportamiento *Voice* se define como un comportamiento de comunicación voluntaria y abierta de las personas en las organizaciones orientado a influir en el contexto laboral (Maynes y Podsakoff, 2014). Si bien la investigación de la relación entre el Liderazgo Auténtico y las conductas de intercambio de feed-back es escasa, se ha evidenciado que el Liderazgo Auténtico puede mejorar el comportamiento de búsqueda de feed-back, estando esta relación mediada por la cognición y las emociones positivas (Qian et ál., 2012; Qian et ál., 2015)

El interés de esta investigación por aclarar las variables que afectan a la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico y a los efectos del Liderazgo Auténtico sobre los resultados lleva a estudiar los efectos que variables personales (género y mecanismos de defensa) y relacionales (conductas asertivas) producen en esta relación.

El género hace referencia a un sistema social amplio (Gartzia, 2011) que determina los comportamientos y la definición de la identidad de la persona en función del sexo y de su significado en cada contexto social (Fernández, 1998; Stewart y McDermott, 2004) y que como tal puede afectar al ejercicio del liderazgo. Los mecanismos de defensa se definen como procesos inconscientes, de uso universal, cuya frecuencia de uso puede transformar su utilidad (Mishar y Bangun, 2014) y ejercer influencia sobre la Inteligencia Emocional. Las conductas asertivas son aquellas que permiten a una persona transmitir a otra sus posturas, opiniones, creencias o sentimientos de manera eficaz, sin sentirse incómoda y respetando las posturas, opiniones, creencias o sentimientos de la otra persona, lo que contribuye al establecimiento y desarrollo de relaciones efectivas, beneficiosas y satisfactorias con los/as demás (Paterson y Rector, 2001).

Finalmente, la investigación acerca de los efectos del Liderazgo Auténtico sobre la relación líder- colaborador/a evidencia que las características de los/as colaboradores/as modulan el efecto del LA en sus actitudes (Monzani et ál., 2014) por lo que se sugiere la necesidad de integrar a los/as colaboradores/as como parte activa de esta relación al estudiar los efectos del LA (Monzani et ál., 2014). Es por ello que, en esta investigación, se ha incluido esta doble perspectiva: la de la persona líder y la de la persona colaboradora.

4.3. Implicaciones para las Organizaciones

El contenido de este punto tiene como objetivo responder a los objetivos de estudio cuatro y cinco.

Objetivo 4: explicar la influencia del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back, bajo la influencia de la Inteligencia Emocional y la influencia en esta relación de otras variables como el género, los mecanismos de defensa y las conductas asertivas.

Objetivo 5: identificar recomendaciones derivadas del estudio de estas relaciones, para favorecer el ejercicio del LA en las organizaciones.

Una vez analizados los resultados y descritas las principales conclusiones del estudio empírico, en este apartado se van a señalar algunas de las implicaciones de los mismos que se derivan para las organizaciones y recomendaciones para favorecer una relación *auténtica* entre líderes y personas colaboradoras que previsiblemente impactarán en el clima y en la eficacia de las organizaciones.

En primer lugar, y a la luz de las diferencias observadas en ambos tipos de muestras, se evidencia la importancia de tener en cuenta la información aportada desde la perspectiva de la persona líder y la aportada desde la perspectiva de la persona colaboradora a la hora de definir el rol de la persona líder y de la persona colaboradora en las organizaciones. Las razones para integrar ambas perspectivas en la definición de estos roles son principalmente dos: (1) el efecto modulador que las características de los/as colaboradores/as tiene en el efecto del LA en sus actitudes (Monzani et ál., 2014); y (2) la mejora de la experiencia de las personas en las organizaciones, experiencia que se vincula con su compromiso y permanencia (Itam y Ghosh, 2020). Teniendo en cuenta

que la práctica eficaz del LA requiere de reflexión, de confianza para compartir con otras personas de la organización y de atención a las emociones, asumiendo que las personas líderes pueden ser vulnerables y requerir de la ayuda de otras personas de la organización (Boyatzis y McKee; 2005; Crawford, 2009; Fineman, 2000, 2007; Leithwood y Beatty, 2008) integrar esta doble perspectiva en la definición del rol de las personas en las organizaciones va a impactar positivamente tanto en las personas como en la organización.

En un contexto en el que la experiencia de las personas en las organizaciones está tomando una relevancia mayor que en etapas pasadas, es importante poner en valor el potencial que en este contexto tiene el Liderazgo Auténtico. En este sentido, la persona líder tendrá que incrementar su capacidad de escucha y de atención a sus personas colaboradoras, promoviendo la comunicación con éstas, con el fin de conocer sus necesidades, deseos y opiniones, al mismo tiempo que es capaz de desarrollar su potencial como líder auténtico/a y gestionar las emociones que se derivan de esta relación. Para ello, será preciso que incremente la *consciencia de sí misma*, el uso de la *perspectiva moral internalizada*, del *procesamiento equilibrado* y de la *transparencia relacional*.

La segunda recomendación está relacionada con el diseño de planes específicos para el desarrollo del Liderazgo Auténtico en las organizaciones. La relación positiva y significativa del Liderazgo Auténtico con el engagement, con las conductas extra-rol y con las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras, demostrada por este estudio tanto para la muestra persona líder como para la muestra persona colaboradora, resulta de interés para que las organizaciones trabajen en el desarrollo de este estilo de liderazgo en sus personas líderes.

El desarrollo del Liderazgo Auténtico se centra en el autoanálisis y autodiagnóstico que la persona líder hace de sus fortalezas y de sus áreas de mejora, identificando las causas, promoviendo el desarrollo desde los pensamientos y comportamientos internos (Quinn, 2004; Wheatley, 1999) y orientando dicho desarrollo hacia su propósito. Es por ello que se requiere que la persona líder participe en este proceso de desarrollo de forma consciente y responsable ya que por encima del desarrollo del liderazgo se encuentra su propio desarrollo. En este proceso la persona líder tendrá que descubrir su capital psicológico en forma de confianza, esperanza, optimismo, ética y resistencia (Avolio y Luthans, 2006), cualidades requeridas y valoradas en las organizaciones actuales. Por otra parte, el uso de programas de aprendizaje intensivos (Corriveau, 2020 y Kotze y Nel, 2017) y de metodologías de aprendizaje participativas (Glowacki-Dudka y Griswold, 2016; Soares y Lopes, 2020; Treff y Earnest, 2016) en combinación con las acciones individuales puede favorecer el desarrollo del Liderazgo Auténtico.

La vinculación del desarrollo de la persona líder con el resto de personas de la organización y la influencia que muestran en los resultados organizacionales (Edú Valsania, 2014; Maric, Hernaus, Tadic Vujcic y Cerne, 2019; Maynes y Podsakoff, 2014) refuerza los argumentos para que las organizaciones orienten sus acciones al desarrollo de este estilo de liderazgo. Las nuevas metodologías de aprendizaje y desarrollo utilizadas en las organizaciones en los últimos años, como por ejemplo el coaching, ofrecen múltiples posibilidades para que las personas desarrollen su Liderazgo Auténtico, poniendo el foco del desarrollo en ellas mismas como protagonistas y parte activa del proceso. Si hasta fechas recientes el desarrollo del liderazgo centraba su atención en los equipos y en las personas colaboradoras este estilo de liderazgo tiene como protagonista principal a la persona líder.

En tercer lugar, es importante poner en valor el impacto de los aspectos emocionales tanto para las personas como para las organizaciones y se recomienda trabajar de forma específica sobre ellos e integrarlos en la actividad diaria. La influencia positiva y significativa de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo Auténtico pone en valor una relación que va más allá de los efectos estudiados en esta investigación (Hendricks y Toth-Cohen, 2018). En la medida en la que la persona líder y la persona colaboradora sean capaces de identificar y gestionar sus emociones van a tener oportunidad de influir a nivel personal y organizacional. Siendo el Liderazgo Auténtico un estilo de liderazgo que persigue rendimiento y bienestar, la promoción del contagio emocional fomentará la proactividad y la transformación en las organizaciones lo que se relaciona con el incremento del nivel de satisfacción de las personas (Fredrickson, 2003).

Más allá de la realización de programas orientados al desarrollo de la Inteligencia Emocional es preciso que las organizaciones integren la gestión emocional en la actividad diaria en la relación entre las personas, en la práctica de una escucha activa, en la gestión emocional de los equipos, en la propuesta de acciones que mejoren el bienestar o en la definición de espacios y tiempos para compartir. En este sentido el uso de programas de mindfulness (Vich y Lukeš, 2018) y/o de coaching one to one (Ross-Davie, Stevenson y Maynor, 2016) además de favorecer el desarrollo del LA pueden facilitar la integración de gestión emocional en la gestión diaria en las organizaciones.

En cuarto lugar, es necesario considerar el género como una variable relevante en la práctica organizativa y no sólo como un requisito legal de análisis. Los resultados que evidencian la influencia significativa del género en la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico y entre el Liderazgo Auténtico y las conductas de intercambio de feed-back suponen una fuente de oportunidad para las organizaciones y

para las mujeres por distintos motivos. Por una parte, que estas relaciones sean más fuertes para el colectivo de mujeres que de hombres justifica su incorporación a las empresas en posiciones de liderazgo en un clima en el que tanto la inteligencia emocional como el desarrollo de estilos de liderazgo genuinos y acordes a los valores comunales de las mujeres tengan presencia. Esta incorporación de elementos comunales y emocionales, estereotípicamente característico de las mujeres en posiciones de responsabilidad, pueden suponer una aportación de valor y no sólo estar vinculadas con el mero cumplimiento del requisito que tienen las empresas, en la actualidad, de incorporar a mujeres con el fin de promover y garantizar la igualdad (Ley de Igualdad de mujeres y hombres en la C.A. de Euskadi. Ley 4/2005).

