

VNIVERSITAT Æ VALÈNCIA



Facultat de Psicologia

DOCTORADO EN PSICOLOGÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS

**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**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Lucas Monzani

Dirigida por:

Dra. Pilar Ripoll Botella

Dr. José M. Peiró Silla

VALENCIA, 2013

VNIVERSITATĠ VALÈNCIA

Facultat de Psicologia

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

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Lucas Monzani

VALENCIA, 2013

VNIVERSITATĠ VALÈNCIA



Facultat de Psicologia

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL

BLASCO IBÁÑEZ, 21
46010 VALENCIA

La Dra. Pilar Ripoll Botella, Profesora Titular de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia y el Dr. José M. Peiró Silla, Catedrático de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia INFORMAN:

Que como Directores de la Tesis Doctoral “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”, han dirigido y supervisado el mencionado trabajo y hacen constar su autorización para que sea presentado en la Facultad de Psicología y se inicien los trámites conducentes a la defensa de la misma.

En Valencia,

Fdo. Dra. Pilar
Ripoll Botella

Fdo. Dr. José M.
Peiró Silla

AGRADECIMIENTOS

Cuando Napoleón llegó a las pirámides, dijo a sus tropas: “Soldados ahora que vamos a luchar, tened en cuenta que 40 siglos os contemplan...”. La historia muestra que los grandes logros, sólo son posibles si alguien cuenta con una visión lo suficientemente fuerte para conseguir y mantener el apoyo incondicional de un número de personas, quienes a mi entender, son las verdaderas posibilitadoras de dichos logros.

Precisamente por eso, quiero aprovechar para agradecer en primer lugar a mis padres, Aldo y Susana, cuya confianza, apoyo emocional y económico fueron indispensables para esta tesis doctoral. También le quiero dedicar esta tesis a mi hermana Florencia, quien respetó mi visión y me apoyó incondicionalmente cuando más lo necesité. No quiero dejar de mencionar a mi tía María Luz Fitzsimons y mis primos Mateo y Bianca Barbato, quienes me enseñaron ya desde 2006 lo hermosa que es Valencia, y me acompañaron durante uno de los mayores capítulos de mi vida. Así mismo, agradecer a mis tíos Alfonso y Marcela, como a mis primos Martín y María Inés, que cuando la noche era más oscura, me dieron una mano muy grande que me brindó la fuerza para superar el tramo final de esta odisea.

Por otro lado, sin la visión, la confianza, la ayuda de los doctores Pilar Ripoll Botella y José María Peiró, esta tesis no hubiese sido una realidad. A ambos en Septiembre de 2008, les prometí que a pesar de que los vientos no eran (ni serían) propicios, llevaría a cabo este viaje hasta su final cueste lo que cueste. A ellos presento esta tesis doctoral como prueba de que he cumplido esa promesa.

Por último, también esta odisea no hubiese sido posible sin tan buenos compañeros de viaje, como Eva Lira, Felisa Latorre, Vicente Peñaraja, Mario Martínez, Agustín Molina, Gosia Kozusznik, Maricarmen Castellanos, Lorena García, Jesús Yepes, Victor Valls, Carolina Vallada, Vanessa Hidalgo, Matías Pulópulos, Esther Gracia,

Jordi Escartí y todos aquellos que estuvieron conmigo “en la trinchera” durante estos ya casi 5 años.

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

ÍNDICE

ABSTRACT	19
RESUMEN.....	21
I. INTRODUCCIÓN GENERAL.....	25
<i>Delimitación contextual del presente trabajo</i>	27
CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO AUTÉNTICO.....	33
1.1. <i>Introducción al capítulo</i>	35
1.2. <i>La autenticidad y el liderazgo auténtico: Delimitación conceptual</i>	37
1.3. <i>La evaluación del liderazgo auténtico en la investigación</i>	59
1.4. <i>Efectos del liderazgo auténtico en los seguidores</i>	62
1.5. <i>Áreas de investigación futura</i>	70
1.6. <i>Síntesis del capítulo</i>	72
CAPÍTULO 2. LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LOS SEGUIDORES	75
2.1. <i>Introducción al capítulo</i>	77
2.2. <i>El modelo de los cinco grandes rasgos de la personalidad</i>	78
2.3. <i>Efectos de los rasgos de personalidad sobre los resultados organizacionales</i>	83
2.4. <i>El rol modulador de los rasgos de personalidad en la relación entre el estilo de liderazgo y sus resultados</i>	90
2.5. <i>La inteligencia emocional de los seguidores</i>	97
2.6 <i>Síntesis del Capítulo</i>	104
CAPÍTULO 3. EL ESTABLECIMIENTO DE METAS	107
3.1. <i>Introducción al capítulo</i>	109
3.2. <i>El ciclo de alto rendimiento</i>	110
3.3. <i>El establecimiento de metas y el rendimiento individual</i>	114
3.4. <i>La relación del establecimiento de metas con resultados afectivos y actitudinales</i>	124
3.5. <i>Efectos del tipo de establecimiento de metas sobre los resultados: una perspectiva contingente</i>	129
3.6. <i>Síntesis del Capítulo</i>	132

CAPÍTULO 4. RECAPITULACIÓN DE ESTUDIOS E HIPÓTESIS	134
4.1. Introducción.....	136
4.2. Estilo de liderazgo y establecimiento de metas.....	137
4.3. Estilo de liderazgo y características de personalidad	140
4.4. Establecimiento de metas y competencias emocionales.....	146
II. METODOLOGÍA.....	151
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.....	153
5.1. Introducción.....	155
5.2. Diseño Experimental	155
5.3. Muestra.....	157
5.4. Materiales.....	158
5.5. Procedimiento.....	158
5.6. Manipulación de las variables independientes	171
5.7. Manipulation Checks	176
5.8. Medidas de auto-informe: Descripción y fiabilidades	179
III. RESULTADOS	187
CAPÍTULO 6. LA INTERACCIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO Y EL TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE TAREA Y LA SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DE TRABAJO	189
<i>The interactive effects of leadership style and goal setting type on individual task performance and work process satisfaction - A longitudinal laboratory experiment.....</i>	190
CAPÍTULO 7. LA INTERACCIÓN ENTRE LA ENERGÍA, LA AFABILIDAD Y EL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE LA LEALTAD HACIA EL LÍDER.....	211
<i>The moderator role of followers' extraversion and agreeableness in the relationship between leadership style and loyalty towards the leader.....</i>	213
CAPÍTULO 8. LA INTERACCIÓN ENTRE EL TESOÓN, LA ESTABILIDAD EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO AUTÉNTICO SOBRE LA SATISFACCIÓN CON EL RESULTADO DEL TRABAJO	234

<i>The moderator role of followers' personality traits in the relationship between leadership style and work result satisfaction</i>	236
CAPÍTULO 9. LA INTERACCIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE METAS SOBRE LA CONFIANZA EN EL LÍDER	261
<i>Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of follower's emotional competencies and goal setting types on trust in leadership</i>	263
IV. DISCUSIÓN	291
CAPÍTULO 10. DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES	293
10.1. Discusión general	295
<i>10.2. Resumen de estudios y resultados</i>	296
<i>10.3. Implicaciones teóricas</i>	299
<i>10.4. Implicaciones prácticas</i>	303
<i>10.5. Limitaciones generales</i>	307
<i>10.6. Líneas de investigación futura</i>	310
<i>10.7. Conclusiones generales</i>	315
<i>10.8. General Conclusions</i>	316
V. BIBLIOGRAFIA	319
<i>REFERENCIAS</i>	321
<i>CUESTIONARIOS APLICADOS</i>	368

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Resumen de las correlaciones meta-analíticas entre los cinco grandes rasgos de personalidad y diferentes resultados actitudinales y afectivos	85
tabla 2. Resumen de las correlaciones meta-analíticas entre los cinco grandes rasgos de personalidad y diferentes resultados conductuales.....	87
tabla 3. Estudios que evalúan el efecto de la especificidad y dificultad en el establecimiento de metas posteriores a la publicación del hpc	116
tabla 4. Estudios que evalúan el efecto del tipo de establecimiento de metas posteriores a la publicación del hpc sobre el rendimiento individual y grupal.....	122
tabla 5. Estudios que evalúan el efecto del establecimiento de metas sobre los resultados afectivos y actitudinales posteriores a la publicación del hpc	126
tabla 6. Ejemplos de mensajes emitidos por el líder.....	173
table 7. Means, standard deviations and correlations of the continuous variables	202
table 8. Anovas, means, standard deviations, and f values for leadership style and goal setting type conditions for work sessions 1 and 2	205
table 9. Means, standard deviations, correlations, and reliabilities for continuous variables	227
Table 10. Multivariate regression analysis for follower loyalty at work session 2 (n = 224).....	227
table 11. Means, standard deviations and correlations of the continuous variables (n = 226).....	253
table 12. Multivariate regression analysis for work result satisfaction at work session 2 (n = 226)	253
table 13. Descriptions of trials in both first and second work sessions	274
table 14. Means, standard deviation and pearson correlation matrix for continuous variables (n=228). 279	
table 15. Multivariate regression analyses for emotional competencies as predictors of trust in leadership across different types of goal setting at work session 1	280
table 16. Multivariate regression analyses for emotional competencies as predictors of trust in leadership across different types of goal setting at work session 2	283

<i>Figura 1. Modelo propuesto por Avolio y colaboradores (2004) que muestra los efectos directos e indirectos del liderazgo auténtico sobre resultados afectivos y conductuales. Fuente: Avolio et al., 2004.</i>	63
<i>Figura 2. El ciclo del alto rendimiento - Fuente: Latham y Locke (2007).....</i>	111

<i>Figura 3. Ejemplo de feedback para la condición de liderazgo transaccional y establecimiento de metas participativo.....</i>	162
<i>Figura 4. Interactions between leadership styles and goal setting types on task performance at work sessions 1 and 2</i>	203
<i>Figura 5. Interactions between leadership styles and goal setting types on work process satisfaction at work sessions 1 and 2</i>	204
<i>Figura 6. Interaction effect between Leadership style and Agreeableness</i>	228
<i>Figura 7. Interaction effect between Leadership style and Extraversion</i>	229
<i>Figura 8. Interactions between leadership style and followers' conscientiousness</i>	255
<i>Figura 9. Interactions between leadership style and followers' emotional stability.....</i>	256
<i>Figura 10. Interaction between emotional repair and goal setting types on trust in leadership (work session 1)</i>	281
<i>Figura 11. Interaction between emotional clarity and goal setting type on trust in leadership (work session 2)</i>	284
<i>Figura 12. Interaction between emotional repair and goal setting types on trust in leadership (work session 2)</i>	285

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

ABSTRACT

The destructive role that many leaders played in both private and public scandals that shocked public opinion worldwide has evidenced the need for a new approach to leadership, understood as a process. In this context, authentic leadership has emerged as an post-heroic and post-authoritarian alternative to traditional charisma-based leadership styles.

Even though that research on authentic leadership is growing consistently, scholars agree on the need to better explore which contextual factors affect the positive influence of this style their followers.

In this context, the overall objective of the present dissertation is to specify which conditions enhance or diminish the effect of authentic leadership over their followers work-related behavioral, attitudinal and affective outcomes. To this end, drawing from different theoretical frameworks, we selected several individual differences and practices that influence their motivation, more specifically, the way leaders set goals.

We conducted four studies to achieve this overall objective. The first study tests an interactive effect between leadership styles (authentic vs. transactional) and goal setting types (“Do your best”, directive and participative goal setting), over individual task performance in two types of task (intellective vs. generative), and their level of satisfaction with their work process.

The second and third study test the moderator role of four followers’ personality traits over the relation between leadership styles and attitudinal

and affective followers' outcomes, more specifically follower' loyalty towards the leader, and work result satisfaction.

Finally, the fourth study explores the interactive effects of followers' emotional competencies and leadership goal setting types over their trust in their leader.

To perform these four studies we designed a multi-wave experiment with a line base measurement and two work sessions (with a week period between them). Participants worked in a user interphase specifically designed for this research project, in Microsoft Visual basic for applications ©. During the experiment we manipulated two variables, leadership style (authentic vs. transactional) and goal setting types ("Do your best", directive and participative goal setting).

The results show that both goal setting types and followers' individual characteristics affect the effectiveness of a leader. In consequence, we support the notion that followers are not mere passive recipients of leader influence, but with the leader conform an active element of the leadership process. More specifically, the effects of an authentic leadership style over task performance and work process satisfaction are enhanced if matched with a participative goal setting type. In addition, we report that this leadership style is particularly useful with followers perceive themselves as low in agreeableness, conscientiousness and emotional stability, and high in extraversion.

Finally, the results show that emotional competencies are especially important for the development of trust based leader-member relations, but after an initial link is established, directive goal setting may compensate for low level of these emotional skills.

RESUMEN

El papel que, en los últimos años, han jugado los líderes de organizaciones, tanto públicas como privadas, en el creciente número de escándalos que han sacudido la opinión pública internacional ha evidenciado la necesidad de un nuevo enfoque en el proceso de liderazgo. En este contexto, el liderazgo auténtico emerge como una alternativa post-heroica y post-autoritaria a los modelos de liderazgo basados en el carisma

A pesar de que la investigación en liderazgo auténtico crece diariamente, aún es necesario explorar qué factores contextuales afectan a la influencia del líder auténtico sobre sus seguidores.

En este contexto, el objetivo general de esta tesis es *contribuir a la investigación sobre el liderazgo, especificando bajo qué condiciones aumenta o disminuye la influencia de un líder auténtico sobre los resultados actitudinales, afectivos y conductuales de los seguidores. Para esto, se analiza si dicha influencia se ve afectada por las características de los seguidores, o determinadas prácticas del líder que afectan a la motivación de los mismos, específicamente la manera en que se establecen las metas.*

Este objetivo general se desarrolla a través de cuatro estudios. El primer estudio evalúa el efecto interactivo del estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y el tipo de establecimiento de metas (“hazlo lo mejor que puedas”, directivo y participativo) sobre el rendimiento individual del seguidor, en una serie de tareas tanto de naturaleza intelectual como generativa, y su nivel de satisfacción con el proceso de trabajo.

El segundo y tercer estudio ponen a prueba el rol modulador de cuatro de los cinco grandes rasgos de la personalidad sobre la relación entre el estilo de liderazgo y los resultados actitudinales y afectivos en los seguidores, específicamente la lealtad hacia el líder y la satisfacción con el resultado del trabajo.

Por último el cuarto estudio evalúa los efectos interactivos de las competencias emocionales y las prácticas del líder (más específicamente, el tipo de establecimiento de metas) sobre la confianza hacia el líder de sus seguidores.

Para el desarrollo de estos cuatro estudios se diseñó un experimento longitudinal con una medida de “línea base” y dos sesiones de trabajo individual (con una separación de una semana entre sesión). Los participantes interactuaban con una interfaz informática diseñada exclusivamente para esta investigación, usando Microsoft Visual Basic for Applications. En el experimento se manipularon dos variables: el estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y el tipo de establecimiento de metas (“hazlo lo mejor que puedas”, directivo y participativo).

Los resultados de esta investigación sugieren que tanto el tipo de establecimiento de metas como las características del seguidor determinan el grado de efectividad del líder. Por tanto, se constata que el seguidor no es un simple agente pasivo/a de la influencia del líder, sino que junto a éste y bajo la influencia de factores motivacionales, forma parte activa del proceso de liderazgo.

Concretamente, los resultados indican que los efectos positivos del estilo de liderazgo auténtico, sobre el rendimiento y la satisfacción con el proceso de trabajo, se potencian cuando el líder establece las metas de una

forma participativa. Además, se observa que este estilo de liderazgo es especialmente útil en aquellos seguidores con bajos niveles de afabilidad, tesón y estabilidad emocional, y un alto grado de extroversión. Por último, los resultados sugieren que, en los momentos iniciales de la relación entre el líder y el seguidor, las competencias emocionales del seguidor son especialmente relevantes para el desarrollo de la confianza en el líder. Sin embargo, tras un tiempo de trabajo conjunto, dichas competencias emocionales interactúan con el tipo de establecimiento de metas en la determinación de la confianza hacia él.

I. INTRODUCCIÓN GENERAL

“Nosce te ipsum”

(“Conócete a ti mismo” - Inscripción en el templo de Apolo en Delfos)

Delimitación contextual del presente trabajo

La imposibilidad de llegar a un acuerdo para una acción global y coordinada contra el cambio climático, la existencia de calificadoras de riesgo concediendo puntajes máximos a organizaciones que no lo merecen, o gobiernos concediendo rescates financieros a las mismas instituciones que son las principales responsables de una crisis económica, son sólo algunos de los incontables ejemplos donde la búsqueda de la maximización de los beneficios individuales, en el corto plazo, ponen en riesgo la estabilidad presente y la viabilidad futura de un “ecosistema” económico y social.

Esta exaltación del pensamiento cortoplacista, se entiende mejor al considerar el hecho de que desde las últimas cinco décadas, la sociedad global ha abrazado con especial fuerza la concepción del “homo economicus” (Persky, 1995). Según esta doctrina, el ser humano toma decisiones racionales y egoístas para maximizar los beneficios de su conducta económica. En esta línea, de acuerdo con esta doctrina, las organizaciones también buscarán maximizar sus beneficios a través de acciones racionales puntuales, que las posicionen sobre su competencia. Idealmente, el fruto de estas acciones, generará un sobrante que se “derramará” a la sociedad, en forma de productos y servicios, elevando así su calidad de vida. Sin embargo, la crisis global, que se inicia en torno al año 2008, no sólo ha colapsado la economía mundial, sino que ha cuestionado profundamente el supuesto “efecto derrame” de esta doctrina. Mientras que algunas organizaciones, como aquellas en el sector de la banca de inversión, han logrado beneficios record a través de acciones cortoplacistas altamente eficientes (pero de muy

dudosa calidad ética), dichas acciones han generado una serie de resultados negativos de naturaleza sistémica y a escala global, como por ejemplo, la mayor contracción económica en la historia reciente.

En los países más afectados por esta crisis, la brecha entre ricos y pobres se ha acrecentado, haciendo que haya cada vez menos de los primeros y más de los segundos (Klein, 2008). Claramente el prometido “efecto derrame” no se evidencia y de hecho en la práctica ocurre exactamente todo lo contrario. Por ejemplo, la necesidad de reasignar recursos para “rescatar” al sector financiero (para muchos el principal culpable de esta crisis), no sólo obliga a realizar recortes presupuestarios en los sectores que garantizan el bienestar básico de los ciudadanos (salud, educación y seguridad) sino que también disminuye los fondos disponibles para fomentar el desarrollo de los sectores estratégicos de un país, como la investigación e innovación, o la actividad emprendedora.

Desde una perspectiva distinta a la macro-económica, en la psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos, entendemos que las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social, con múltiples constituyentes colectivos, agrupados con el fin de cumplir una razón de ser, o misión, de la manera más altamente eficaz y eficiente *que se pueda* dentro de un determinada coyuntura. Desde esta perspectiva entendemos que la búsqueda pura de una racionalidad máxima, no siempre es satisfactoria, o racional (Peiró, 1999).

En muchas organizaciones, bajo una doctrina de racionalidad máxima, cuando estos “eventos críticos” ocurren, los directivos de las mismas, con frecuencia recurren a prácticas extremas para garantizar lo que denominan “la supervivencia” de sus organizaciones. Bajo una fachada de “re-

estructuración”, ejecutan despidos masivos, o re-ajustes de la carga laboral, donde menos gente realiza el mismo (o más) trabajo por la misma (o menos) retribución (Cascio, 1993). Otra práctica frecuente en tiempos de crisis, e igualmente criticable desde una visión psico-social, es la relocalización de las unidades productivas a países con incluso peores condiciones salariales y menor protección desde el derecho laboral (Beulen, 2010). Parece evidente que para las organizaciones con estas prácticas, se considera a sus miembros, como *recursos* y no como *humanos*, siendo la “variable de ajuste” por excelencia para volver al crecimiento económico de la misma. Estas prácticas, si bien pueden parecer funcionales para la organización en el corto plazo, en realidad, son altamente desadaptativas, ya que ponen aun más en riesgo su viabilidad futura, al atentar contra el principal “activo” de la misma: las personas que forman parte de ella.

Esta deshumanización programada también repercute negativamente en la salud física y psicológica de los trabajadores. Un estudio empirico econtró que los trabajadores que “sobreviven” a una restructuración sienten sensaciones de culpa, desesperanza y ansiedad hacia el futuro, así como una desconfianza generalizada hacia la organización (Durvasula y Lysonski, 2009). Así mismo, los resultados de otro estudio indican que después de una re-estructuración, se observan mayores niveles de absentismo por causa de accidentes laborales (Ala-Mursula, Vahtera, Kivimäki, Kevin y Pentti, 2002). Por otro lado, en quienes han perdido su empleo, se observa la aparición de trastornos psicofisiológicos, como alteraciones del sueño, o mayores niveles ansiedad y depresión (Friedman y Thomas, 2008).

Es por esto, que cuando una organización se ve necesitada de adaptarse a cambios críticos en su entorno, como la conyuntura actual, quienes conducen una organización juegan un rol clave como agentes de cambio. A

estos líderes se le plantea el gran desafío de reinventarse para encontrar un balance entre hacer lo que racionalmente crean necesario para que la organización sobreviva y hacer lo correcto para la salud fisiológica y psicológica de sus colaboradores.

Por ejemplo, en las últimas décadas la mayoría de los estudios realizados en la investigación sobre liderazgo han explorado la influencia positiva del carisma de un líder sobre sus colaboradores, a través de la capacidad de los primeros para transmitir una visión inspiradora del futuro (Fuller, Patterson, Hester y Stringer, 1996). Sin embargo, ante una coyuntura adversa como la actual, esto podría no ser suficiente, ya que sus colaboradores podrían rechazar la viabilidad de dicha visión, como consecuencia de la desesperanza y el cinismo generalizado de dicha coyuntura.

Ante este presente desalentador, la reciente irrupción del movimiento de psicología positiva en el estudio de la conducta organizacional (Luthans y Youssef, 2007), ha expandido el horizonte temporal de esta disciplina desde el presente hacia el futuro. Así mismo, un creciente número de estudios empíricos ha encontrado que aquellos líderes que, además de transmitir una visión inspiradora, logran mantener altos niveles de emociones positivas en contextos adversos, crean o aumentan lo que se ha denominado “capital psicológico” en sus colaboradores, generando en ellos estados psicológicos de optimismo y esperanza hacia el futuro, que les permiten ser “resilientes” y enfrentar con esperanza diversas dificultades conyunturales. Este tipo de líderes, logran que sus colaboradores aumenten su rendimiento y su satisfacción laboral incluso en contexto adversos (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa y Li, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). En consecuencia, la investigación

académica muestra un creciente interés en enfoques de liderazgo basados en algún tipo de cualidad positiva, más allá del carisma, que pueda inspirar mayores niveles de optimismo y esperanza en sus seguidores (Moore, 2008; Wood, 2007). Entre estas “nuevas formas de liderazgo”, destacan el liderazgo ético (Brown, Treviño y Harrison, 2005), el liderazgo espiritual (Fry, 2003) y el liderazgo auténtico (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004).

El liderazgo auténtico, como su nombre indica, hace especial énfasis en la autenticidad (Harter, 2002), como atributo indispensable del líder, para obtener resultados individuales y organizacionales sostenibles a largo plazo en sus seguidores. Aún más, en su punto máximo, los líderes auténticos consiguen que sus colaboradores desplieguen su capacidad creadora y transformadora de la realidad, entrando en un estado de “flow” o “flujo” (Csikszentmihalyi y Rathunde, 1993; Ilies, Morgeson y Nahrgang, 2005). Como resultado de esto, estos líderes no sólo consiguen una espiral de crecimiento orgánico y sostenible, sino también un bienestar *eudaemónico* en sus seguidores (Salanova, Bakker y Llorens, 2006; Salanova, Lorente, Chambel y Martínez, 2011).

En conclusión, como alternativa al cinismo y la desesperanza reinante en la coyuntura actual, se vuelve evidente la importancia de obtener un mejor entendimiento del “cómo” y “cuándo” la influencia positiva de los líderes auténticos sobre sus colaboradores funciona mejor, determinando bajo qué condiciones esta influencia tiene un mayor impacto en los mismos.

CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO AUTÉNTICO

“Honeste vivere, naeminem laedere et jus sum cuique tribuere”

(“Vivir honestamente, no dañar al otro, dando a cada quien lo que le corresponde” – Ulpiano)

1.1. Introducción al capítulo

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

Generalmente, en estas situaciones, la alta gerencia es considerada como el agente facilitador del cambio por excelencia y a quien se le atribuye el éxito o el fracaso de un proceso de cambio. Esto ocurre, en parte, porque debido a su jerarquía, concentra una gran cantidad de poder formal y puede forzar la ejecución de ciertas prácticas rápidamente. Sin embargo, desde la concepción ampliada del liderazgo como un proceso de influencia, y no como un rol jerárquico, enfocarse sólo en la persona del líder es insuficiente.