En la misma línea, las conductas de intercambio de feed-back analizadas en este estudio, centradas en influir en el contexto laboral a través de una comunicación voluntaria y abierta (Maynes y Podsakoff, 2014) evidencian diferencias significativas y positivas para el colectivo de las mujeres líderes. Considerando que este tipo de conductas de intercambio de feed-back favorecen la reducción de la distancia entre la persona líder y la persona colaboradora, se justifica el interés por incorporar acciones formativas que permitan a las mujeres en posiciones de liderazgo, así como a los hombres desplegar de manera integral el conjunto de competencias emocionales y de desarrollo personal necesarias para su puesta en práctica en el contexto organizativo.

Por otra parte, la identificación en el Liderazgo Auténtico de rasgos propios de la comunalidad (Azanza, Gorgievski, Moriano y Molero 2018; Eagly y Carli, 2003), es decir, asociados con conductas de líderes estereotípicamente femeninas (Braun, Peus y Frey, 2018), favorecería la superación de conflictos derivados de estereotipos de género y facilitaría la incorporación de mujeres en posiciones de liderazgo. Considerando las dificultades actuales para la incorporación de profesionales en determinadas posiciones y

sectores y la influencia que las variables socio-demográficas van a tener en la incorporación de personas a las organizaciones en el medio y largo plazo, la relación positiva del género mujer y del Liderazgo Auténtico supone una oportunidad para incorporar mujeres a las organizaciones y un beneficio para ambas.

Finalmente, el ejercicio del Liderazgo Auténtico en las organizaciones va a requerir de procesos de cambio dentro de estas, asociados con la cultura de empresa o con la puesta en práctica de conductas que promuevan la confianza y reduzcan la distancia entre persona líder y colaboradora. La integración del Liderazgo Auténtico en la actividad diaria de una organización va a requerir de un proceso de reflexión que favorezca la comprensión del concepto de Liderazgo Auténtico (Wiewiora y Kowalkiewicz, 2019) y sus efectos. Por otra parte, será necesario que se tengan en consideración variables mediadoras y moderadoras que influyen en su ejercicio, tales como las fuentes de poder de liderazgo (Shang et ál., 2019) o la cultura de empresa (Elrehail, Emeagwali, Alsaady Alzghoul, 2018). En este sentido las organizaciones tendrán que realizar un ejercicio de reflexión y análisis con el fin de identificar los cambios requeridos para la práctica eficaz del Liderazgo Auténtico. Por ejemplo, una cultura organizativa penalizante con el error sería contraria a la cultura de confianza requerida para el ejercicio del Liderazgo Auténtico o para la práctica de conductas de intercambio de feed-back.

Por otra parte, variables de responsabilidad, apertura y capacidad de respuesta (Frederick, Wood, West y Winston, 2016; Moore, Wininger y Martin, 2016), la congruencia de valores (Fortin-Bergeron et ál., 2017) o el compromiso (Giallonardo et ál., 2010) tendrán que ser revisados y considerados por las organizaciones ya que actúan como elementos facilitadores de la práctica y desarrollo del LA. Por ejemplo, un control

excesivo en la actividad diaria sería contraproducente para el desarrollo de la responsabilidad en las personas o la falta de recursos sería contraria a la capacidad de respuesta. En este sentido se recomienda realizar un proceso de análisis y reflexión que proponga cambios graduales y que esté asociado con la estrategia de empresa con el fin de que la incorporación del Liderazgo Auténtico a la organización, su desarrollo e integración en la actividad diaria, favorezca el logro de los retos estratégicos propuestos por las organizaciones.

En definitiva, demostrada la influencia positiva y significativa del Liderazgo Auténtico en el engagement, en las conductas extra-rol y en las conductas de intercambio de feed-back de las personas colaboradoras, bajo la influencia de la inteligencia emocional, y moderada esta relación por el género de la persona líder se sugiere a las organizaciones tener en consideración la evidencia empírica de los beneficios del Liderazgo Auténtico en los procesos de incorporación de nuevas personas a las organizaciones y en el desarrollo del Liderazgo Auténtico en sus líderes. De esta manera, la *consciencia de sí misma* de la persona líder, su *perspectiva moral internalizada*, su *procesamiento equilibrado* y su *transparencia relacional* servirán de referencia y ejemplo para el resto de las personas de la organización de cara a la consecución de los retos estratégicos que esta se proponga.

4.4. Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Finalmente, además de las contribuciones de la presente investigación hay que considerar algunas limitaciones. A partir de éstas, se tratará de identificar aquellas líneas de investigación futura orientadas a superar las limitaciones, a profundizar en los resultados obtenidos y a ampliar la investigación sobre la temática.

Las características de una muestra por conveniencia en el entorno real de trabajo aportan información de un contexto real, pero los resultados no se pueden generalizar. Por este motivo sería interesante replicar el estudio en otras muestras para complementar o ampliar los resultados obtenidos.

Una única recogida de datos en un momento temporal determinado, limita que se pueda analizar la evolución de los datos en el tiempo. El desarrollo de un estudio longitudinal permitiría superar esta limitación y favorecería el análisis de la evolución de las variables analizadas en las personas que componen la muestra.

La metodología correlacional utilizada impide establecer relaciones de causalidad entre las variables estudiadas. Por tanto, además de la realización de los estudios longitudinales mencionados, convendría incorporar algún diseño experimental para analizar posibles relaciones causales y profundizar en las relaciones mediadoras entre las variables estudiadas.

Finalmente, si bien no se trata de una limitación, pero sí de un condicionante en el proceso de investigación, es preciso señalar que la fase de recogida de datos ha coincidido en el tiempo con el periodo de confinamiento derivado del Covid y ha supuesto un condicionante no previsto. La paralización de las actividades no esenciales y la influencia de la pandemia en la dinámica de las organizaciones motivó la necesidad de adecuar el cuestionario a las circunstancias, el retraso en el inicio de la recogida de información y la extensión del periodo de tiempo en el que fue recogida con el fin de disponer de una muestra mínima suficiente para poder llevar a cabo los análisis de investigación necesarios.

En cuanto a otras líneas de investigación futura, además de las expuestas previamente, sería conveniente realizar investigaciones enfocadas a superar las limitaciones mencionadas, a seguir indagando en algunos de los resultados obtenidos derivados de la investigación empírica y a profundizar en aspectos no explorados.

Por ejemplo, considerando que la recogida de información fue realizada durante el periodo de pandemia derivado del COVID-19 sería interesante repetir el estudio en un momento temporal posterior con la misma muestra de estudio. De esta manera, además de tener la oportunidad de realizar un estudio de tipo longitudinal se favorecería el estudio de la influencia de la situación de pandemia en las variables de estudio.

Además, ampliar la muestra de estudio o conectarla con un sector en particular favorecería la ampliación de la información derivada del mismo y el incremento de datos que posibiliten la generalización de los resultados.

A pesar de las limitaciones para la recogida de datos emparejados, el uso de una muestra diferente posibilitaría la replicación del estudio desde la perspectiva líder a la perspectiva colaboradora, abordando de manera más específica las diferentes visiones entre ambos colectivos.

El uso de técnicas estadísticas y herramientas de análisis, como el análisis diádico o GSCA, favorecerían el análisis de los datos recogidos profundizando en las relaciones estadísticas entre las variables de estudio que vinculan las muestras líder y colaboradora. En este sentido, con relación al género, considerando los diferentes resultados existentes hasta el momento sobre su influencia en el Liderazgo Auténtico, se identifica como línea de investigación futura la vinculación de este estilo de liderazgo con los rasgos de

Agencia y Comunalidad siendo interesante incluir su análisis en las relaciones observadas.

Desde el punto de vista metodológico, la incorporación al estudio de información complementaria de tipo cualitativo como entrevistas o focus group también permitiría ampliar la información, realizar otros análisis y enriquecer los resultados más allá de las conclusiones derivadas de los datos cuantitativos.

Finalmente, sería interesante profundizar en las relaciones entre los mecanismos de defensa y las conductas asertivas con el Liderazgo Auténtico y en la relación de este con la inteligencia emocional. A pesar de que las hipótesis han sido rechazadas en este estudio, el marco teórico de referencia lleva a considerar el interés de contrastar los resultados y analizar posibles influencias en la relación entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Auténtico.

Esta Tesis Doctoral, además de proporcionar evidencia empírica a situaciones derivadas de la relación Líder- Colaborador/a observadas a lo largo de la trayectoria profesional de la Doctoranda, supone un primer paso en su proceso de desarrollo y aprendizaje como investigadora; el cierre de una etapa preludio de nuevos e ilusionantes proyectos.

ANEXOS

Muestra líder				Muestra colaboradora			
Código	Provincia	N	%	Código	Provincia	N	%
1	Araba/ Álava	2	2	1	Araba/ Álava	4	2
7	Badajoz	1	1	7	Badajoz	1	0,4
8	Barcelona	2	2	8	Barcelona	2	1
9	Burgos	2	2	9	Burgos	2	1
12	Cantabria	2	2	12	Cantabria	4	2
13	Castellón	0	0	13	Castellón	1	0,4
20	Gipuzkoa/ Guipúzcoa	19	16	20	Gipuzkoa/ Guipúzcoa	29	14
25	A Coruña	1	1	25	A Coruña	2	1
26	La Rioja	4	3	26	La Rioja	20	10
31	Madrid	14	12	31	Madrid	27	13
34	Navarra	1	1	34	Navarra	3	1,2
37	Pontevedra	3	3	37	Pontevedra	2	1
46	Valencia	1	1	46	Valencia	2	1
48	Bizkaia/Vizcaya	66	56	48	Bizkaia/Vizcaya	106	52

Anexo 1. Distribución de las muestras líder y colaboradora por provincia

Universidad de Deusto
University of Deusto
Deusto

El presente **estudio** es parte de la elaboración de una **Tesis Doctoral** centrada en la **Inteligencia Emocional** y en el **Liderazgo Auténtico**. Su **objetivo** es el de recoger y analizar algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo, desde la perspectiva de líderes y colaboradores/as.

Aunque el envío de los cuestionarios es personalizado, los datos identificativos desaparecen al transformarse en un código. La **información** es **confidencial** y será utilizada únicamente con **fines de investigación**, sin entrar al detalle de los aspectos individuales.

Los **dos cuestionarios**, tanto el de **líderes** como el de **colaboradores/as**, constan de **dos partes**: una de autoevaluación y otra de heteroevaluación, es decir, el líder se evaluará a sí mismo/a y a sus colaboradores/as y viceversa.