Además de los roles de la jeraquía formal, los colaboradores también tienen cierto poder real para agilizar o entorpecer un proceso de cambio, aunque dicho poder es informal y difuso (Hollander y Offermann, 1990). Así mismo, la calidad de las relaciones de intercambio social entre las partes también juega un papel clave, nuevamente para facilitar o entorpecer este proceso de cambio.

En nuestro ejemplo, para que el proceso de cambio sea efectivo y sostenible, el líder no sólo debe transmitir su visión sobre los beneficios futuros de dicho cambio, sino que deberá asegurarse de que estos beneficios tengan cierto nivel de alineamiento con los intereses de sus colaboradores. Cuando esto no ocurra, naturalmente los colaboradores se resistirán al proceso de cambio, entorpeciendo sistemáticamente las acciones del líder para impulsar el proceso, haciendo que el mismo fracase, o que genere resultados negativos para la organización.

Finalmente, si en la organización existen las condiciones contextuales que estimulen intercambios sociales de alta calidad, como un clima organizacional positivo, un determinado nivel de confianza o percepciones de justicia organizacional (Walumbwa, Wu y Orwa, 2008), se logrará una mejor comunicación entre las partes, facilitando el logro de acuerdos implícitos (o explícitos) que en la mayor medida posible, atiendan los intereses de las diferentes partes (Bass, 1999; Reicher, Haslam y Hopkins, 2005). En consecuencia, la resistencia de la otra parte disminuirá y el proceso de cambio será más ágil.

Desde este acercamiento, mientras que en este capítulo abordaremos y delimitaremos *el liderazgo auténtico* desde la figura del líder, en los capítulos

siguientes nos centraremos más en las características de los seguidores y posteriormente en las prácticas que afectan a la relación entre ambos.

A continuación, desarrollaremos las principales definiciones de liderazgo auténtico y las dimensiones que lo componen: (1) la capacidad de auto-conocimiento, (2) la transparencia en las relaciones, (3) la perspectiva moral internalizada y (4) el procesamiento balanceado o equilibrado de la información. Seguidamente, distinguiremos el liderazgo auténtico de otros tipos de liderazgo clásicos relacionados con éste, y revisaremos la investigación empírica que evalúa sus efectos en sus colaboradores y las organizaciones. Finalmente, exploraremos cuáles son las futuras oportunidades de investigación en el estudio del liderazgo auténtico.

1.2. La autenticidad y el liderazgo auténtico: Delimitación conceptual

El concepto de autenticidad no es para nada nuevo; es quizás unos de los conceptos más antiguos del pensamiento filosófico en occidente. Las primeras definiciones de autenticidad nos llegan gracias a los pensadores de la Grecia clásica, como Sócrates o Aristóteles, que la definen como el “comprender y ser fiel a uno mismo”.

1.2.1. El concepto de autenticidad desde una perspectiva psicológica

Con la emergencia de la conducta organizacional positiva, la noción de autenticidad ha sido reformulada desde una perspectiva psicológica, describiéndola inicialmente como “el sentirse dueño/a de los propios pensamientos, emociones, necesidades y creencias” (Harter, 2002, p. 382).

Paralelamente, Kernis y Goldman (2006), revisando la literatura sobre autenticidad, afirmaron que históricamente este constructo presenta cuatro grandes temáticas recurrentes. La primera temática habla de la autenticidad

en cuanto a un creciente auto-entendimiento de la persona, la segunda hace referencia a una apertura de ésta a reconocer su propia realidad ontológica, la tercera temática hace referencia a su obrar, y finalmente la cuarta versa sobre las relaciones con los demás.

Teniendo en cuenta estos cuatro grandes temas, estos autores expanden la definición de autenticidad propuesta por Harter, previamente mencionada, concluyendo que, desde una perspectiva psicológica, el ser *auténtico* implica una serie de procesos mentales y conductuales que se agrupan en cuatro componentes psicológicos que explican cómo una persona entiende, construye y mantiene su “yo-nuclear” o “self” a lo largo de diferentes contextos y situaciones en el tiempo. Los cuatro componentes propuestos por Kernis y Goldman son: (1) un componente de naturaleza perceptiva, (2) un componente basado en el *procesamiento de la información*, (3) un componente de naturaleza *conductual* y (4) un componente de naturaleza *relacional*. Para ser auténtico, según Kernis y Goldman (2006), estos cuatro componentes deben presentar ciertas características particulares que componen la verdadera esencia del *ser auténtico*.

En cuanto al componente perceptivo, denominado *auto-conciencia*, uno debe poseer un deseo de lograr un creciente conocimiento de uno mismo, de los valores, las emociones, deseos y cogniciones relevantes de sí mismo. Esta mayor auto-conciencia permite lograr una mayor integración y aceptación del propio self. En cuanto al procesamiento de la información, Kernis y Goldman afirman que sólo un *procesamiento no sesgado* de la información relevante de uno mismo permite ser auténtico, y evitar distorsiones desadaptativas de los aspectos negativos o positivos de sí mismo. En cuanto al componente de naturaleza conductual, para ser auténtico, estos autores afirman que es necesaria una *conducta coherente* con las propias necesidades, valores y

creencias internalizadas. Finalmente, en cuanto al componente social o relacional, el ser auténtico implica establecer *relaciones transparentes* con los demás, evitando presentar una imagen distorsionada en función de las expectativas de los otros.

En este trabajo, la autenticidad se entiende como un estado psicológico, que se logra cuando la persona es plenamente consciente de sí mismo y de su identidad profunda, sus emociones, sus valores, sus metas, sus capacidades reales para alcanzarlas y de que su conducta es congruente con dicha identidad, valores, etc.

Así mismo, siguiendo lo propuesto por Erickson (1995), entendemos que la autenticidad no es un rasgo o cualidad estable de una persona, sino que ésta puede presentar mayores o menores niveles de autenticidad en el tiempo. El delimitar la “autenticidad” como un continuo, y no como una característica estable, conceptualmente permite separar el nivel de autenticidad en el desempeño de un rol específico de una persona (en este caso, el rol de líder), del nivel de autenticidad personal o “nuclear”. Por ejemplo, un individuo puede presentar altos niveles de autenticidad en un contexto laboral y bajos niveles en un contexto social o recreativo. Lógicamente, quienes logren alinear mejor el nivel de autenticidad en sus diversos roles y contextos, y su nivel de autenticidad personal, experimentarán una mayor sensación de autenticidad global que quienes no logren esto.

Por esta misma razón, esta concepción de autenticidad como estado psicológico presenta una potencial debilidad. Según lo propuesto por Kernis y Goldman (2006), si una persona ocupa un rol formal de liderazgo, para ser auténtico en su rol de líder no sólo tiene el desafío de que su conducta

satisfaga las expectativas de la organización para dicho rol, sino que además ésta debería ser congruente con sus propios valores nucleares.

Para las personas que ocupan puestos elevados en la jerarquía formal de una organización, este estado psicológico es especialmente difícil de lograr (Chan, Hannah y Gardner, 2005). Estas personas, frecuentemente están sometidas a presiones de diferentes grupos de interés con agendas contrapuestas y se ven obligados a tomar decisiones que implican cierto coraje moral para mantener el nivel de coherencia entre sus conductas en su rol de líder y sus creencias nucleares (Hannah, Avolio, y Walumbwa, 2011). A pesar de estas dificultades, y como veremos a continuación, la autenticidad en un líder está asociada a una serie de importantes resultados de bienestar eudaemónicos tanto para el líder como para sus seguidores (Ilies et al., 2005) y otros resultados positivos para las organizaciones (Avolio et al., 2004). Es quizás por esta razón que la investigación académica en liderazgo auténtico ha crecido consistentemente en la última década, y continuará creciendo como reportan algunas revisiones recientes (Avolio et al., 2009; Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011).

1.2.2. Autenticidad del líder y liderazgo auténtico: Dos posturas complementarias

Mientras que el origen del liderazgo auténtico se puede rastrear hasta 1983, fue con la publicación del libro de George y Sims (2003) y el capítulo de Luthans y Avolio (2003) cuando este acercamiento al liderazgo acaparó la atención tanto de académicos como de profesionales. Mientras que George y Sims (2003) buscaron enumerar y describir qué rasgos y características individuales hacen que un líder sea “auténtico”, Luthans y Avolio (2003) buscaron generar una teoría científica que delimite los procesos subyacentes

por los cuales la autenticidad en la persona del líder afecta positivamente a sus seguidores.

Por aquel entonces, el foco en el estudio de la autenticidad se centraba en el estado psicológico del líder, y en el patrón de conductas específicas que evidencian dicho estado. El trabajo de Bass y Steidlmeier (1999) sobre la autenticidad en el liderazgo transformacional, es un claro ejemplo de esto último. Posteriormente, Avolio y Gardner (2005) propusieron que la autenticidad del líder sería un “constructo raíz”, o denominador común, que potenciaba el efecto positivo de otros estilos de liderazgo, como por ejemplo, el liderazgo transformacional, el liderazgo carismático socializado, el liderazgo servicial, o el liderazgo espiritual (Avolio y Gardner, 2005). De acuerdo con esta propuesta, un individuo podría ser un líder “transformacional auténtico”, “carismático auténtico” o incluso “transaccional auténtico”.

En el año 2008, el estudio del liderazgo auténtico ya se había dividido en dos conceptualizaciones distintas, pero a nuestro entender complementarias. Como ocurre con otros constructos en la conducta organizacional, la diferenciación entre ambas conceptualizaciones todavía es difusa, pero consideramos importante destacarlas para que el lector entienda la postura teórica del presente trabajo en cuanto al liderazgo auténtico.

La primera conceptualización, propuesta por Ilies y colaboradores, entiende y mantiene lo propuesto por Bass y Steidlmeier (1999); que la autenticidad es un estado psicológico del líder, independientemente de su estilo de liderazgo, y afirma que su estudio debería centrarse en sus efectos sobre el bienestar eudaemónico del líder y de sus colaboradores (Ilies et al., 2005).

Por otro lado, durante el periodo comprendido entre los años 2005 y 2008 surge una segunda conceptualización, cuando los investigadores del Gallup Leadership Institute (GLI) reformulan la propuesta de autenticidad entendida como constructo “raíz” de Avolio y Gardner (2005). En esta segunda conceptualización, se prioriza el estudio de las conductas observables que reflejan los procesos internos de auto-conocimiento y auto-regulación en el líder. Así mismo, desde esta conceptualización interesa estudiar cómo estos procesos y la percepción de dichas conductas influyen en sus seguidores, elicitando resultados positivos de naturaleza afectiva, actitudinal y conductal (Walumbwa et al., 2008).

Hasta el año 2010, una revisión de la literatura sobre liderazgo auténtico muestra que el acercamiento del GLI se ha vuelto la conceptualización predominante en este tema. De 173 artículos revisados, 78 artículos (45,05%) se adhieren teóricamente a la postura del GLI, mientras que, en segundo lugar, sólo 30 (17,34%) adoptan la postura basada en los efectos de la autenticidad del líder (Gardner et al., 2011). En consecuencia, adoptaremos para este trabajo la postura de liderazgo auténtico propuesta por los académicos del GLI.

El enfoque del GLI, adopta una concepción multidimensional del liderazgo auténtico, distinguiendo cuatro facetas claves: el auto-conocimiento, la transparencia relacional, el procesamiento balanceado de la información, y la perspectiva moral internalizada. Quizás la única diferencia que se observa en la definición de “auténtico” en esta segunda conceptualización, con respecto a la definición de “autenticidad” de Kernis y Goldman (2006), es que los investigadores del GLI afirman que debido a que los seres humanos naturalmente tienen sesgos cognitivos, en especial en cuanto a sí mismos, no se puede hablar de procesamiento no sesgado de la

información sino de procesamiento *balanceado*, o equilibrado en el mejor de los casos (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005). En otras palabras, “balanceado” quiere decir, contar con una suficiente permeabilidad cognitiva y apertura mental para escuchar realmente otros puntos de vista aunque contradigan las propias creencias y percepciones. Por otro lado, la dimensión *perspectiva moral internalizada*, que plantean los autores del GLI, es una fusión de lo que Kernis y Goldman llamaron “perspectiva moral positiva” y “(auto) regulación interiorizada” dentro del componente conductual de su definición de autenticidad (Walumbwa et al., 2008).