Los **bloques** que se incluyen en los cuestionarios son: datos sociobiográficos, Liderazgo Auténtico, Inteligencia Emocional, Agencia y Comunalidad, Mecanismos de Defensa, Conductas Asertivas, Empowerment, conductas de intercambio de feed-back, conductas extra-rol y datos relativos a la situación COVID-19.

Los cuestionarios tienen un formato online y se remitirán vía e-mail, pudiendo responderse desde un ordenador o desde un dispositivo móvil. De cara al envío de los cuestionarios, necesitaría disponer del nombre de la persona líder y su dirección de mail y el nombre y la dirección de mail de sus personas colaboradoras para poder hacer el envío de los cuestionarios.

El tiempo necesario para cumplimentar el cuestionario es de unos 20´para la persona colaboradora y unos 30´para la persona líder (el tiempo variará en función del número de personas a evaluar)

Anexo 2. Presentación de cuestionarios a participantes

	Cargas (O)	pvalores	Media (M)	Desviación Típica (DT)
L_CER01 <- 4. CER	0,777	0,0	4,560	0,620
L_CER02 <- 4. CER	0,802	0,0	4,405	0,754
L_CER04 <- 4. CER	0,705	0,0	4,491	0,676
L_CER05 <- 4. CER	0,795	0,0	4,267	0,735
L_CER06 <- 4. CER	0,828	0,0	4,172	0,844
L_CER07 <- 4. CER	0,876	0,0	4,284	0,775
L_CER08 <- 4. CER	0,796	0,0	4,281	0,778
L_CFB01 <- 5. CFB	0,867	0,0	4,078	0,902
L_CFB02 <- 5. CFB	0,866	0,0	3,955	0,949
L_CFB03 <- 5. CFB	0,894	0,0	4,009	0,901
L_CFB04 <- 5. CFB	0,925	0,0	3,865	0,963
L_E01 <- 3. ENG	0,756	0,0	4,114	0,646
L_E02 <- 3. ENG	0,772	0,0	4,174	0,713
L_E03 <- 3. ENG	0,845	0,0	4,070	0,852
L_E04 <- 3. ENG	0,827	0,0	3,957	0,879
L_E05 <- 3. ENG	0,805	0,0	3,904	0,802
L_E06 <- 3. ENG	0,847	0,0	4,044	0,718
L_E07 <- 3. ENG	0,771	0,0	4,313	0,69
L_E08 <- 3. ENG	0,766	0,0	4,113	0,755
L_E09 <- 3. ENG	0,568	0,0	3,635	0,917
L_IE01 <- 1.1 RE	0,712	0,0	3,898	0,729
L_IE02 <- 1.1 RE	0,747	0,0	3,932	0,800
L_IE03 <- 1.1 RE	0,807	0,0	4,212	0,735
L_IE04 <- 1.1 RE	0,735	0,0	3,771	0,753
L_IE05 <- 1.2 SEA	0,757	0,0	4,042	0,669
L_IE06 <- 1.3 OEA	0,649	0,0	3,822	0,577
L_IE07 <- 1.4 UOE	0,768	0,0	4,153	0,720
L_IE08 <- 1.5 ROE	0,869	0,0	3,898	0,741
L_IE09 <- 1.2 SEA	0,852	0,0	4,059	0,557
L_IE10 <- 1.3 OEA	0,811	0,0	3,975	0,730
L_IE11 <- 1.4 UOE	0,639	0,0	3,627	0,800
L_IE12 <- 1.5 ROE	0,843	0,0	3,847	0,605
L_IE13 <- 1.2 SEA	0,788	0,0	4,000	0,597
L_IE14 <- 1.3 OEA	0,758	0,0	4,364	0,606
L_IE15 <- 1.4 UOE	0,833	0,0	4,059	0,806
L_IE16 <- 1.5 ROE	0,764	0,0	3,703	0,816
L_IE18 <- 1.3 OEA	0,813	0,0	3,992	0,617
L_IE19 <- 1.4 UOE	0,777	0,0	4,186	0,759
L_IE20 <- 1.5 ROE	0,790	0,0	3,89	0,734
L_LA02 <- 2.1 TR	0,704	0,0	4,364	0,620
L_LA03 <- 2.1 TR	0,846	0,0	4,449	0,732
L_LA07 <- 2.2 PMI	0,756	0,0	4,314	0,592
L_LA08 <- 2.2 PMI	0,879	0,0	4,280	0,687
L_LA09 <- 2.2 PMI	0,749	0,0	4,000	0,873
L_LA11 <- 2.3 PE	0,884	0,0	4,398	0,678

L_LA12 <- 2.3 PE	0,884	0,0	4,144	0,716
L_LA14 <- 2.4 CSM	0,685	0,0	3,254	0,856
L_LA15 <- 2.4 CSM	0,781	0,0	3,814	0,624
L_LA16 <- 2.4 CSM	0,819	0,0	3,983	0,651

Anexo 3. Medidas de carga, media, desviación típica y p valores de los indicadores del cuestionario líder.

	Cargas(O)	pvalores	Media (M)	Desviación estándar
C_CER01 <- 4. CER	0,79	0,0	4,363	0,697
C_CER02 <- 4. CER	0,735	0,0	4,132	0,732
C_CER04 <- 4. CER	0,761	0,0	4,417	0,67
C_CER05 <- 4. CER	0,731	0,0	4,01	0,81
C_CER06 <- 4. CER	0,715	0,0	3,784	0,876
C_CER07 <- 4. CER	0,752	0,0	3,941	0,814
C_CER08 <- 4. CER	0,719	0,0	4,02	0,848
C_CIFA01 <- 5. CIFA	0,826	0,0	4,029	0,725
C_CIFA02 <- 5. CIFA	0,828	0,0	3,856	0,794
C_CIFA03 <- 5. CIFA	0,752	0,0	3,864	0,895
C_CIFA04 <- 5. CIFA	0,87	0,0	3,888	0,804
C_E01 <- 3. ENG	0,782	0,0	3,966	0,737
C_E02 <- 3. ENG	0,771	0,0	4,039	0,747
C_E03 <- 3. ENG	0,874	0,0	4,01	0,877
C_E04 <- 3. ENG	0,837	0,0	3,985	0,86
C_E05 <- 3. ENG	0,769	0,0	3,696	0,921
C_E06 <- 3. ENG	0,783	0,0	4,01	0,857
C_E07 <- 3. ENG	0,842	0,0	4,222	0,785
C_E08 <- 3. ENG	0,822	0,0	4,103	0,801
C_E09 <- 3. ENG	0,575	0,0	3,681	0,966
C_LA02 <- 2.1. TR	0,794	0,0	4,288	0,765
C_LA03 <- 2.1. TR	0,803	0,0	4,302	0,919
C_LA04 <- 2.1. TR	0,773	0,0	4,093	0,93
C_LA07 <- 2.2 PMI	0,864	0,0	4,166	0,804
C_LA08 <- 2.2 PMI	0,855	0,0	4,029	0,962
C_LA09 <- 2.2 PMI	0,885	0,0	4,039	0,91
C_LA11 <- 2.3. PE	0,852	0,0	4,263	0,826
C_LA12 <- 2.3. PE	0,861	0,0	4,137	0,867
C_LA14 <- 2.4 CSM	0,808	0,0	3,571	1,041
C_LA15 <- 2.4 CSM	0,854	0,0	3,98	0,82
C_LA16 <- 2.4 CSM	0,835	0,0	4,02	0,905

Anexo 4. Medidas de carga, pvalores, media y desviación típica de los indicadores del cuestionario colaborador/a

REFERENCIAS

Abbas, A., Saud, M., Suhariadi, F., Usman, I., y Ekowati, D. (2020). Positive leadership psychology: authentic and servant leadership in higher education in Pakistan.Current Psychology (New Brunswick, N.J.), https://doi.org/10.1007/s12144-020-01051-1

Ackerman, R.H., y Maslin-Ostrowski, P. (2004). The wounded leader and emotional learning in the schoolhouse. School Leadership & Management 24(3): 311–328.

Adil, A., y Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and Authentic Leadership on work engagement and job related affective well-being. Pakistan Journal of Psychological Research: PJPR, 31(1), 1.

Agote, L., Aramburu, N., y Lines, R. (2016). Authentic Leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. The Journal of Applied Behavioral Science, 52(1), 35-63. https://doi.org/10.1177/0021886315617531

Aguirre-Urreta, M.I., y Rönkkö, M. (2018). "Statistical inference with PLSc using bootstrap confidence intervals,"MIS Quarterly, (42: 3) pp.1001-1020.

Ahmed, Z., Asim, M., y Pellitteri, J. (2019). Emotional intelligence predicts academic achievement in Pakistani management students. The International Journal of Management Education, 17(2), 286-293. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.003

Al Sahi Al Zaabi, M. S., Ahmad, K. Z., y Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum

company. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(6), 811-830. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2016-0023

Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement. Handbook of Employee Engagement,3-19. http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=634833138

Alshammari, F., Pasay-an, E., Gonzales, F., y Torres, S. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Professional Nursing, 36(6), 503-509. https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.04.003

Amla, F. y Buitendach, J. H. (2019). Psychological strengths: an interpretative phenomenological analysis of Muslim women leaders. Sa Journal of Human Resource Management, 17, a1185. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1185

Ammons, R. B. (1956). Effects of knowledge of performance: a survey and tentative theoretical formulation. The Journal of General Psychology, 54, 279–299.

Andrews, G., Singh, M., y Bond, M. (1993). The Defense Style Questionnaire. The Journal of nervous and mental disease, 181(4), 246–256. https://doi.org/10.1097/00005053-199304000-00006

Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., y Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta analytic review of the antecedents and outcomes of feed-back-seeking behavior. Journal of Management.

Ashford, S. J. (1986). Feed-back-seeking in individual adaptation: a resource perspective. Academy of Management Journal, 29, 465–487.

Ashford, S. J., Blatt, R., y VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on feed-back-seeking behavior in organizations. Journal of Management, 29, 773–799.