El autoconocimiento del líder auténtico

El primer gran pilar de la teoría del liderazgo auténtico es el *Autoconocimiento*. Esta dimensión se entiende como el nivel de consciencia que el líder tiene de sí mismo y de su relación con su entorno, en especial de cómo las propias acciones impactan en los demás (Ilies et al., 2005). Quienes poseen elevados niveles de auto-conocimiento tienen un mayor entendimiento tanto de sus fortalezas como de sus debilidades y, por ende, evalúan más efectivamente las oportunidades y las amenazas de su entorno. Así mismo, tienen un conocimiento claro de los recursos propios con los que cuentan para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas (Gardner et Al., 2005).

El auto-conocimiento se sirve de tres elementos constitutivos del “self” (o “yo nuclear”): el auto-concepto, la auto-claridad y la auto-certeza. El auto-concepto (Markus y Wurf, 1987) hace referencia a “la percepción de los propios atributos, que se vuelven particularmente salientes de acuerdo a un determinado contexto” (Lord, Brown y Freiberg, 1999, p. 177, en Gardner et al., 2005, p. 350). Esto quiere decir que, ante determinadas situaciones

puntuales, el individuo percibirá con mayor claridad algunas características propias que otras, por ejemplo la buena preparación física (o no) de un individuo se vuelve más saliente en un contexto de actividades deportivas que durante una clase magistral académica. La auto-claridad fue definida por Campbell y colaboradores (1996) como el nivel en que los contenidos de la propia auto-reflexión de un individuo están claramente definidos, son consistentes entre sí y estables en el tiempo. Por último, Baumgardner (1990) define la auto-certeza como la confianza en que las diferentes auto-imágenes se mantienen estables a través de diferentes contextos (Gardner et al., 2005). En quienes tienen altos niveles de autoconocimiento, estos tres elementos están armonizados. Por ejemplo, ante una amenaza u oportunidad contextual, el auto-concepto permite evaluar el estado actual del “self” contra posibles estados futuros, en función de dichas amenazas u oportunidades del entorno. Por otro lado, la auto-claridad ayuda a evitar engaños o distorsiones sobre las propias habilidades, mientras que la auto-confianza funciona en el plano afectivo energizando al sujeto para pasar de la potencia al acto. El autoconocimiento no es un resultado estático, sino un proceso activo y dinámico por el cual un individuo reflexiona sobre la propia identidad, emociones, valores, y las metas que desea alcanzar, así como sobre los conocimientos y habilidades que posee para alcanzar dichas metas (Luthans, Norman y Hughes, 2006).

Desde una perspectiva cognitiva, la *identidad* se entiende como una construcción del sujeto que describe, interrelaciona y explica las propias características, cualidades y experiencias (Schlenkler, 1985). Existen diferentes tipos de identidades. Por un lado se encuentra la identidad personal y por otro las identidades sociales. La identidad personal es una auto-categorización en función de las características únicas de cada sujeto,

como por ejemplo rasgos, atributos y valores que distinguen a un individuo de otro. Las identidad(es) social(es) se construye en función de la percepción de un sujeto como parte de determinados grupos sociales, así como de la valoración emocional de pertenecer a estos grupos. La identidad social, a su vez, permite reconocer a otros sujetos como iguales y como miembros del mismo grupo. El mecanismo psicológico por el cual cada identidad social se construye se llama *identificación*. En el nivel interpersonal, la identificación también puede darse con el rol ocupado en un grupo social (Gardner y Avolio, 1998). Cuando un individuo se identifica con su rol de líder, dicho rol se vuelve parte de su identidad social, y con el tiempo lo internalizará como una porción del auto-concepto del individuo.

Tanto la *identificación* como la *internalización* a lo largo de la vida de un individuo hace que éste “haga propios” un determinado conjunto de valores que se vuelven parte de su propia identidad personal. Por ejemplo, si a lo largo de su vida un sujeto establece relaciones con alguien o con un grupo que sirve de “modelo ejemplar”, demostrando conductas como la apertura, la transparencia, la confianza y el respeto al otro, debido a estos dos mecanismos, el sujeto se identificará socialmente con el otro, y dichas conductas serán progresivamente internalizadas, volviéndose características distintivas que formarán parte de la propia identidad personal. Por eso, quienes tienen mayores niveles de auto-conocimiento sobre sus identidades sociales son más congruentes en sus conductas, ya que entienden quiénes son y en qué creen. Estos sujetos, además, están más preparados para servir de “modelos ejemplares” a quienes tienen menores niveles de auto-conocimiento sobre su identidad(es).

Los *valores* de un sujeto son estándares normativos trans-situacionales para la conducta y la propia evaluación de la misma (Schwartz, 1992). Como

decíamos, a través del proceso de internalización, estos estándares son aprendidos mediante la interacción social y se vuelven partes constitutivas del “self” a medida que se internalizan. La importancia del auto-conocimiento de los propios valores, es clave para ser “auténtico”. Debido a que los valores propios son una métrica interna para evaluar la propia conducta, un alto nivel de consciencia y claridad sobre cuáles son estos valores permite tener conductas congruentes con éstos, a pesar de posibles presiones contextuales que fuercen a adoptar conductas contrarias a los mismos.

El auto-conocimiento de las *emociones* también es central para el liderazgo auténtico. Existe evidencia empírica que sugiere que el reconocimiento y la consciencia de los estados emocionales, ya sean propios o de los demás, tiene un impacto en la toma de decisiones, que es un factor clave para un liderazgo efectivo (George, 2000; Rubin, Munz y Bommer, 2005). Reconocer cómo determinados estados emocionales afectan a nuestros procesos cognitivos, como el razonamiento lógico, ayuda a evitar que la persona se “deje llevar” por dichos estados emocionales y a lograr un procesamiento balanceado de la información (Seo y Barrett, 2007).

La cuarta área del auto-conocimiento son las *metas*. Las metas pueden ser de naturaleza individual, como realizar satisfactoriamente una tarea, o colectivas, como cumplir con un mandato o “misión” organizacional. En otras palabras, las metas están asociadas al deseo de lograr ciertos estados futuros tanto individuales como colectivos, y ponen en juego las diferentes auto-imágenes actuales del líder para alcanzarlos. El auto-conocimiento de las metas necesarias para cumplir una misión o mandato organizacional permite definir una dirección clara y determinar los niveles de esfuerzo y persistencia requeridos para alcanzarlos (Locke y Latham, 1990). Así mismo,

el conocimiento de “adónde se quiere llegar” también motiva la búsqueda de estrategias específicas para alcanzar las metas que acerquen a ese destino (Locke y Latham, 2002).

Finalmente, la última área de auto-conocimiento es el entendimiento del nivel de competencia de un sujeto en cuanto a sus *conocimientos, habilidades y destrezas*. Mientras que la investigación empírica ha demostrado consistentemente que las creencias de auto-eficacia están relacionadas con el rendimiento y la efectividad individual futura, si éstas no se basan en auto-evaluaciones adecuadas, puede que el individuo, creyéndose falsamente capaz, acepte desafíos para los cuales no esté preparado, con consecuencias negativas para él y para sus seguidores (Bandura, 1982; Judge, Jackson, Shaw, Scott y Rich, 2007).

La transparencia relacional

La transparencia relacional se refiere al grado en que la persona se relaciona con los demás de manera abierta, mostrándose tal y como es, y expresando sus sentimientos, motivaciones e inclinaciones de manera natural y libre. Los líderes auténticos se caracterizan por ser altamente transparentes en sus relaciones con los demás favoreciendo así la creación de vínculos de confianza y proximidad.

El procesamiento balanceado de la información

La dimensión llamada *procesamiento balanceado (o equilibrado) de la información* considera hasta qué punto el líder solicita suficientes opiniones y puntos de vista antes de tomar decisiones importantes (Walumbwa et al., 2008). Este constructo se basa en la idea de que el nivel de auto-estima de un

sujeto impacta en la manera que interpreta la información que solicita a los demás (Kernis, 2003).

Cuando los individuos con bajos niveles de auto-estima solicitan opiniones a los demás, involucran su auto-imagen en el proceso de intercambio de información. Cuando la información de los demás no es acorde a sus expectativas, utilizan mecanismos de defensa no-adaptativos para distorsionar dicha información. Por el contrario, las personas que tienen un nivel de auto-estima óptimo pueden ser más objetivos al procesar la información, aunque ésta se ajuste o no a sus expectativas, debido a que su auto-imagen no se encuentra involucrada en la interpretación de dicha información y no presentarán mecanismos no-adaptativos para distorsionarla.

La perspectiva moral internalizada

La dimensión perspectiva moral internalizada se refiere al grado en que la persona actúa atendiendo tanto a sus valores y creencias como a la evaluación que hace del contexto en un momento dado. Las personas con una autoestima frágil, ante presiones externas, tienden a modificar su conducta sin atender a sus valores y creencias. Sin embargo, los líderes auténticos antes de actuar analizan tanto la información que proviene del exterior como sus propios valores y creencias y, en función de estos dos elementos, actúan.

Esta dimensión, según la conceptualización original de Kernis (2003), se divide entre una perspectiva moral positiva, que sirve de modelo a otros, y una conducta adaptativa y auto-regulada. La perspectiva moral positiva, como su nombre indica, es un esquema cognitivo que rige la conducta en función de una serie de valores positivos que han sido internalizados progresivamente, hasta el punto de que forman parte de la propia identidad del líder (Gardner et al., 2011).

1.2.3. Diferenciación entre el liderazgo auténtico y los acercamientos al liderazgo más frecuentes en la investigación académica

Como decíamos en un apartado anterior, la definición de liderazgo auténtico ha sido repensada desde sus primeras conceptualizaciones. Sin embargo, algunos de los argumentos elaborados por Gardner y colaboradores (2005) son útiles para establecer una clara diferenciación entre el liderazgo auténtico y otros acercamientos al liderazgo más comunes en la investigación.

Las aproximaciones que más atención han recibido en el ámbito del liderazgo son las teorías basadas en el efecto de las atribuciones de carisma hacia el líder por parte de sus seguidores y las teorías basadas en el estudio de las relaciones de intercambio que establecen éstos y sus líderes (Avolio, 2007). En la primera aproximación destacan las teorías del liderazgo carismático y del liderazgo transformacional (Bass, 1985), así como las teorías del liderazgo destructivo. En la segunda aproximación destacan la teoría del liderazgo transaccional y la teoría del “leader-member exchange” (LMX; Graen y Uhl-Bien, 1995). A continuación, revisamos brevemente dichas teorías presentando los principales puntos en común con el liderazgo auténtico, y destacando sus principales diferencias.

1.2.3.1. El liderazgo auténtico y el liderazgo carismático

En el estudio del liderazgo carismático es posible diferenciar dos grandes modelos: el modelo originalmente propuesto por House (1977), luego desarrollado con más profundidad por Shamir, House y Arthur (1993), y el modelo propuesto por Conger y Kanungo en 1998 (Conger, 1999).

El modelo de Shamir, House y Arthur explica el impacto motivacional del carisma del líder centrándose en el auto-concepto de los seguidores. Según este modelo, el carisma es una capacidad del líder que crea una identidad colectiva en sus seguidores, la cual se vuelve parte de su auto-concepto (Shamir et al., 1993). Esta capacidad está formada por cuatro habilidades centrales: (1) transmitir una visión atractiva para sus seguidores, (2) cambiar la percepción de éstos sobre la naturaleza de su trabajo, dotándolo de cierto significado “heroico”, (3) crear una identidad colectiva, y (4) transmitir altas expectativas de logro que aumenten la auto-eficacia individual y colectiva. Debido a la consideración de la misión del líder como de gran importancia para sus seguidores, si esa misión se logra se generaran en sus seguidores sentimientos de autoexpresión, autoeficacia, autoestima y consistencia interna. Estos resultados afectarían de manera importante a la identificación del individuo con su rol laboral, de forma que ésta se convierte en una parte de la propia identidad. Por otro lado, el modelo de Conger y Kanungo, se basa en la idea de que el carisma de un líder es una *atribución de sus seguidores*, cualidad que éstos infieren de sus percepciones de las conductas de su líder. Según este modelo, el proceso de influencia del líder consiste en mover a los seguidores de un estado actual a un estado futuro deseado a través de tres etapas claramente definidas. Estas tres etapas son: primero un *análisis ambiental* o de status quo que permite identificar las carencias del contexto donde el líder se encuentra inmerso. La segunda etapa es la *articulación de una visión* inspiradora que dé nuevas respuestas a estas carencias y proponga un cambio en el status quo. Finalmente, la tercera etapa es la comunicación de esta visión a sus seguidores de manera tal que los impulse a volverse agentes activos de este cambio.

Gardner y colaboradores (2005) afirman que el liderazgo auténtico tiene puntos en común con el liderazgo carismático. Ambos tipos de líderes, ya sea por el proceso de auto-conocimiento de los líderes auténticos o por el *análisis ambiental* que los líderes carismáticos realizan, identifican aspectos del contexto o de sus seguidores que necesitan ser cambiados. En esta línea de pensamiento, ambas teorías destacan la figura del líder como impulsor activo de un estado final deseado con el cual los seguidores se identifican, tanto personal como socialmente, sirviendo de fuente de inspiración para transmitir una visión de un estado futuro deseado.

En cuanto a las diferencias entre estos estilos de liderazgo, Gardner y sus colaboradores señalan que las dimensiones de auto-conocimiento y auto-regulación, no están presentes en el modelo de Conger y Kanungo. Estos autores señalan que mientras que la teoría del liderazgo carismático presta considerable atención a los mecanismos motivacionales por los cuales los seguidores se identifican con el líder e internalizan sus valores, no se explora detalladamente el papel que juega el auto-conocimiento y la auto-regulación en este proceso.

En cuanto a los métodos utilizados para transmitir la visión del líder, la principal diferencia entre estilos de liderazgo es que mientras que los líderes carismáticos utilizan la retórica para persuadir, influenciar y motivar a sus seguidores, los líderes auténticos influyen en sus seguidores mostrando la virtudes de su visión del mundo, al encarnarla en su vida cotidiana, y la transmiten “dando ejemplo”, en vez de apelar a argumentos inspiracionales, efectos retóricos y otro tipo de técnicas de “gestión de la imagen” (Gardner y Avolio, 1998).

1.2.3.2. *El liderazgo auténtico y el liderazgo transformacional*

La *Full range leadership theory*, conocida comúnmente como la teoría del liderazgo transformacional, propone que los líderes pueden mostrar dos tipos de conductas: las conductas basadas en el intercambio de castigos y recompensas, también denominadas *transaccionales*, y conductas que generan una atribución de carisma hacia el líder por parte de los seguidores, también llamadas *transformacionales*.

Esta teoría propone que si los colaboradores perciben en su líder, con más frecuencia, conductas de naturaleza transformacional (estimulación intelectual, influencia idealizada, inspiración motivacional y consideración individualizada) que transaccionales (recompensas contingentes y gestión tendente a reducir desviaciones de las normas), se identificarán con éste adoptando sus creencias, actitudes y valores, anteponiendo los intereses de la organización a su beneficio propio (Sosik, 2006).

Debido a la influencia del líder, una de las creencias que puede ser modificada es la autoeficacia, que es de especial interés para este trabajo debido a que está asociada a diversos resultados positivos para los individuos y las organizaciones. Según Bandura, una de las fuentes de autoeficacia es la estimulación verbal de un “otro significativo”. En este caso, el carisma del líder afecta a la autoeficacia de su colaborador a través de su “influencia idealizada”, con la cual expresa una confianza en la capacidad futura de un subordinado, que se traducirá en mayor rendimiento individual (Sosik, 2006).

Los autores de la teoría del liderazgo auténtico reconocen que este estilo de liderazgo presenta un cierto solapamiento teórico con el liderazgo transformacional. Sin embargo este solapamiento es parcial y no atenta contra

la validez de constructo del liderazgo auténtico (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

En cuanto a sus puntos en común, el primer aspecto hace referencia a lo que mencionábamos con anterioridad sobre la capacidad de elicitar estados positivos en los seguidores. Los líderes transformacionales han sido descritos como optimistas, esperanzados, orientados al desarrollo y con una serie de valores morales y éticos (Bass, 1998) que, como afirman Walumbwa y colaboradores (2008), son las cualidades que poseen los líderes auténticos.

En segundo lugar, al igual que los líderes auténticos, los líderes transformacionales tienden a anteponer los intereses de sus seguidores a los propios, así como mostrar devoción por una serie de ideales o principios, actuando como “modelos ejemplares” para sus seguidores. En esta línea, los líderes transformacionales también presentan una serie de valores éticos profundamente arraigados. Avolio, Bass y Jung (1999) describen a los líderes transformacionales como sujetos de quienes se puede esperar que tengan altos estándares de conducta ética y, en consecuencia, “hagan lo correcto”, desplegando conductas análogas a las que captura la dimensión denominada “perspectiva moral internalizada” de los líderes auténticos.

En cuanto a las principales diferencias entre ambas teorías, en primer lugar, destaca el hecho de que para que los líderes transformacionales sean percibidos como tales, y no como *pseudo-transformacionales*, necesitan ser verdaderamente auténticos, sin embargo, el que un líder sea auténtico no necesariamente implica que sea transformacional. Mientras que el liderazgo transformacional busca activamente generar líderes a través de la estimulación intelectual y la consideración individualizada, el liderazgo auténtico no busca activamente transformar a sus seguidores en futuros

líderes, sino que busca desarrollar la autenticidad en estos últimos (Bass y Steidlmeier, 1999).

Finalmente, una tercera distinción se refiere a los instrumentos con los que se mide cada constructo. Walumbwa y colaboradores (2008) afirman que el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), la herramienta más frecuentemente utilizada para medir el liderazgo transformacional, no incluye items que capturen las dimensiones del liderazgo auténtico, con la excepción de la “perspectiva moral internalizada” que se solapa con la subescala de “modelaje ejemplar ético” de la dimensión “influencia idealizada” del liderazgo transformacional.

1.2.3.3. El liderazgo auténtico y el liderazgo destructivo

Tanto la teoría del liderazgo transformacional como la del carismático socializado tienen en común que dichos líderes influyen positivamente en sus seguidores llevándolos de un estado inicial a un estado final superior, ya sea a través de conductas que transforman profundamente sus valores y creencias, o del impacto motivacional de las atribuciones “heroicas” que los seguidores hacen sobre su líder.

A pesar de estos resultados positivos, numerosos investigadores han advertido sobre la amenaza de perversiones destructivas de los modelos de liderazgo basados en el carisma, o “el lado oscuro del carisma”. Los dos modelos más conocidos del liderazgo destructivo son el liderazgo *personalista* o carismático “no-socializado” (Howell y Shamir, 2005), y el llamado liderazgo *pseudo-transformacional* (Barling, Christie y Turner, 2008). Estos modelos proponen que en vez de motivar a sus seguidores para lograr un esfuerzo extra hacia un bien colectivo, los líderes con altos niveles

de carisma, pero acompañados de carencias narcisistas, usarán su carisma para satisfacer sus necesidades egocéntricas a través de sus seguidores.

Un estudio encontró que altos niveles de narcisismo en el líder predice conductas laboralmente contraproducentes, además de menores niveles de rendimiento contextual (Judge, LePine y Rich, 2006). Así mismo, los resultados de un estudio reciente indican que el liderazgo pseudo-transformacional predice resultados negativos como el temor hacia el líder, la obediencia ciega, la dependencia y las percepciones de inseguridad laboral (Barling, Christie y Turner, 2008).

Esta visión del liderazgo es contraria al liderazgo auténtico, ya que los líderes auténticos presentan una coherencia entre sus acciones y creencias que se demuestra a través de diferentes contextos y desafíos coyunturales. Los líderes auténticos no podrían ser manipulativos o maquiavélicos, ya que presentar una imagen que no es acorde con la propia generaría un conflicto interno fruto de la autenticidad.

Finalmente, retomando la idea del liderazgo transformacional, para que un líder sea auténticamente transformacional debe anteponer el bien común a su propio beneficio, protegiendo así la confianza que sus seguidores depositaron en él (Bass y Steidlmeier, 1999).

1.2.3.4. El liderazgo auténtico y el liderazgo transaccional

De acuerdo a Bass (1985), cuando un líder presenta un estilo transaccional, tanto líderes como seguidores establecen un acuerdo explícito entre las expectativas del líder en cuanto al rendimiento o las conductas de los seguidores y las recompensas (o castigos) que recibirán los segundos en función de si cumplen con estas expectativas o no. Por otro lado, el líder

transaccional presenta conductas que tienden a disminuir las desviaciones de las normas y procedimientos establecidos.

Podsakoff y colaboradores afirman que cuando este proceso de intercambio no es explícito, el foco de atención en el liderazgo transaccional debería estar en la provisión de feedback positivo o negativo a través de recompensas o castigos, ya que estas conductas del líder son claros “indicadores” para que los seguidores puedan identificar las expectativas del líder en cuanto a su rendimiento y su conducta. Así, proponen que el liderazgo transaccional debería distinguir entre las recompensas (o castigos) “contingentes”, es decir aquellas que son consecuencia del rendimiento (o la mala conducta) del seguidor, y las recompensas (o castigos) “no contingentes”, es decir la provisión de feedback positivo o negativo a quien no lo merece (Podsakoff, Podsakoff y Kuskova, 2010).

Como afirman Bass y colaboradores, tanto en el liderazgo auténtico como en el transaccional, los líderes y los seguidores establecen libremente un contrato que debe tener un determinado nivel de *legitimidad moral* para que la relación perdure. Esto implica utilizar incentivos válidos o sanciones, pero acompañados de conductas como decir la verdad, mantener las promesas y distribuir a cada uno lo que le corresponde, conductas características de un líder auténtico (Bass y Steidlmeier, 1999). Esta idea se apoya empíricamente en el estudio realizado por Podsakoff y colaboradores (2010). Estos autores encontraron que los líderes transaccionales logran aumentar el rendimiento, tanto de tarea como contextual, a través del feedback positivo (o las recompensas) e incluso al aplicar castigos, pero siempre que éstos se perciban como justos.

El líder auténtico, a través del “modelaje ejemplar”, fomenta una identidad moral en sus seguidores. Lo mismo debería ocurrir para quienes estén bajo la influencia de un líder transaccional debido a que éste debe ser un ejemplo en cuanto a honrar sus compromisos, fomentando también una identidad moral en sus seguidores, aunque en menor medida.

Por otro lado, en cuanto a las diferencias entre ambos estilos, mientras que los líderes transaccionales utilizan las recompensas y castigos como única fuente de motivación, los líderes auténticos apelan al modelaje ejemplar, como fuente de identificación personal y social, para generar estados emocionales positivos y brindar un sentido teleológico a la actividad diaria.

Así mismo, mientras que los líderes auténticos comparten con los líderes transaccionales el ser justos y transparentes en las relaciones de intercambio con sus seguidores, a diferencia de los líderes transaccionales, los líderes auténticos no buscan minimizar las desviaciones de las normas burocráticas, sino todo lo contrario. En la medida de lo posible, fomentan la creación de ambientes de trabajo innovadores, con el fin de generar estados de flujo en los seguidores (“flow”; Salanova, Bakker y Llorens, 2006) que den lugar a mayores niveles de creatividad e innovación.

1.2.3.5. El liderazgo auténtico y la teoría del intercambio líder-seguidor (LMX)

Un acercamiento al liderazgo basado en los intercambios entre líder y seguidor, más allá del liderazgo transaccional, es la teoría denominada “Leader-Member Exchange”, o “LMX”. El LMX se basa en la idea de que una relación de intercambio de alta calidad entre líderes y miembros que supere las meras recompensas y castigos es un componente clave para la

efectividad de un líder (Liden y Maslyn, 1998). Esta teoría afirma que líderes y seguidores establecen relaciones de intercambio que pueden ser de baja o alta calidad, siendo el primer tipo una relación de meros castigos o recompensas, y el segundo tipo una relación donde se establecen vínculos de confianza, lealtad y respeto por el profesionalismo de los seguidores para con su líder y viceversa (Bhal, 2006).

El vínculo del liderazgo auténtico con la teoría LMX, hasta nuestro conocimiento, no ha sido estudiado en profundidad. Sin embargo, algunos autores han destacado la necesidad de explorar dichos vínculos (Walumba et al., 2008). Parece plausible esperar que si un líder auténtico demuestra un comportamiento ético congruente con sus valores internalizados generará intercambios de alta calidad con sus seguidores. Aún más, si un líder auténtico se caracteriza por establecer relaciones abiertas y transparentes con sus seguidores, y fomenta el diálogo sincero con los mismos, sería de esperar que sus seguidores consideren que su relación con el líder es de alto nivel de calidad.

Por otro lado, la teoría LMX y la teoría del liderazgo auténtico presentan algunas diferencias. En la primera el foco de interés principalmente es la *calidad de la relación* entre líderes y seguidores, y no tanto las figuras individuales del líder o el seguidor. Además, si bien la investigación empírica sobre las consecuencias positivas de un LMX de alta calidad es muy numerosa, el estudio de los antecedentes de estas relaciones de calidad ha sido menor (Bernerth, Armenakis, Feild, Giles y Walker, 2007). En la teoría del liderazgo auténtico, además de considerar la relación entre líder y seguidor, se pone gran énfasis en determinar qué aspectos son antecedentes de estas relaciones de alta calidad, como las diferencias

individuales y los procesos por los cuales tanto líderes como seguidores desarrollan su self (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005).