Ashford, S. J., y Cummings, L. L. (1983). Feed-back as an individual resource: personal strategies of creating information. Organizational Behavior and Human Performance, 32, 370–398.

Ashford, S. J., y Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active feed-back seeking. Academy of Management Journal, 34, 251–280.

Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., y Pradies, C. (2014). Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. Organization Science (Providence, R.I.), 25(5), 1453-1478. 10.1287/orsc.2014.0909

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership- theory-building. American Psychologist, 62(1), 25–33.

Avolio, B. J., y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

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*(6), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Avolio, B., y Luthans, F. (2006). High impact leader: moments matter in authentic leadership development. New York: McGraw-Hill.

Avolio, B.J., Mhatre, K., Norman, S.M., y Lester, P. (2009), "The moderating effect of gender on leadership intervention impact an exploratory review", Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 15 No. 4, pp. 325-341, https://doi.org/10.1177/1548051809333194.

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.

Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D., y Garger, J. W. (2003). Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership (pp. 143-172). Thousand Oaks: Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781452229539.n7

Azanza, G., Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., y Molero, F. (2018). Influencing salespeople's work outcomes through authentic leadership. Leadership & Organization Development Journal, 39(7), 926-944. 10.1108/LODJ-05-2017-0113

Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., y Lévy Mangin, J. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(8), 955-971. 10.1108/LODJ-03-2014-0056

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. 10.5093/tr2013a7

Balti, M., y Karoui-Zouaoui, S. (2016). The contemporary approach of leadership: theoretical comparison of transformational, authentic, and servant leadership.

Bambale, A.J.A., y Mohd Shamsudin, F. (2011). Clarifying the Ambiguity Surrounding Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Related Behavioral Constructs. International Journal on Social Science, Economics and Art, 2(1), 1-6.

Barbuto, J.E., y Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group & Organization Management, 31 (3), 300-326.

Barclay, D., Higgings, C., y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. Technology Studies, 2(2), pp.285-309

Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems.

Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–118

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 9–32. https://doi.org/10.1080/135943299398410

Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Oxford: Psychology Press

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2), 207– 218. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207

Bateman, T. S., y Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. Academy of Management Journal, 26, 587-595.

Beatty, B. (2002). Emotion matters in educational leadership: examining the unexamined. Unpublished doctoral dissertation, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, Toronto, ON.

Becker, J.M., Klein, K., y Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS_SEM: guidelines for using reflective-formative type models. Long Range Planning, 45(5), pp.359-394.

Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. International Journal of Leadership in Education,4, 353–365.

Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., y Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: guidelines for confirmatory and explanatory IS research. Information & Management, 57(2), 103168. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003

Bhindi, N., y Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. Educational Management and Administration,25(2), 117–132

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),170-176. ISSN: 0214-7823. https://doaj.org/article/a6f944ca062a460d980bc7947bf04573

Blanch, F.G., Antino, M., y Rodríguez-Muñoz, A. (2016a). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. Papeles Del Psicólogo, 37(3), 170-176. https://doaj.org/article/a6f944ca062a460d980bc7947bf04573

Benítez, M., León-Pérez, J. M., Ramírez-Marín, J. Y., Medina, F. J., y Munduate, L. (2012). Validation of the interpersonal conflict at work questionnaire (CIT) among Spanish employees. Studies in Psychology, 33(3), 263-275. 10.1174/021093912803758228

Bond, M. Gardner, S.T., Christian, J., y Siegel, J.J. (1983). An empirically validated hierarchy of defense mechanisms. Archives of General Psychiatry, 40, 333-338.

Bond, M., Perry, J.C., Gautier, M., Goldenberg, M., Oppenheimer, U., y Simand, J. (1989). Validating the self report of defense styles. Journal of Personality Disorders, 3, 101-112

Bovi, O. (2016). Dal logos alla persuasione. Breve digressione sul logos socratico/From logos to persuasion. Brief digression on the Socratic logos. Espressivamente, (1), 2-15.

Boyatzis, R., y McKee, A. (2005). Resonant leadership: renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Braun, S., Peus, C., y Frey, D. (2018). Connectionism in action: exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 149, 129-144. 10.1016/j.obhdp.2018.10.003

Brown, M. E., y Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. The Leadership Quarterly,17, 595–616

Brown, M. E., Treviño, L. K., y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. 10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Burgos-Vera, O., Sotomayor-Beltran, C., Llulluy-Nunez, D., y Reyes del Carmen, H. (2021). Teaching management skills to first year engineering students. 2021 Ieee World Conference on Engineering Education (Edunine), 10.1109/EDUNINE51952.2021.9429141

Burns, J.M. (1978). Leadership, Harper and Row, New York, NY.

Cameron, K. S., y Spreitzer, G. M. (2012). The Oxford handbook of positive organizational scholarship (1st ed.). Oxford University Press. 10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001

Campbell, J.D., Trapnell, P.D., Heine, S.J., Katz, I.M., Lavallee, L. F., y Lehman, D.R. (1996). Self-concept clarity: measurement, personality correlates, and cultural boundaries. Journal of Personality and Social Psychology, 70(1), 141-156. Doi: 10.1037/0022-3514.70.1.141

Campbell, D.T, y Fiske, D.W (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56(2), pp.81-105.

Carmines, E. G., y Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. N. 07-017, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences. Beverly Hills, CA: Sage.

Carmona-Halty, M., y Villegas-Robertson, J.M. (2018). Escala de Experiencias Positivas y Negativas (SPANE): adaptación y validación en un contexto escolar chileno. Interciencia 43: 317-321.

Carmona-Halty, M., Villegas-Robertson, J. M., y Marín-Gutiérrez, M. (2019). El rol de las emociones positivas en el capital psicológico, engagement y desempeño académico: un estudio en el contexto escolar chileno. Cuadernos EBAPE.BR, 17, 586-592. https://search.proquest.com/docview/2330579051

Cascio, J. [@cascio]. (2020, 29 de abril). Facing the age of chaos. *We are in an age of chaos, an era that intensely, almost violently, rejects structure. It isn't simple instability, it's*. https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d

Castaños-Cervantes, S., Lagunes, I., Aragón, S., y Loving, R. (2010). Assertivity's measurement standardization by Gambrill and Richey-II. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica. 1. 27-50.

Castro, L. C. S. (2009). la relación entre el "conocimiento de sí" y el "cuidado de sí" en el Alcibíades de platón. Literatura: teoría, historia, crítica, (11), 183-203.

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.

Cenfetelli, R. T., y Bassellier, G. (2009). Interpretation of formative measurement in information systems research. MIS Quarterly, 33(4), pp.689-707.

Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J.L. (2004): Aplicando la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y competitividad. Congreso ACEDE (14). Núm. 14. Murcia. 2004. Pág. 74-78.

Cepeda-Carrión, G., Cegarra-Navarro, J., y Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. Journal of Knowledge Management, 23(1), 67-89. 10.1108/JKM-05-2018-0322

Céspedes, J.J., y Sánchez. M. (1996). Tendencias y desarrollos recientes en métodos de investigación y análisis de datos en dirección de empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 5(3), pp.23-40.

Chafra, J., y Erkutlu, H. (2016). Authentic Leadership and organizational job embeddedness in Higher Education. *Hacettepe University Journal of Education*, 1. 10.16986/HUJE.2016018528

Chauhan, R., y Maheshwari, N. (2020). Role of emotional intelligence in determining organizational citizenship behavior and employee performance: special reference to banking employees of the Rajasthan Region. Pacific Business Review International, 13(5), 163-170.

Chen, Z. G., Lam, W., y Zhong, J. A. (2007). Leader– member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feed-back-

seeking behavior and team-level empowerment climate. Journal of Applied Psychology, 92, 202–212

Chin, W.W. (1998): The partial least squares approach to structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A.(ed.) Modern methods for business research, pp. 295–358. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ

Chin, W.W. (1998a). Issues and opinion on structural equation modeling. Management Information Systems Quarterly, 2281), pp.7-15.

Chin, W.W. (1998b) The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research, 2, 295-336.

Chin, W. W., y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), Statistical strategies for small sample research (pp. 307-341). Thousand Oaks: CA: Sage Publications.

Chin, W. W., Thatcher, J. B., y Wright, R. T. (2012). Assessing common method bias: problems with the ULMC Technique. MIS Quarterly, 36(3), 1003–1019. https://doi.org/10.2307/41703491

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(3), 227-240.

Cliffe, J. (2011). Emotional intelligence: a study of female secondary school headteachers. Educational Management Administration & Leadership 39(2): 205–218.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Conejero-Perez, J., Lopez-Verdugo, I., e Hidalgo, V. (2022). What makes a person a leader? The role of emotional intelligence, teamwork skills, and job satisfaction in authentic leadership. Psychology Society & Education, 14(1), 1-11. https://doi.org/10.21071/psye.v14i1.14187

Corriveau, A. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: a Canadian university case study. The International Journal of Management Education, 18(1), 100364. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364

Cramer, P., y Tracy, A. (2005). The pathway from child personality to adult adjustment: the road is not straight. Journal of research in personality, 39(3), 369-394. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2004.07.003

Crawford, M. (2007). Leadership and emotion in primary school: reflections from four primary headteachers. Educational Management Administration & Leadership 35(4): 521–534.

Crawford, M. (2009). Getting to the heart of leadership: emotion and educational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., y Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: reconceptualising and rethinking leaders. Australian Journal of Management, 45(1), 114–133. https://doi.org/10.1177/0312896219836460

Dalati, S. (2014). Universal Leadership across social culture: theoretical framework, design and measurement. Proceedings of the 2nd international conference on management, leadership and governance (ICMLG 2014), pp.59-67

Davenport, L. J., Allisey, A. F., Page, K. M., LaMontagne, A. D., y Reavley, N. J. (2016), "How can organizations help employees thrive? The development of guidelines for promoting positive mental health at work", International Journal of Workplace Health Management, Vol. 9 No. 4, pp. 411-427. https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2016-0001

Dávila, M. C., y Finkelstein, M. A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from the functional analysis and role identity perspectives: further evidence in Spanish employees. The Spanish journal of psychology, 13(1), 277–283. https://doi.org/10.1017/s1138741600003851

Davidson, K. W., MacGregor, M. W., Johnson, E. A., Woody, E. Z. y Chaplin, W. F. (2004). The relation between defense use and adaptive behavior. Journal of Research in Personality, 38(2), 105-129. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00054-0

Del Carmen Perez-Fuentes, M., Molero Jurado, María del Mar, Gazquez Linares, J. J., y Oropesa Ruiz, N. F. (2018). The role of emotional intelligence in engagement in nurses. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(9), 1915. https://doi.org/10.3390/ijerph15091915

Denier, Y., Dhaene, L., y Gastmans, C. (2019). 'You can give them wings to fly': a qualitative study on values-based leadership in health care. BMC Medical Ethics, 20(1), 35. https://doi.org/10.1186/s12910-019-0374-x

Diamantopoulos, A., y Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: a comparison and empirical illustration. British Journal of Management, 17(4), 263–282.