1.3. La evaluación del liderazgo auténtico en la investigación

Gardner y colaboradores (2011) realizan una revisión, desde el año 1983 hasta el año 2010, de la literatura sobre liderazgo auténtico. En ella encuentran tan sólo 25 estudios empíricos sobre este estilo de liderazgo. De ellos, nueve (36%) utilizaron técnicas cualitativas mientras que los 16 (64%) restantes utilizaron métodos cuantitativos.

En los nueve estudios cualitativos, los métodos de recogida de datos más utilizados fueron la entrevista y el estudio de casos, con 3 estudios cada uno. El método narrativo se utilizó en 2 estudios. La observación participativa y el focus group se utilizaron en un estudio.

Con respecto a los 16 estudios cuantitativos, mientras que uno (6,25%) utilizó el método de entrevista estructurada, el método más empleado es la encuesta, con 15 (93,75%) estudios de campo.

Con respecto al tipo de muestra, se han hecho estudios con participantes procedentes de organizaciones privadas, públicas, ONG's, estudiantes y mixtas. A su vez, en cuanto a su ubicación, mientras que ocho (50%) se realizaron en los Estados Unidos, tres (18,75%) estudios utilizaron muestras canadienses, dos (12,5%) estudios utilizaron muestras de la Republica Popular China, una (6,25%) de Singapur, y un (6,25%) estudio presenta múltiples muestras.

En cuanto al diseño 12 (75%), de los 16 estudios cuantitativos, utilizaron un diseño transversal, mientras que sólo 4 (25%) utilizaron un

diseño longitudinal (Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Roche, 2010; Tate, 2008; Walumbwa, et al., 2008).

Así mismo, respecto al nivel de análisis, 12 de los 16 estudios se realizaron a nivel individual y 4 de ellos a nivel organizacional. Garden y colaboradores (2011), hasta el año 2010, destacan como sorprendente la ausencia de estudios a nivel grupal debido a los supuestos efectos del liderazgo auténtico en los grupos de trabajo.

De nuestra revisión de la literatura, se desprende que el número de estudios que presentan diseños experimentales es muy reducido, pudiendo encontrar sólo un estudio experimental que manipula el liderazgo auténtico, o más específicamente una de sus dimensiones, que a su vez no se incluye en la revisión de Gardner y colaboradores (2011). En una muestra de 304 empleados del sector de tecnologías de la información, Norman, Avolio y Luthans (2010) llevaron a cabo un experimento, a través de una interfaz on-line. En este experimento exploran el efecto del capital psicológico y la transparencia en las relaciones sobre la confianza en el líder y su efectividad percibida por los seguidores. Para esto, manipularon la dimensión de “transparencia en las relaciones”, para crear dos condiciones, y a su vez manipularon el nivel de capital psicológico demostrado por el líder, creando así un diseño de 2 factores con dos niveles cada uno (alta vs. baja transparencia relacional x alto nivel de capital psicológico vs. bajo nivel de capital psicológico).

La manipulación experimental se realizó a través de un discurso guionado del supuesto líder. Dicho líder mostraba tanto altos como bajos niveles de capital psicológico y transparencia en su discurso de acuerdo a cada condición experimental. Posteriormente, a los participantes se les

plantea un escenario, también a través de un guión, en el que el argumento se basa en supuestos rumores de reestructuración de una firma. Finalmente, los participantes recibían un e-mail con el que se reforzaba la manipulación inicial.

En cuanto a las medidas de auto-informe utilizadas para medir el liderazgo auténtico, debido a que es una teoría que se encuentra en sus estados iniciales, existe un limitado número de herramientas. La revisión de Gardner y colaboradores muestra que la mayoría de estudios cuantitativos han utilizado el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), desarrollado por Walumbwa y colaboradores (2008).

Este cuestionario cuenta con dos formatos posibles; las propias percepciones de conductas relacionadas con el liderazgo auténtico, o las percepciones de los seguidores sobre la conducta del líder. Consta de 16 items que miden las cuatro dimensiones mencionadas del liderazgo auténtico: (1) el auto-conocimiento, (2) la transparencia en las relaciones, (3) la perspectiva moral interiorizada y (4) el procesamiento balanceado de la información. Esta escala ha sido validada en España con una muestra de 623 empleados, encontrando que posee tanto validez convergente como una fiabilidad satisfactoria (Moriano, Molero y Lévy Mangin, 2011).

Antes del desarrollo del ALQ, quienes estudiaron el liderazgo auténtico combinaron items de escalas que evalúan estilos de liderazgo que estarían relacionados con éste, o alguna de sus dimensiones, como la escala de influencia idealizada del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X; Bass y Avolio, 1993), la Entrepreneurial Orientation Scale (ENTRESCALE; Knight, 1997), el Ethical Climate Questionnaire (ECQ; Cullen, Victor y

Bronson, 1993) o el Leadership Practices Inventory (LPI; Kousez y Posner, 2003).

Otras herramientas anteriores al ALQ, relacionadas con el liderazgo auténtico, son el LAI (Leader Authenticity Inventory), desarrollada por Henderson y Hoy (1983), o la escala desarrollada por Tate (2008), basada en la concepción de George y Sims (2003) del liderazgo auténtico. Tanto el LAI como el LPI han sido cuestionadas en cuanto a su validez de constructo y generabilidad de los resultados por los principales académicos del liderazgo auténtico. La principal crítica al inventario de Henderson y Hoy es la falta de validación empírica en múltiples muestras. En el caso del LPI se le ha criticado la utilización de un único ítem para medir algunas de sus dimensiones (Gardner et al., 2011).

1.4. Efectos del liderazgo auténtico en los seguidores

Teóricamente se han propuesto diferentes tipos de resultados individuales en los seguidores de un líder auténtico. Éstos pueden ser resultados de naturaleza *afectiva* y *actitudinal*, o de naturaleza *conductual*, expresados en conductas positivas para la organización.

El modelo conceptual de liderazgo auténtico propuesto por Avolio y colaboradores (2004) es el modelo que ha guiado la mayoría de los estudios empíricos sobre este estilo de liderazgo (Gardner et al., 2011). Hasta nuestro conocimiento, ningún estudio ha evaluado el modelo de Avolio y colaboradores en su conjunto. Sin embargo, un creciente número de estudios han intentado evaluar tanto los efectos directos como indirectos del liderazgo auténtico sobre las diferentes variables de resultado.

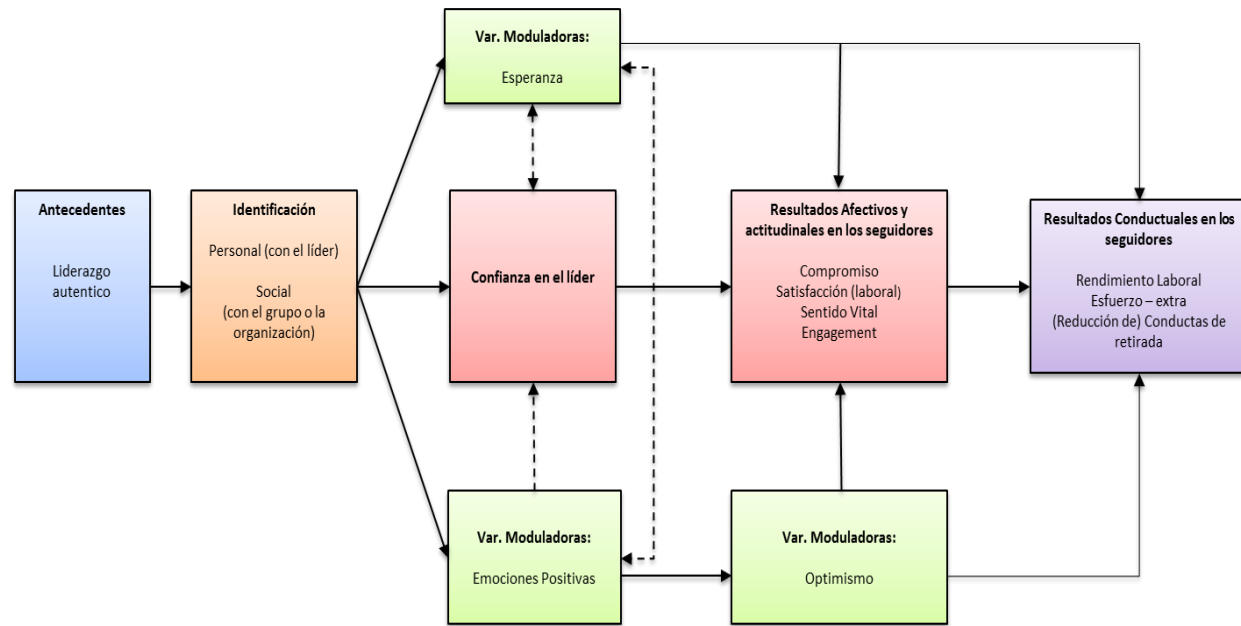


Figura 1. Modelo propuesto por Avolio y colaboradores (2004) que muestra los efectos directos e indirectos del liderazgo auténtico sobre resultados afectivos y conductuales. Fuente: Avolio et al., 2004.

1.4.1. Resultados afectivos y actitudinales del liderazgo auténtico

Los principales resultados afectivos del liderazgo auténtico pueden ser: (1) una mayor confianza en el líder, (2) mayores niveles de compromiso (o lealtad) hacia la organización y hacia el líder, (3) mayores niveles de “engagement”, (5) una mayor satisfacción laboral y una profunda sensación de sentido vital en la propia actividad. La investigación en liderazgo auténtico ha encontrado cierto apoyo para estas propuestas.

1.4.1.1. La identificación personal y social con el líder

El modelo de Avolio y colaboradores (2004) afirma que la relación entre el liderazgo auténtico y los resultados afectivos anteriormente mencionados, estarían mediados a través de un proceso de identificación personal y social con el líder. Empíricamente, sólo uno de los estudios tempranos sobre autenticidad del líder encontró una relación positiva entre dicha autenticidad y la percepción del líder como modelo positivo a imitar (Henderson y Hoy, 1983).

A pesar de que la relación entre liderazgo auténtico e identificación social y personal no ha sido muy explorada empíricamente, una serie de estudios más recientes han encontrado que la identificación personal actúa como variable mediadora en la relación entre el liderazgo auténtico y los resultados de los seguidores como la confianza en el líder (Wong y Cummings, 2009) y el nivel de “engagement” del seguidor (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck y Avolio, 2010).

1.4.1.2. La confianza en el líder

En la teoría del liderazgo auténtico, la confianza en el líder actúa como mecanismo mediador entre el liderazgo auténtico y los resultados positivos para individuos y organizaciones. En el experimento realizado por Norman y colaboradores (2010) se observa que una de las dimensiones del liderazgo auténtico, la transparencia relacional, tiene un efecto directo sobre la confianza en el líder. En las condiciones de alta “transparencia en las relaciones” se observa mayores niveles de confianza en el líder.

1.4.1.3. El compromiso, la lealtad hacia el líder y el engagement

La lealtad hacia el líder no ha sido explorada con tanto detalle en la investigación sobre liderazgo auténtico. Algunos autores consideran que la lealtad hacia el líder es una actitud análoga a la confianza en el líder. Sin embargo, la principal diferencia entre ambos constructos es que la confianza se basa en la idea de que el líder defenderá los intereses de los seguidores. La lealtad implica un compromiso de permanecer con el líder y defenderlo ante dificultades o amenazas (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990). La lealtad hacia el líder sería un constructo cercano al compromiso con el líder y la organización.

Por un lado, en el estudio realizado por Jensen y Luthans (2006a), con una muestra de 172 emprendedores, se encontró que la percepción de liderazgo auténtico en los seguidores predice positivamente el compromiso organizacional de los empleados, tanto a nivel individual como a nivel de la organización. A su vez, Walumbwa y colaboradores (2008) encontraron que el liderazgo auténtico está directamente relacionado con el compromiso afectivo y con la satisfacción con el líder.

Por otro lado, algunos estudios encontraron que el liderazgo auténtico está relacionado positivamente con el “engagement” y negativamente con el “burnout” (George y Sims, 2003; Walumbwa et al., 2010; Wong y Cummings, 2009). En esta línea, en una muestra de 170 enfermeras, se encontró que el liderazgo auténtico predice positivamente el “engagement” y que éste, a su vez, predice la satisfacción laboral, evidenciando un efecto indirecto del liderazgo auténtico sobre la satisfacción laboral (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010).

1.4.1.4. La satisfacción laboral

En nuestra revisión de la literatura sobre liderazgo auténtico, sólo tres estudios empíricos han evaluado la relación entre este constructo y la satisfacción laboral (Giallonardo et al., 2010; Jensen y Luthans, 2006b; Walumbwa, et al., 2008). El primer estudio, el realizado por Jensen y Luthans (2006b), midió el liderazgo auténtico utilizando una serie de escalas ya que el ALQ no se validó hasta 2008. Estos autores encontraron que la percepción del líder como auténtico predice positivamente la satisfacción laboral.

Posteriormente, Walumbwa y colaboradores (2008), usando el ALQ, también encontraron que el liderazgo auténtico predice la satisfacción laboral, incluso controlando el efecto un clima organizacional positivo.

Finalmente, como afirmábamos en el apartado anterior, el estudio de Giallonardo y colaboradores (2010) encontró un efecto de mediación parcial del “engagement” para la relación entre liderazgo auténtico y satisfacción laboral.

1.4.2 Resultados conductuales

Según el modelo inicial de Avolio y colaboradores (2004), altos niveles en las variables afectivas anteriormente mencionadas afectarán positivamente a las conductas de los seguidores. Dentro de los resultados conductuales relacionados con el liderazgo auténtico se ha destacado el desempeño laboral. El desempeño puede ser medido a través de indicadores de rendimiento individual y organizacional (objetivos o subjetivos) o a través de indicadores de rendimiento contextual, como por ejemplo las conductas de ciudadanía organizacional.

1.4.2.1 El rendimiento individual

En el estudio realizado por Walumbwa y colaboradores (2008), en cuatro países diferentes, se utilizó una medida subjetiva de rendimiento individual. Concretamente, se preguntó a los supervisores usando un cuestionario de 10 ítems. Los resultados de esta investigación sugieren que el liderazgo auténtico predice positivamente el rendimiento individual, incluso después de controlar el efecto de un clima organizacional positivo.

En una muestra de 188 empleados administrativos en centros médicos, otro estudio encontró que la perspectiva moral internalizada predice el rendimiento individual (Wong y Cummings, 2009). En esta línea, en España, un estudio encontró que las percepciones de las cuatro dimensiones de liderazgo auténtico predicen significativamente el rendimiento expresado en conductas como aplicar un esfuerzo adicional a una tarea (Moriano et al., 2011).

Finalmente, una investigación analiza el posible efecto del liderazgo auténtico sobre el rendimiento grupal, utilizando la evaluación subjetiva de

los supervisores. Los resultados indican que el liderazgo auténtico predice indirectamente el rendimiento grupal. Concretamente, se observa que esta relación está mediada por la confianza en el grupo y el capital psicológico colectivo (Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2011).

En cuanto a indicadores objetivos de rendimiento, los resultados de un estudio reciente indican que el liderazgo auténtico predice el rendimiento individual de los seguidores, medido a través del resultado financiero de la unidad productiva. Así mismo, en este estudio se observa que la relación entre liderazgo auténtico y rendimiento individual de los seguidores está mediado parcialmente por la confianza en el líder (Clapp-smith et al., 2009).

1.4.2.2. El rendimiento contextual

En cuanto al rendimiento contextual, en nuestra revisión de la literatura encontramos que tres estudios contemplan las conductas de ciudadanía organizacional. Por un lado, en el estudio de Walumbwa y colaboradores (2008), con el fin de probar la validez discriminante del ALQ en una muestra de trabajadores, se evalúan las percepciones de los seguidores sobre el liderazgo auténtico, así como las percepciones de éstos sobre conductas de liderazgo ético y transformacional en el líder. Sus resultados indican que el liderazgo auténtico predice las conductas de ciudadanía organizacional incluso tras controlar los efectos del liderazgo ético y del liderazgo transformacional.

Un estudio posterior también encontró que el liderazgo auténtico predice las conductas de ciudadanía organizacional, aún controlando variables contextuales como el tipo de compañía, y factores demográficos como el sexo y la edad de los seguidores (Walumbwa et al., 2010).

Finalmente, a nivel grupal, se ha observado que el liderazgo auténtico predice indirectamente las conductas de ciudadanía, siendo esta relación mediada por la confianza en el grupo y el capital psicológico colectivo (Walumbwa et al., 2011).

1.5. Áreas de investigación futura

Debido a que la teoría del liderazgo auténtico se encuentra en sus estados iniciales (Cooper, Scandura y Schriesheim, 2005), los principales referentes de la misma han recomendado diferentes áreas y estrategias de investigación futura. En nuestra revisión de la literatura encontramos que ciertos temas son recurrentes en los diferentes artículos que proponen nuevas áreas de investigación durante el periodo 2005-2011 (Avolio et al., 2009; Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2011; Yammarino y Dansereau, 2008).

Un primer aspecto que se ha destacado es la necesidad de investigar las variables que median y/o modulan la relación entre el liderazgo auténtico y las variables de resultado descritas. Mientras que en la actualidad ya existen estudios que analizan el efecto mediador de variables como la confianza en el líder o el capital psicológico positivo, las variables que pueden actuar como moduladoras del efecto del liderazgo auténtico sobre los resultados, tanto afectivos como conductuales, en sus seguidores no han recibido tanta atención. En su revisión de la literatura del liderazgo auténtico, Avolio y Mhate (2011) citan algunas variables que podrían actuar como moduladoras: el nivel de experiencia previa que el seguidor tuviese con el líder, la naturaleza de la organización, el tipo de clima organizacional y la forma como se mide el desempeño.

Gardner y colaboradores (2011) también destacan la importancia de explorar qué variables influyen en la relación entre el liderazgo auténtico y

los resultados de los seguidores, sean éstos factores contextuales o diferencias individuales del líder o sus seguidores. En su revisión, estos autores afirman: “Animamos la investigación que considere hasta qué punto estas variables [en referencia a la inteligencia emocional, “auto-monitoreo”, y habilidad política] y otras diferencias contextuales o individuales, sirven como antecedentes y moderadores del nivel de autenticidad en la relaciones entre líderes y seguidores” (p. 22).

Un segundo tema recurrente es la necesidad de ampliar el nivel de análisis utilizado, explorando más allá del nivel individual. En este sentido, se ha señalado la importancia de explorar los posibles efectos del liderazgo auténtico sobre los resultados individuales, grupales u organizacionales. Así mismo, se solicita un adecuado uso tanto de herramientas de medición (que midan el constructo a diferentes niveles) como de las técnicas de análisis de datos, poniendo como ejemplo técnicas como el WABA (“Within-and-Between Entities Analysis”) o el HLM (“Hierarchical Linear Modeling”).

Un tercer tema es la necesidad de establecer relaciones causales entre el liderazgo auténtico y sus efectos, utilizando contextos experimentales y diseños longitudinales. Como afirman Avolio y Mhate (2011), utilizando únicamente encuestas, se puede establecer un orden temporal entre efectos, pero no se puede llegar a conclusiones más firmes acerca de las relaciones causales entre el liderazgo auténtico y sus efectos. Así mismo, se destaca la necesidad de emplear en la investigación diferentes métodos de medición de las variables, más allá de las medidas de auto-informe, para descartar sesgos de respuesta o de varianza debidos al método-común.

En esta línea de pensamiento, Avolio y Mhate (2011) destacan a su vez la necesidad de desarrollar estudios experimentales. Afirman que es necesario

“construir controles en los diseños experimentales o considerar variables control, en diseños no-experimentales, del liderazgo auténtico para medir la aportación de valor sin que ésta sea afectada por variables externas” (p. 705). Garden y colaboradores (2011) coinciden afirmando que “[los] diseños experimentales representan un acercamiento particularmente prometedor para aislar los efectos de influencias situacionales en la autenticidad tanto percibida como sentida, debido al alto nivel de control y validez interna que estos proveen (Neuman, 2000)” (p. 22).

Finalmente, Cooper y colaboradores (2005) destacan que cuando se evalúe la red nomológica del liderazgo auténtico, las preguntas de investigación más interesantes probablemente deberán ser evaluadas longitudinalmente. Por ejemplo, el concepto de rendimiento “sostenible y veraz” implica que éste sólo puede evaluarse después de un determinado tiempo desde que comienza la influencia del líder auténtico.

1.6. Síntesis del capítulo

A modo de síntesis del presente capítulo, es importante destacar los siguientes puntos:

- Desde la corriente de la conducta organizacional positiva se propone el desarrollo de la autenticidad, tanto en líderes como seguidores, como posible respuesta a un creciente número de casos de liderazgo destructivo que tuvo repercusiones económicas devastadoras para la economía global. El acto de ser “auténtico”, para este enfoque, consiste en lograr un profundo auto-conocimiento, desarrollar conductas acordes a altos estándares éticos y morales, establecer relaciones abiertas y transparentes con los demás, y procesar equilibradamente la información usando diversas fuentes.

- Este acercamiento al liderazgo presenta puntos en común y diferencias con otras teorías sobre liderazgo ya establecidas, como aquellas basadas en las atribuciones de carisma a los líderes en función de sus conductas y las teorías que entienden el liderazgo como un proceso de intercambio social.
- La investigación empírica sugiere que el liderazgo auténtico está relacionado con resultados positivos para los individuos y los grupos de trabajo, como el desempeño laboral, ya sea objetivo o evaluado por supervisores, así como para la satisfacción laboral, el bienestar, considerado como menores niveles de “burnout”, y la mayor presencia de conductas de ciudadanía organizacional positiva. A su vez, dicho bienestar puede dar lugar a un mayor rendimiento financiero de las unidades productivas de una organización. La investigación también indica que los principales mecanismos por los cuales los líderes auténticos influyen positivamente en sus seguidores son la capacidad para generar confianza y para fomentar el capital psicológico, tanto en sus seguidores, individualmente, como en grupos de trabajo.
- A pesar de estos resultados, existen todavía numerosas oportunidades de investigación en este área. Específicamente, se evidencia la necesidad de estudiar el liderazgo auténtico en contextos experimentales. Así mismo, sería conveniente identificar qué variables modulan la relación entre el liderazgo auténtico y sus efectos en los seguidores.

En el siguiente capítulo, ampliaremos esta visión del proceso de liderazgo analizando hasta qué punto las diferencias individuales de los seguidores, concretamente sus características de personalidad y su nivel

de inteligencia emocional, pueden afectar a la relación entre el liderazgo auténtico y sus consecuencias.

CAPÍTULO 2. LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LOS SEGUIDORES

2.1. Introducción al capítulo

Como se ha visto en el capítulo 1, aunque el liderazgo auténtico parece estar positivamente relacionado con los resultados actitudinales y conductuales de sus seguidores, desde un punto de vista teórico, se ha afirmado que no existe un estilo de liderazgo que sea el más efectivo en cualquier situación. Por ejemplo, los enfoques contingentes sobre el liderazgo afirman que la eficacia de un estilo u otro de liderazgo va a depender de la situación. En este contexto, la teoría del liderazgo situacional destaca la importancia de las características de los subordinados en la determinación del estilo de liderazgo más eficaz (Hersey y Blanchard, 1969). Más recientemente, Gardner y colaboradores (2011), destacaron que “el rol que juega el seguidor en la formación de una relación auténtica [con el líder] es crítico” (Gardner et al., 2011, p. 23).

Pese a la importancia de las características individuales de los seguidores en la determinación de la eficacia del líder, la mayor parte de la investigación se ha centrado en el análisis de cómo debe ser o actuar el líder para ser eficaz. Por ello, en la presente tesis nos proponemos avanzar un paso más en la investigación explorando el grado en que las características individuales de los seguidores determinan la eficacia del liderazgo. Concretamente, centramos la atención en dos tipos de diferencias individuales. Por un lado, las diferencias individuales distales, es decir, aquellas que son muy poco susceptibles de ser influidas por el entorno, como son los rasgos de personalidad entendidos a través del modelo de cinco factores (McCrae y Costa, 2003). Por otro lado, las diferencias individuales proximales, es decir, aquellas que son más permeables a la influencia del contexto, como es la inteligencia emocional (Greven, Chamorro-Premuzic, Arceche y Furnham, 2008; Zaccaro, 2007).

Teniendo en cuenta este objetivo, en primer lugar, en este capítulo se describe brevemente el modelo de los cinco grandes rasgos de personalidad. A continuación, se integra y sintetiza la literatura que ha explorado los efectos directos de dichos rasgos de personalidad sobre los resultados actitudinales, afectivos y conductuales de los seguidores. Seguidamente, se analiza el posible rol modulador de estos rasgos de personalidad en la relación entre el estilo de liderazgo y sus resultados.