Díaz-Guerrero, R. (1994). Psicología del mexicano: descubrimiento de la etnopsicología. (6ta. Edición). México, D.F.: Trillas

Dijkstra, T.K., y Henseler, J. (2015) Consistent Partial Least Squares path modeling. MIS Quarterly 39 (2), 297 - 316

Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., Schroeder, D. A., y Penner, L. A. (2006). The social psychology of prosocial behavior. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Du Plessis, M., y Boshoff, A. B. (2018). Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement. *Null*, *28*(1), 26-32. https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1438832

Dunlop, P. D., y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. Journal of Organizational Behavior, 25(1), 67-80. https://doi.org/10.1002/job.243

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: does gender matter? The Leadership Quarterly, 16, 459–474.

Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14, 807–834. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004

Eagly, A. H., Gartzia, L., y Carli, L. L. (2014). Female advantage: Revisited. In S. Kumra, R. Simpson, & R. J. Burke (Eds.), *The Oxford handbook of gender in organizations* (pp. 153–174). Oxford University Press

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 109, 573-598.

Edú Valsania, S. (2014). *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones.

Edú Valsania, S., Moriano, J. A., y Molero, F. (2016). Authentic leadership and employee knowledge sharing behaviour. Mediation of the innovation climate and workgroup identification. Leadership & Organization Development Journal, 37(4), 487-506. https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0149

Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., y Alzghoul, A. (2018). The impact of transformational and authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. Telematics and Informatics, 35(1), 55-67. https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.018

Epstein, S., y Pacini, R. (1999). Some basic issues regarding dual-process theories from the perspective of cognitive-experiential self-theory. In S. Chaiken & Y. Trope (Eds.), Dual-process theories in social psychology (pp. 462–482). New York: Guilford.

Erdelyi, M. H. (2001). Defense processes can be conscious or unconscious. American Psychologist, 56(9), 761–762. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.9.761

Esparza-Reig, J.; Martí-Vilar, M.; Merino-Soto, C.; y García-Casique, A. (2021) Relationship between prosocial behaviours and addiction problems: a systematic review. Healthcare 2022, 10, 74. https://doi.org/10.3390/ healthcare10010074

Extremera, N., Merida-Lopez, S., Sanchez-Alvarez, N., Quintana-Orts, C., y Rey, L. (2019). A friend is a treasure: emotional intelligence, workplace social support and teacher engagement. Praxis & Saber, 10(24), 69-92. https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.10003

Extremera, N., Rey, L., y Sánchez-Álvarez, N. (2019). Validation of the Spanish version of the Wong Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS-S). Psicothema, 31(1), 94-100. https://doi.org/10.7334/psicothema2018.147

Falk, R. F., y Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.

Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., Fawcett, A. M., y Magnan, G. M. (2011). Information technology as an enabler of supply chain collaboration: a dynamic capabilities perspective. Journal of Supply Chain Management, 47(1), pp.38-59.

Fernández, J. (1998). Género y sociedad. Madrid: Pirámide.

Fineman, S. (2000). Emotion in organizations. London: Sage.

Fineman, S. (2007). Understanding emotion at work. Thousand Oaks, CA: Sage.

Finkelstein, M. A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: motives, motive fulfillment and role identity. Social Behavior and Personality, 34(6), 603-616.

Finkelstein, M. A., y Penner, L. A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: integrating the functional and role identity approaches. Social Behavior and Personality, 32(4), 383-398.

Flores, M. (1994). Asertividad: conceptualización, medición y su relación con otras variables. Tesis de Doctorado, Facultad de Psicología, UNAM.

Flores, M. y Díaz-Loving, R. (2002). Asertividad: una alternativa para el óptimo manejo de las relaciones interpersonales. México: Miguel Ángel Porrúa.

Fornell, C. (1982). A Second generation of multivariate analysis. Vol. II: measurement and evaluation. New York: Praeger.

Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39. https://doi.org/10.2307/3151312

Fortin-Bergeron, C., Doucet, O., y Hennebert, M. (2017). Relative influence of authentic and transformational leadership of local union representatives on the adoption of union citizenship behaviors. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(6), 794-811. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0071

Franke, G.R., Crown, D.F., y Spake, D.F. (1997), “Gender differences in ethical perceptions of business practices: a social role theory perspective”, Journal of

Applied Psychology, Vol. 82 No. 6, pp. 920-934, https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.920.

Frederick, H. R., Wood, J. A., West, G. R., y Winston, B. E. (2016). The effect of the accountability variables of responsibility, openness, and answerability on Authentic Leadership. Null, 25(3), 302-316. https://doi.org/10.1080/10656219.2016.1237907

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? Review of General Psychology, 2, 300–319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. American Psychologist, 56, 218–226.

Fredrickson, B. L. (2000a). Extracting meaning from past affective experiences: the importance of peaks, ends, and specific emotions. Cognition and Emotion, 14, 577–606.

Fredrickson, B. L. (2000b). Cultivating positive emotions to optimize health and well-being. Target article in Prevention and Treatment, 3.

Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. American Scientist, 91, 330-335.

Gamero, N., González-Romá, V., y Peiró, J. (2008). The influence of intrateam conflict on work teams' affective climate: a longitudinal study. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81, 47-6

Gambrill, E. (1977): Behavior modification, San Francisco: Jossey-Bass.

Gambrill, E. y Richey, C. (1975). An assertion inventory for use in assessment and research. Behavior Therapy. 6, 550-561

García-Guiu, C., Molero, F., Moya , M., y Moriano , J. A. (2015b). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema, 27*(1), 59-64. https://doi.org/10.7334/psicothema2014.161

Gardiner, R. A. (2017). Authentic Leadership Through an Ethical Prism. Advances in Developing Human Resources, 19(4), 467-477. https://doi.org/10.1177/1523422317728941

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. y Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gardner, W. L., Avolio, B. J., y Walumbwa, F. O. (2005a). Authentic leadership development: emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio y Walumbwa, F. O. (Eds.) Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development (pp. 387–406). Oxford, UK: Elsevier Science

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., y Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 22(6), 1120-1145. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., y Dickens, M. P. (2011a). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., y Dickens, M. P. (2011b). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *22*(6), 1120-1145. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Gartzia, L. (2011). Empresas del siglo XXI: De pensar en "Masculino" a pensar en "Andrógino. Una propuesta innovadora sobre el valor del género en el funcionamiento organizacional". Disponible en http://www.emozioak.net/index.php/en/component/k2/itemlist/tag/Androginia.html. ISBN: 978-84-7907-684-9

Gartzia, L. (2021). Self and other reported workplace traits: A communal gap of men across occupations. Journal of Applied Social Psychology, 00, 1– 20. https://doi.org/10.1111/jasp.12848

George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. Journal of Applied Psychology, 76(2), 299–307. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299

George, W. (2003). Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass.

George, W. y Sims, P. (2007). True north: discover your authentic leadership. San Francisco: Jossey-Bass

Giallonardo, L. M., Wong, C. A., y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. Journal of nursing management, 18(8), 993–1003. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x

Glowacki-Dudka, M., y Griswold, W. (2016, Aug). Embodying authentic leadership through popular education at highlander research and education center. Adult Learning (Washington, D.C.), 27, 105-112. https://doi.org/10.1177/1045159516651610

Goodhue, D.L., Lewis, W., y Thompson, R. (2012) Does PLS have advantages for small sample size or non normal data? MIS Quarterly, 36(3), 981–1001.

Gorgens-Ekermans, G., y Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? Sa Journal of Human Resource Management, 19, a1279. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1279

Graen, G. B., y Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly, 6(2), 219–247. https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. Employee Responsibilities and Rights Journal, 4(4), 249-270. https://doi.org/10.1007/BF01385031

Greenleaf, R. (1998), The power of servant-leadership, Berrett-Koehler Publishers, Essays

Gruman, J. A., y Budworth, M. (2022). Positive psychology and human resource management: building an HR architecture to support human flourishing. Human Resource Management Review, 32(3), 100911. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100911

Guerra, M. (1996). Estandarización del Inventario de Asertividad de Gambrill y Richey para población de la ciudad de México. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

Haan, N. (1977). Coping and defending: processes of self-environment organization https://doi.org/10.1016/C2013-0-10809-4

Hahm, S. (2017). Information sharing and creativity in a virtual team: roles of Authentic Leadership, sharing team climate and psychological empowerment. KSII Transactions on Internet and Information Systems, 11(8), 4105-4119. http://kiss.kstudy.com/thesis/thesis-view.asp?key=3546460

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1999). Análisis multivariante, 5ª ed. Prentice Hall, IBERIA, Madrid, España.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2018). Multivariate data analysis (8th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.

Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., y Tatham, R. (2006) Multivariate data analysis. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hair, J.F., Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G.A., y Roldán, J.L. (2019) Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición); OmniaScience (Sage Publications): Barcelona, Spain, 2019; ISBN: 978–84–947996–2–4.

Hair, J. F., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: indeed a silver bullet. Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139-152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24.

Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M., y Gudergan, S.P. (2017). Advanced issues in partial least squares structural equation modeling. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hambrick, D.C. (1981). Environment, strategy and power within top management teams. Administrative Science Quarterly, 26(2), pp.253-275

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. Multivariate Behavioral Research, 50, 1–22. https://doi.org/10.1080/00273171.2014.962683

Henderson, J. E., y Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: the development and test of an operational measure. Educational and Psychological Research,3(2), 63–75

Hendricks, F., y Toth-Cohen, S. (2018). Perceptions about Authentic Leadership development: South African Occupational Therapy Students' Camp Experience. *Occupational Therapy International, 2018*.

Henseler, J. (2017a). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. Journal of Advertising,46(1), 178–192.

Henseler, J. (2017b). Adanco 2.0.1. User Manual. KG, Kleve, Germany.: Composite Modeling GmbH&Co.

Henseler, J., (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? Qual. Quant. https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6

Henseler, J. (2021). Composite-based Structural Equation Modeling: analyzing latent and emergent variables. The Guilford Press

Henseler, J., y Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS Path Models: an illustration of available procedures. In V. Esposito Vinzi, W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), Handbook of Partial Least Squares (pp. 713-735). Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_31

Henseler, J., Hubona, G., y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. Industrial Management & Data Systems, 116(1), 2–20.

Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), pp.115-135.

Henseler, J., Ringle, C. y Sinkovics, R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. En New Challenges to International Marketing (pp. 277-319). Bingley, UK: Emerald.

Henseler, J., y Schuberth, F. (2020). Using confirmatory composite analysis to assess emergent variables in business research. Journal of Business Research, 120, 147–156. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.026

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., y Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership explain variance above and beyond

Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501-529. https://doi.org/10.1177/0149206316665461

Hopkins, M. M., y O'Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. Frontiers in Psychology, 6:1–5. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00959

Hsiung, H. (2012). Authentic Leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process. Journal of Business Ethics, 107(3), 349-361. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2

Hu, L., y Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to under-parameterized model misspecification. Psychological Methods, 3, 424–453.

Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling, 6, 1–55.

Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J. y Wang, D. (2018). Authentic Leadership and proactive behavior: The role of Psychological Capital and compassion at work. http://eprints.nuim.ie/13099

Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20(2), pp. 195-204.

Ibrahim, N. K., Algethmi, W. A., Binshihon, S. M., Almahyawi, R. A., Alahmadi, R. F., y Baabdullah, M. Y. (2017). Predictors and correlations of emotional intelligence among medical students at King Abdulaziz University, Jeddah.

Pakistan journal of medical sciences, 33(5), 1080–1085. https://doi.org/10.12669/pjms.335.13157

Iqbal, S., Farid, T., Jianhong, M., Khattak, A., y Nurunnabi, M. (2018). The Impact of Authentic Leadership on organizational citizenship behaviours and the mediating role of corporate Social Responsibility in the banking sector of Pakistan. Sustainability (Basel, Switzerland), 10(7), 2170. 10.3390/su10072170

Ilgen, D. R., Fisher, C. D., y Taylor, S. M. (1979). Consequences of individual feed-back on behavior in organizations. Journal of Applied Psychology, 64, 359–371.

Illies, R., Morgeson, F. P., y Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 373-394. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002

Ismail, H. N., Iqbal, A., y Nasr, L. (2019). Employee engagement and job performance in Lebanon: the mediating role of creativity. International Journal of productivity and performance Management, 68(3), 506-523. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0052

Itam, U., y Ghosh, N. (2020). Employee experience management: a new paradigm shift in HR Thinking. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP), 11(2), 39-49. http://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103

Jacques, P. H., Garger, J., Lee, K., y Ko, J. (2015). Authentic Leadership on the frontline and its effects on Korean restaurant employees. *Null*, *18*(4), 389-403. https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1068674

Jaime Cuadros, M. P., Caceres Reche, M. P., e Hinojo Lucena, F. J. (2018). Analysis of leadership styles developed by teachers and administrators in technical-technological programs: the case of the Cooperative University of Colombia'. International Journal of Leadership in Education, 21(1), 1-16. https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1172734

Jarvis, C., MacKenzie, S., y Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. Journal of Consumer Research, 30(2), 199-218. https://doi.org/10.1086/376806

Jehn, K. A. (1994) Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. International Journal of Conflict Management, 5, 223-238.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflicto. Administrative Science Quarterly, 40 (2), 256-282.

Jensen, S. M., y Luthans, F. (2006b). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. Journal of Managerial Issues, 18,254–273.

Jiang, H., y Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce. Communication Research, 44(2), 225-243. https://doi.org/10.1177/0093650215613137

Joo, B., Lim, D. H., y Kim, S. (2016b). Enhancing work engagement. Leadership & Organization Development Journal, 37(8), 1117-1134. 10.1108/LODJ-01-2015-0005

Joo, B., Lim, D.H., and Kim, S. (2016), "Enhancing work engagement: the roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37 No. 8, pp. 1117-1134. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0005

Joo, B., y Nimon, K. (2014). Two of a kind? A canonical correlational study of transformational leadership and authentic leadership. *European Journal of Training and Development*, *38*(6), 570-587. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2013-0129

Kabar, M., y Zafer Gunes, D. (2017). Emotional Intelligence as a predictor of High School Teachers' work engagement. 3rd International Conference on Lifelong Learning and Leadership for all (Iclel 2017), 976-983.

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., y Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. Journal of Applied Psychology, 96(3), 633-642. https://doi.org/10.1037/a0021872

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. The Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. https://doi.org/10.2307/256287

Kapasi, I., Sang, K.J.C., y Sitko, R. (2016), "Gender, authentic leadership and identity: analysis of women leaders' autobiographies", Gender in Management, Vol. 31 No. 5/6, pp. 339-358. https://doi.org/10.1108/GM-06-2015-0058

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. Behavioral Science, 9(2), 131-146. https://doi.org/10.1002/bs.3830090206

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquiry,14,1–26

Kernis, M. H., y Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology,* Vol. 38, pp. 283–357). Elsevier Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9

Kinnunen, U., Feldt, T., y Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 331-345. 10.1108/JMP-12-2014-0362

Kline, R.B. (2011). Convergence of Structural Equation Modeling and Multilevel Modeling.The SAGE Handbook of methodological innovation in social research methods (pp.562-589). London: Sage publications.

Kotzé, M., y Nel, P. (2017). Personal factor effects on authentic leadership. Journal of Psychology in Africa, 27(1), 47–53.

Kotzé, M., y Nel, P. (2015). The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership. Sa Journal of Human Resource Management, 13(1), 716. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.716

Kumar, V., y Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. MIT Sloan Management Review, 56(4), 67. https://search.proquest.com/docview/1694713041

Lazarus, A. (1973). On assertive behavior: a brief note. Behavior Therapy. 4, 697-699

Law, K. S., Chi-Sum Wong, y Mobley, W. M. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. The Academy of Management Review, 23(4), 741-755. 10.5465/amr.1998.1255636

Lee, K., y Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 131–142. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131

Leithwood, K., y Beatty, B. (2008). Leading with teacher emotions in mind. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Liang, J., Farh, C. I. C., y Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. Academy of Management Journal, 55(1), 71–92. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176

Ling, Q., Liu, F., y Wu, X. (2017). Servant versus Authentic Leadership. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(1), 53-68. https://doi.org/10.1177/1938965516641515

Little, L. M., Gooty, J., y Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader-member exchange and follower outcomes. Leadership Quarterly, 27(1), 85-97. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007

Liu, H., Cutcher, L., y Grant, D. (2015). Doing authenticity: the gendered construction of authentic leadership. Gender, Work and Organization, 22(3), 237–255. https://doi.org/10 .1111/gwao .12073

Lofquist, E. A., y Matthiesen, S. B. (2018). Viking leadership: how Norwegian transformational leadership style effects creativity and change through organizational citizenship behavior (OCB). International Journal of Cross

Cultural Management, 18(3), 309-325. https://doi.org/10.1177/1470595818806326

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., y Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: three waves of theory and research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 434–451.

Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.) Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology,60, 541–57

Luthans, F., Norman, S. y Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke, & C. Cooper (Eds.), Inspiring leaders (pp. 84-104). London: Routledge, Taylor & Francis.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(1), 123-150. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90037-T

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., y Jarvis, C. B. (2005). The Problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. Journal of Applied Psychology, 90(4), 710-730. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710

McWilliam, E. y Hatcher, C. (2007). Killing me softly: the 'making up' of the educational leader. International Journal of Leadership in Education 10(3): 233–246.

Malik, N., y Dhar, R. L. (2017). Authentic leadership and its impact on extra role behavior of nurses. Personnel Review, 46(2), 277-296. https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0140

Marič, M., Miglič, G., y Jordan, G. (2017). The impact of Authentic Leadership on psychological empowerment of the employees in the Slovenian local self-government institutions. Lex Localis-Journal of Local Self-Government, 15(3), 625-645. https://doi.org/10.4335/15.3.625-645(2017)

Marič, M., Hernaus, T., Tadic Vujcic, M., y Cerne, M. (2019). Job characteristics and organizational citizenship behavior: a multisource study on the role of work engagement. Drustvena Istrazivanja, 28(1), 25-45. https://doi.org/10.5559/di.28.1.02

Martínez-Corts, I., Boz, M., Medina, F. J., Benítez, M., y Munduate, L. (2011). Coping with interpersonal conflict at work in small business: The moderating role of supervisor and co-worker support. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 27(2), 117-129.

Martínez-Marín, M. D., Martínez, C., y Paterna, C. (2020). Gendered self-concept and gender as predictors of emotional intelligence: a comparison through of age. Current Psychology (New Brunswick, N.J.), 40(9), 4205-4218. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00904-z

Martz, W. (2008). The handbook of leadership development evaluation. American Journal of Evaluation, 29(4), 584–589.

Maslach, C., Jackson, S. E., y Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.

Maslach, C. H., Schaufeli, W. B. y Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52(1), 397-422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matthews, S. H., Kelemen, T. K., y Bolino, M. C. (2021). How follower traits and cultural values influence the effects of leadership. Leadership Quarterly, 32(1), 101497. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101497

Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence?" En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mayer, J. D., y Salovey, P. (2007). ¿Qué es Inteligencia Emocional? En J. M. Mestre y P. FernándezBerrocal (coords.), Manual de Inteligencia Emocional (pp. 23-43). Madrid: Pirámide.

Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: theory, findings, and implications. Psychological Inquiry, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

Maynes, T. D., y Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee

voice behaviors. Journal of Applied Psychology, 99(1), 87-112. https://doi.org/10.1037/a0034284

McClanahan, K. J. (2020). Viva la evolution: using dual-strategies theory to explain leadership in modern organizations. Leadership Quarterly, 31(1), 1–13.

Memon, M. A., Cheah, J., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., y Cham, T. H. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3(1), i-xi. https://doi.org/10.47263/JASEM.3(1)01

Men, L. R. (2014). Internal Reputation Management: the impact of Authentic Leadership and transparent communication. *Corporate Reputation Review*, *17*(4), 254-272. https://doi.org/10.1057/crr.2014.14

Mendonca Ferreira, T. D., Mesquita, G. R., Melo, G. C., Oliveira, M. S., Bucci, A. F., Porcari, T. A., Teles, M. G., Altafini, J., Pena Dias, F. C., y Gasparino, R. C. (2022). The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: an integrative review. Journal of Nursing Management, 30(4), 936-953. https://doi.org/10.1111/jonm.13592

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., y Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: the antecedents and consequences of service employee engagement. Journal of Business Research, 66(11), 2163-2170. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007

Messick, S. (1980). Test validity and the ethics of assessment. American psychologist, 35(11), pp.1012-1027.

Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2018). Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. Leadership & Organization Development Journal, 39(5), 679-690. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2018-0066

Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. Business Ethics the Environment & Responsibility, 30(2), 231-243. https://doi.org/10.1111/beer.12332

Miao, C., Humphrey, R. H., y Qian, S. (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. Human Resource Development Quarterly, 31(2), 213-233. https://doi.org/10.1002/hrdq.21385

Mishar, R., y Bangun, Y. R. (2014). Create the EQ modelling instrument based on Goleman and Bar-On Models and psychological defense mechanisms. Procedia Social and Behavioral Sciences, 115, 394-406. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.446

Molero Alonso, F., y Morales, J.F. (Coords.) (2011) Liderazgo: hecho y ficción. Visiones actuales. Madrid: Alianza Editorial

Monzani, L. (2013). El efecto del liderazgo auténtico y el tipo de establecimiento de metas sobre el desempeño y las respuestas actitudinales y afectivas de los seguidores: el rol modulador de las diferencias individuales. Universitat de Valencia. https://bit.ly/3zJyQUK

Monzani, L., Knoll, M., Giessner, S., Dick, R. y Peiró, J. M. (2018). *Between a rock and hard place: Combined Effects of Authentic Leadership, Organizational Identification, and Team Prototypicality on Managerial Prohibitive Voice*

Monzani, L., Ripoll, P., y Peiró, J. M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. Psicothema, 26(1), 69-75. https://doi.org/10.7334/psicothema2013.67

Monzani, L., Ripoll, P. y Peiró, J. M. (2014b). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema, 26*(1), 69-75. https://doi.org/10.7334/psicothema2013.67

Moore, J. M., Wininger, D. A., y Martin, B. (2016). Leadership for all: an internal medicine residency leadership development program. *J Grad Med Educ* 1 October 2016; 8 (4): 587–591. doi: https://doi.org/10.4300/JGME-D-15-00615.1

Moriano, J. A., Molero, F., y Levy Mangin, J. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validacion del cuestionario ALQ en España. Psicothema, 23(2), 336. Retrieved from http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72717169026

Newman, L. S. (2001). Coping and defense: no clear distinction. *American Psychologist, 56*(9), 760–761. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.9.760

Nitzl. C., Roldan, J.L., y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. Helping researchers discuss more sophisticated models. Industrial Management & Data Systems, 116(9), pp.1849-1864.

Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., y Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.), 37*(4), 982-994. https://doi.org/10.1007/s12144-018-9937-0

Nota, L., y Soresi, S. (2003). An assertiveness training program for indecisive students attending an Italian University. The Career Development Quarterly. 51 (4), 322-334

O'Connell, P. (2014). A simplified framework for 21st century leader development. The Leadership Quarterly, 25(2), 183-203.

Olaniyan, O. S., y Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones, 32*(3), 163-171. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003

Omar, A., y Uribe, H. (2005). Las dimensiones de personalidad como predictores de los comportamientos de ciudadanía organizacional. Estudios de Psicología, 10(2), 157-166.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W.B. (2011) Flourishing students: a longitudinal study on positive emotions, personal resources and study engagement. J. Posit. Psychol. 6: 142-153.

Owens, B. P., y Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. Academy of Management Journal, 55(4), 787–818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

Patel, P.C., Messersmith, J.G., y Lepak, D.P. (2013). Walking the tightrope: an assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 56 (2013), pp. 1420-1442

Paterson, R., y Rector, N. (2001). The assertiveness workbook. Canadian Psychology. 42 (3), 234-235

Pastor Álvarez, A., Molero Alonso, F., Bardera Mora, Maria del Pilar, y Moriano León, J. A. (2019). Authentic leadership and its relationships with work engagement and organizational citizenship behaviors in military units: The role of identification as a mediating variable. Military Psychology, 31(5), 412-424. https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1646078

Peccei, R., y Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM Assumptions. Journal of Management Studies, 38, 831-857.

Pellitteri J. (2002). The relationship between emotional intelligence and ego defense mechanisms. The Journal of psychology, 136(2), 182–194. https://doi.org/10.1080/00223980209604149

Penger, S., y Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. Ekonomska Istraživanja, 27(1), 508-526. https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340

Pérez López, C. (2005). Métodos estadísticos avanzados con SPSS. Madrid: Thompson.

Petersen, K., y Youssef-Morgan, C. M. (2018). The “left side” of authentic leadership: contributions of climate and psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(3), 436-452. http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0171

Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., y Frey, D. (2012). Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 331-348. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3

Plaskoff, J. (2017), "Employee experience: the new human resource management approach", Strategic HR Review, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. Human Performance, 10(2), 133-151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The Leadership Quarterly, 1(2), 107-142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., y Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., y Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. Annual Review of Psychology, 63(1), 539-569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Podsakoff, N. P., Shen, W., y Podsakoff, P. M. (2006). The role of formative measurement models in strategic management research: review, critique, and iImplications for future research. Research Methodology in Strategy and Management (pp. 197-252). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1479-8387(06)03008-6

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122-141. https://doi.org/10.1037/a0013079

Porterfield, J., y Kleiner, B.H. (2005), "A new era: women and leadership", equal opportunities international, Vol. 24 Nos 5/6, pp. 49-56, doi: https://doi.org/10.1108/02610150510788150.

Preacher, K. J., Rucker, D. D., y Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: strategies, methods, and prescriptions. Multivariate Behavioral Research, 42, 185–227. https://doi.org/10.1080/00273170701341316

Psychogios, A., y Dimitriadis, N. (2021). Brain-adjusted relational leadership: A social-constructed consciousness approach to leader-follower interaction. Frontiers in Psychology, 12, 672217. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.672217

Qian, J., Lin, X., y Chen, G. Z. (2012). Authentic leadership and feed-back-seeking behavior: an examination of the cultural context of mediating processes in

China. Journal of Management & Organization, 18(3), 286-299. https://doi.org/10.1017/S1833367200000808

Qian, J., Yang, F., y Han, Z. R. (2015). The influencing mechanisms of Authentic Leadership on Feed-back-seeking behavior: A Cognitive/Emotive Model. Current Psychology (New Brunswick, N.J.), 35(3), 478-485. https://doi.org/10.1007/s12144-015-9316-z

Quraishi, U., y Aziz, F. (2018). An investigation of authentic leadership and teachers' organizational citizenship behavior in secondary schools of Pakistan. Cogent Education, 5(1), 1437670. https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1437670

Quinn, R.E. (2004). Building the bridge as you walk on it. Leader to Leader, 2004: 21-26. https://doi.org/10.1002/ltl.97

Rahimnia, F., y Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and employee well-being: the mediating role of attachment insecurity. Journal of Business Ethics, 132, 363-377. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1

Reichard, R. J., y Avolio, B. J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: a meta-analytical summary., 203-223. http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=503404284

Reichers, A. E., y Schneider, B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Richard, E. M. (2020). Developing employee resilience: the role of leader-facilitated emotion management. Advances in Developing Human Resources, 22(4), 387-403. https://doi.org/10.1177/1523422320949143

Rigdon, E.E. (2016), “Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: a realist perspective”, European Management Journal, Vol. 34 No. 6, pp. 598-605, available at: https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.006

Rioux, S. M., y Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1306–1314. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1306

Rome, B. K. y Rome, S. C. (1967). Humanistic research on large social organizations. In J. F. T. Bugental (Ed.) Challenges of humanistic psychology (pp. 181–193). New York: McGraw-Hill.

Rosa- Díaz, I., R., Martín- Ruiz, D. y Cepeda- Carrión, G. (2021). The effect of servant leadership on employee outcomes: does endogeneity matter? Quality & Quantity, https://doi.org/10.1007/s11135-021-01109-7

Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K. y Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. Leadership Quarterly, 30(5), 1–92.

Ross-Davie, M., Stevenson, R., y Maynor, K. (2016). The development, implementation and evaluation of a leadership programme for midwives. Evidence Based Midwifery, 14(3), 87-93. https://search.proquest.com/docview/2001313519

Ruben, B. D., y Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: an expanded view of leadership communication theory and practice. Journal of Leadership and Organizational Studies, 23(4), 467–479.

Rucker, D. D., y Preacher, K. J. (2019). Mediation analysis in consumer psychology: models, methods, and considerations. In Handbook of Research Methods in Consumer Psychology (pp. 373-384). Routledge.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 21(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. Journal of Management, Spirituality & Religion, 8(4), 317-340. https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630170

Salas-Vallina, A., Simone, C., y Fernandez-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). Journal of Business Research, 107, 162-171. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044

Salguero, J.M., Berrocal, P.F., Aranda, D.R., y González, R.C. (2009). Propiedades psicométricas de la versión reducida de la trait meta-mood scale: TMMS-12.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., y Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), Emotion, disclosure, and health (pp. 125-151). Washington: American Psychological Association.

Sarkar, A. (2019). Authentic leadership: the influence of work and non-work domain contextual factors. *Leadership & Organization Development Journal, 40*(4), 520-531. https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0224

Sarstedt, M., Ringle, C.M., y Hair, J.F., (2017): Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg, C., Klarmann, M., Vomberg, A. (eds.) Handbook of Market Research. Springer, NewYork

Schaufeli, W., y Bakker, A. (2004) UWES Utrecht Work Engagement Scale preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, Utrecht.

Schaufeli, W. B., y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25(3), 293-315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schuh, S. C., Zhang, X., y Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics, 116*(3), 629-640. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1486-0

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. y Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 25*(2), 167–177. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4

Seligman, M. E. P. (2019). Positive psychology: a personal history. Annual Review of Clinical Psychology, Vol 15, 15, 1-23. https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653

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

Shang, Y., Chong, M. P. M., Xu, J., y Zhu, X. (2019). Authentic leadership and creativity in China: The role of students' regulatory-focused behaviors and supervisors' power sources. Thinking Skills and Creativity, 34, 100592. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.100592

Shapira-Lishchinsky, O., y Levy-Gazenfrantz, T. (2016). The multifaceted nature of mentors' authentic leadership and mentees' emotional intelligence. Educational Management, Administration & Leadership, 44(6), 951-969. https://doi.org/10.1177/1741143215595413

Shapira-Lishchinsky, O., y Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of Authentic Leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. Educational Administration Quarterly, 50(4), 675–712. https://doi.org/10.1177/0013161X13513898

Sharma, S. (2021). Co-creational leadership capability for driving health-care service innovation. Measuring Business Excellence, 25(4), 434-451. https://doi.org/10.1108/MBE-11-2019-0117

Sharma, A., Agrawal, R., y Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations. A conceptual model of its antecedents and

consequences. Leadership & Organization Development Journal, 40(6), 712-734. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0367

Shirom, A. (2003). Job-related burnout: a review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/10474-012

Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J.M.V., y Chatla, S.B. (2016), "The elephant in the room: predictive performance of PLS models", Journal of Business Research, Vol. 69 No. 10, pp. 4552-4564.

Shrivastava, A. (2018). A small initiative in the journey of making leaders with the help of an authentic leadership model. *Kybernetes, 47*(10), 1956-1972. https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0003

Slåtten, T., Lien, G., Horn, C. M. F., y Pedersen, E. (2019). The links between psychological capital, social capital, and work-related performance – A study of service sales representatives. *Null, 30*, S195-S209. https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665845

Smith, C. A., Organ, D. W., y Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-663.

Soares, A. E., y Lopes, M. P. (2020). Are your students safe to learn? The role of lecturer's authentic leadership in the creation of psychologically safe environments and their impact on academic performance. Active Learning in Higher Education, 21(1), 65-78. https://doi.org/10.1177/1469787417742023

Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. The Leadership Quarterly, 16, 419–439.

Spreitzer, G., Myers, C. G., Kopelman, S., y Mayer, D. M. (2021). The conceptual and empirical value of a positive lens: an invitation to organizational scholars to develop novel research questions. Academy of Management Perspectives, 35(3), 517-534. https://doi.org/10.5465/amp.2015.0056

Srivastava, A. P., y Dhar, R. L. (2017). Authentic Leadership and extra role Behavior: a school based integrated model. Current Psychology (New Brunswick, N.J.), 38(3), 684-697. https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4

Srivastava, A. P., y Dhar, R. L. (2016). Authentic leadership for teacher's academic optimism. European Journal of Training and Development, 40(5), 321-344. https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2015-0096

Srivastava, A. P., y Dhar, R. L. (2019). Authentic Leadership and extra role behavior: a school based integrated model: research and reviews. Current Psychology, 38(3), 684-697. https://doi.org/10.1007/s12144-017-9634-4

Stewart, J., y McDermott, C. (2004). Gender in psychology. Annual Review of Psychology, 55, 519-544.

Treff, M. E., y Earnest, S. (2016). Facilitation in action. Adult Learning (Washington, D.C.), 27, 113-119. https://doi.org/10.1177/1045159516651612.

Trevino, L. K., Brown, M., y Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations, 55, 5-37. https://doi.org/10.1177/0018726703056001448

Vaillant, G. E. (1994). Ego mechanisms of defense and personality psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology, 103*(1), 44–50. https://doi.org/10.1037/0021-843X.103.1.44

Valentine, S.R., y Rittenburg, T.L. (2007), "The ethical decision making of men and women executives in international business situations", Journal of Business Ethics, Vol. 71 No. 2, pp. 125-134, https://doi.org/10.1007/s10551-006-9129-y.

Vandaele, D., y Gemmel, P. (2006). Performance implications of in-role and extra-role behavior of frontline service employees

VandeWalle, D., y Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feed-backseeking process. Journal of Applied Psychology, 82, 390–400.

VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N., y Brown, S. P. (2000). An integrated model of feed-back-seeking behavior: disposition, context, and cognition. *Journal of Applied Psychology, 85*(6), 996–1003. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.996

Van Dyne, L., Cummings, L. L. y McLean, P. J. (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: an Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 17 (3),* 215-285.

Van Dyne, L., y LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119. https://doi.org/10.2307/256902

Vasquez, C. A., Niven, K., y Madrid, H. P. (2020). Leader interpersonal emotion regulation and follower performance. Journal of Personnel Psychology, 19(2), 97-101. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000249

Velasco, M., Navarro, J., y Rueff-Lopes, R. (2017). Teoría de los acontecimientos afectivos: revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 17(1), 30-38. https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12106

Vich, M., y Lukeš, M. (2018). Development of mindfulness in relational context: construction and validation of relational mindfulness training (rmt). Československá Psychologie, 62(3), 244-257. https://search.proquest.com/docview/2097438796

Vitória, A. T. (2010). Liderança autêntica, emoções positivas e empenhamento: estudo empírico. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.

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. https://doi.org/10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., y Oke, A. (2010). Servant Leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 95(3), 517-529. https://doi.org/10.1037/a0018867

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. https://doi.org/10.1002/job.653.

Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. y Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationship among leader and follower psychological capital, service climate and job performance. *Personnel Psychology*, *63*(4), 937-963. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., y Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. The Leadership Quarterly, 21(5), 901–914. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.015.

Wang, D., y Hsieh, C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. Social Behavior and Personality, 41(4), 613-624. https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613

Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., y Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. Journal of Applied Psychology, 104(2), 229-246. https://doi.org/10.1037/apl0000337

Wang, S., y Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. Human Resource Management Review, 20(2), 115-131.

Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: a meta-analytic review of 25 years of research. Group & Organization Management, 36(2), 223-270

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., y Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(1), 5–21. https://doi.org/10.1002/job.1850

Weischer, A. E., Weibler, J., y Petersen, M. (2013). "To thine own self be true": the effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. The Leadership Quarterly, 24(4), 477-495. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.003

Weiss, H. M., y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich: Elsevier Science/JAI Press.

Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., y Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: an experience sampling study. The Leadership Quarterly, 29(2), 309-321. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.007

Werts, C. E., Linn, R. L., y Jöreskog, K. G. (1974). Interclass reliability estimates: testing structural assumptions. Educational and Psychological Measurement, 34, 25–33.

Wetzels, M. G. M., Odekerken-Schröder, G. J., y Van Oppen, C. A. M. L. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. MIS Quarterly, 33(1), 177-195. https://doi.org/10.2307/20650284

Wheatley, M. J. (1999). Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Wiewiora, A., y Kowalkiewicz, A. (2019). The role of authentic assessment in developing authentic leadership identity and competencies. Assessment and Evaluation in Higher Education, 44(3), 415-430. https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1516730

Winton, B. G., y Sabol, M. A. (2022). Opening up to innovation: emotional intelligence as an intrapersonal resource. European Journal of Innovation Management, https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2021-0597

Wong, C. S., y Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. Leadership Quarterly, 13(3), 243-274.

Wolfram, H.J., Mohr, G., y Schyns, B. (2007), "Professional respect for female and male leaders: influential gender-relevant factors", Women in Management Review, Vol. 22 No. 1, pp. 19-32, https://doi.org/10.1108/09649420710726201

Woods, P. (2004). Democratic leadership: Drawing distinctions with distributed leadership. International Journal of Leadership in Education 7(1): 3–26.

Woods, P. (2007). Authenticity in the bureau-enterprise culture: the struggle for authentic meaning. Educational Management Administration & Leadership 35(2): 295–320.

Woolley, L., Caza, A., y Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: psychological capital, positive work climate, and gender. Journal of Leadership & Organizational Studies, 18(4), 438-448

Xie, L., Chang, C., y Singh, S. (2021). Emotional intelligence, voice and flow: a team-level study of work teams. Team Performance Management, 27(7-8), 524-539. https://doi.org/10.1108/TPM-12-2020-0110

Xu, B., Zhao, S., Li, C., y Lin, C. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(3), 482-498. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0194

Yagil, D., y Medler-Liraz, H. (2014). Feel free, be yourself. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 21*(1), 59-70. https://doi.org/10.1177/1548051813483833

Yamamoto, J.K., Gardiner, M.E., y Tenuto, P.L. (2014), "Emotion in leadership secondary school administrators' perceptions of critical incidents", Educational Management Administration & Leadership, Vol. 42 No. 2, pp. 165-183.

Yammarino, F. (2013). Leadership. Journal of Leadership & Organizational Studies, 20(2), 149-155. https://doi.org/10.1177/1548051812471559

Yasir, M., y Mohamad, N.A. (2016). Ethics and morality: comparing ethical leadership with servant, authentic and transformational leadership styles. *International Review of Management and Marketing, 6*, 310-316.Newman, L. S. (2001). Coping and defense: No clear distinction. American Psychologist, 56(9), 760–761. https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.9.760

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. Academy of Management Perspectives, 26(4), 66-85. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. Leadership Quarterly, 19(6), 708–722.

Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y., y Liu, G. (2018). How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. Frontiers of Business Research in China, 12(1), 1-21. https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x

Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., y Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between Authentic Leadership and employee innovation. Social Behavior and Personality, 42(8), 1267-1278. https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1267