En la segunda parte del capítulo se analiza el papel que puede tener la inteligencia emocional de los seguidores en la percepción de sus líderes. Para ello, primero se delimita el concepto de inteligencia emocional y sus dimensiones. A continuación, se sintetizan los resultados de la investigación empírica que ha explorado sus efectos sobre los resultados afectivos, actitudinales y conductuales de los individuos.

2.2. El modelo de los cinco grandes rasgos de la personalidad

La personalidad se ha definido como un patrón estable y duradero de pensamientos, emociones y conductas (Barrick, 2003). El estudio de la personalidad ha sido un componente esencial de las grandes escuelas psicológicas y su análisis ha sido abordado desde dos enfoques claramente diferentes.

Un primer acercamiento presta gran importancia al estudio de la persona como un todo que conforma una entidad singular. El supuesto principal de este enfoque es que la historia temprana de un sujeto afectará el desarrollo de su personalidad. Este acercamiento explora tres áreas concretas: la estructura profunda de la personalidad, los mecanismos de defensa predominantes del “yo” y las relaciones objetales (vinculares) que el sujeto establece con los demás. Este enfoque se sirve del uso de técnicas gráficas o

el despliegue de estímulos aperceptivos concretos para generar respuestas, tanto gráficas como verbales, que evidencen el funcionamiento de la estructura yoica y sus mecanismos de defensa predominantes. El test de manchas de Hermann Rorschach (Rorschach, 1942), o el test de apercepción temática de Henry Murray (Murray, 1938) son claros ejemplos de las herramientas comúnmente utilizadas por este enfoque.

El segundo gran enfoque centra sus esfuerzos en identificar y clasificar las diferencias individuales que existen entre sujetos, generando así grandes taxonomías descriptivas. Para esta tarea, influenciados por el gran éxito de los test de inteligencia de principios del siglo XX, los primeros investigadores utilizaron la observación y las escalas de auto-informe para identificar grandes agrupaciones de rasgos que predigan la conducta y, a su vez, sean estables en el tiempo. Debido a que la investigación rápidamente generó un gran número de taxonomías de rasgos descriptivos, fue necesario reducir dichos rasgos a un número “manejable” de agrupaciones, para que la investigación en este área pudiera avanzar (Graziano y Eisenberg, 1997).

El gran pionero en establecer grandes factores de la personalidad es, para muchos, Raymond Cattell. La idea original de Cattell fue utilizar la técnica estadística de *análisis factorial* para reducir al mínimo el número de variables latentes, o factores, que agrupen la gran cantidad de adjetivos que hasta entonces se utilizaban para describir una determinado rasgo de personalidad. El resultado de este esfuerzo fueron doce grandes factores, que posteriormente extendió en su ya clásico instrumento de medida, el 16PF. Investigadores posteriores a Cattell, intentaron reducir el número de factores propuestos por este autor, como por ejemplo Eysenck, Guildford (Eysenck, 1986; Guilford, 1975) o Norman (1963). Este último propuso una taxonomía

de cinco grandes factores basada en el reanálisis que hicieron Tupes y Christal sobre el trabajo de Cattell (McCrae y Costa, 1987).

Hoy en día, el modelo más aceptado, y utilizado con mayor frecuencia, en la investigación psicológica aplicada, es el denominado modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (McCrae y Costa, 1987). Los cinco grandes factores que componen este modelo son: (1) Afabilidad (“Agreeableness”) , (2) Tesón (“Conscientiousness”), (3) Extroversión (“Extraversion”), (4) Neuroticismo (“Neuroticism”, entendido como bajos niveles de estabilidad emocional) y finalmente (5) Apertura a la experiencia (“Openness to Experience”). Numerosos estudios meta-analíticos indican que estos rasgos predicen diversos resultados tanto organizacionales como individuales (Barrick, Mount y Judge, 2001).

Aún más recientemente, algunos autores, dentro de la psicología aplicada, han propuesto que estos cinco grandes factores, a su vez, pueden agruparse en tres grupos en función de los resultados organizacionales e individuales que generan. Por un lado, se encontrarían los factores más relacionados con el trabajo y la productividad, específicamente el tesón y el neuroticismo (Barrick, 2003). Por otro lado, se encontrarían los factores más asociados con la naturaleza relacional del sujeto como la afabilidad y la extroversión (Spitzmuller e Ilies, 2010). Finalmente, la apertura mental estaría relacionada tanto con la actividad intelectual como con la capacidad de innovación y creatividad (Baer y Oldham, 2006).

Es importante destacar que en los países de la Europa mediterránea, en especial en Italia y España, una herramienta muy frecuentemente utilizada para medir los cinco rasgos de la personalidad es el “Big Five Questionnaire” o BFQ. Dicha herramienta fue desarrollada y validada por Caprara,

Barbaranelli, Borgogni y Perugini (1993), y posteriormente adaptada por Bermúdez Moreno (1995) para la población española.

El BFQ presenta algunas diferencias en cuanto a la definición de los cinco factores de McCrae y Costa. Basándose en la revisión de Digman (1990), en vez de considerar el neuroticismo como factor, el BFQ mide su opuesto, la *estabilidad emocional*. Así mismo, en vez de considerar la Extroversión como tal, esta herramienta contempla el factor *Energía*. Considerando que esta herramienta ha sido fuertemente validada en la población española, en la presente tesis abordaremos los cinco grandes factores utilizando las etiquetas propuestas por Bermúdez Moreno (1995).

Según Bermúdez Moreno (1995), el factor Tesón (T) mide la capacidad de autocontrol en referencia a los procesos proactivos e inhibitorios del comportamiento del sujeto (Digman, 1990). Esta dimensión presenta a su vez dos facetas, la (1) Escrupulosidad (Es), subescala que mide aquellos aspectos de la personalidad referidos a la fiabilidad, meticulosidad y afán por el orden, y la (2) Perseverancia (Pe) que mide rasgos relacionados con la persistencia y la tenacidad en el desarrollo de las tareas emprendidas.

Por otro lado, el factor Estabilidad Emocional (EE) hace referencia al opuesto de la “afectividad negativa”. Las facetas que lo componen son: (1) el Control de emociones (Ce), que se refiere al control de los estados de tensión ante una determinada situación percibida como emotiva, y (2) el Control de impulsos (Ci), que mide aquellos aspectos relacionados con el control del propio comportamiento, incluso en situaciones de peligro, conflicto o incomodidad.

En los sujetos efectivos, los factores relacionados con la productividad, se equilibran mutuamente. Por ejemplo, una persona con alto tesón y baja

estabilidad emocional, debido a su propia inseguridad (fruto de emociones negativas), prestará tanta atención a los detalles que dedicará grandes cantidades de su tiempo en aspectos no centrales del trabajo. Por otro lado, gente con altos niveles de estabilidad emocional pero que no aplique el suficiente esfuerzo, tenderá a producir un trabajo de menor calidad que quienes combinan altos niveles en ambas características (Le et al., 2011).

El factor Energía (E) hace referencia a los conceptos de “Extraversión” (McCrae y Costa, 1987) y “Surgencia” (Goldberg, 1990). Las dos facetas que componen este factor son: (1) Dinamismo (Di), subescala que mide aquellos comportamientos relacionados con la energía comportamental y el entusiasmo, y (2) Dominancia (Do), subescala que captura la capacidad para imponerse, sobresalir e influir sobre los demás.

Por otro lado, el factor Afabilidad (A) hace referencia al agrado (McCrae y Costa, 1987) y está relacionado con el continuo Cordialidad vs. Hostilidad (Digman, 1990). Las dos facetas que componen esta escala son: (1) Cooperación/empatía (Cp), que mide la capacidad de la persona para escuchar las necesidades y problemas de los demás, así como para cooperar con ellos, y (2) Cordialidad/amabilidad (Co), que hace referencia a aspectos relacionados con la confianza y apertura hacia los demás.

Al igual que los factores relacionados con la productividad, estos dos factores, energía y afabilidad, se equilibran mutuamente, ya que los sujetos que presentan altos niveles de energía pero muy bajos niveles de afabilidad serán percibidos como despóticos y autoritarios, mientras que los sujetos que presenten altos niveles de afabilidad pero muy bajos niveles de energía se percibirán como sumisos y conformistas.

La Apertura Mental (AM) ha sido definida de diversas maneras en la literatura. Según Norman (1963) se define como cultura, Goldberg (1990) lo definió como intelecto, mientras que Costa y McCrae (1987) como Apertura a la Experiencia. La persona que obtiene una puntuación alta en esta dimensión tiende a describirse como muy culta, informada, interesada por las cosas y experiencias nuevas, dispuesta al contacto con culturas y costumbres distintas. Esta dimensión viene definida por los sub-factores de Apertura a la cultura (Ac) y Apertura a la experiencia (Ae). El primero pretende medir los aspectos que atañen al interés por mantenerse informado, interés hacia la lectura e interés por adquirir conocimientos. El segundo mide aspectos de la apertura mental referidos a la disposición favorable hacia las novedades, a la capacidad de considerar cada cosa desde perspectivas diversas y a la apertura favorable hacia valores, estilos, modos de vida y culturas distintos (Bermúdez, 1995).

2.3. Efectos de los rasgos de personalidad sobre los resultados organizacionales

La investigación en psicología aplicada ha explorado abundantemente la relación de los cinco grandes factores de la personalidad con una serie de resultados organizacionales. A través de las revisiones meta-analíticas, los principales autores en este área han logrado resumir el abundante número de estudios que exploran estas relaciones. Así mismo, nuestra revisión bibliográfica encontró que además de predecir muchos de los resultados actitudinales, afectivos y conductuales vistos en el capítulo anterior, algunos factores de la personalidad predicen el bienestar subjetivo (DeNeve y Cooper, 1998) así como la satisfacción con la vida en general (Judge, Heller y Mount, 2002). Resumimos dichos estudios basándonos tanto en la revisión de Kanfer

y Kantrowitz (2002; 2005) como en otros estudios meta-analíticos similares (Bono y Judge, 2003; Judge e Ilies, 2002).

2.3.1. Resultados actitudinales y afectivos de los rasgos de la personalidad

En la investigación empírica se ha observado que la afabilidad y la energía juegan un papel clave en la determinación de los resultados actitudinales y afectivos, como el compromiso y la lealtad.

Un estudio realizado por Erdheim, Wang y Zickar (2006) encontró que la extroversión del seguidor (energía) predice las tres dimensiones del compromiso organizacional: el compromiso afectivo ($\beta = .16, p < .05$), el compromiso de continuidad ($\beta = -.21, p < .01$), y el compromiso normativo ($\beta = .17, p < .05$). Además, en este estudio se observa que la afabilidad también presenta una relación con el compromiso normativo ($\beta = .20, p < .05$). Sin embargo, sus autores advierten que los tamaños de los efectos en su muestra son relativamente pequeños, sugiriendo la posibilidad de que otras variables organizacionales puedan mediar o moderar la relación entre personalidad y compromiso.

Por otro lado, el tesón y la estabilidad emocional son de particular relevancia para las organizaciones ya que ambos rasgos están relacionados con estados afectivos como la satisfacción laboral, más específicamente, satisfacción con el resultado del propio trabajo. Debido a que las personas que tienen altos niveles de tesón tienden a realizar grandes esfuerzos, siendo diligentes y responsables en sus conductas orientadas hacia la tarea, perciben una mayor sensación de control y competencia, que se refleja en una mayor satisfacción general con el trabajo (Schmutte y Ryff, 1997). En esta línea, los resultados del meta-análisis realizado por Judge, Heller y Mount (2002) indican que el tesón presenta una relación positiva con el grado de

satisfacción laboral. En cuanto a la disposición natural a estar motivado por el establecimiento de metas, tanto la estabilidad emocional como la afabilidad presentan las mayores correlaciones, seguidas por el factor tesón (tabla 1; Judge e Illes, 2002).

Tabla 1. Resumen de las correlaciones meta-analíticas entre los cinco grandes rasgos de personalidad y diferentes resultados actitudinales y afectivos

<i>Constructo</i>	<i>Fuente</i>	<i>T</i>	<i>N</i>	<i>A</i>	<i>E</i>	<i>AM</i>
<i>Satisfacción Laboral</i>	<i>Judge, Heller y Mount, 2002</i>	.26	.29 ^a	.17	.25	.02
<i>Motivación a través del establecimiento de metas</i>	<i>Judge e Illes, 2002</i>	.28	-.29	-.29	.15	.18
<i>Bienestar Subjetivo</i>	<i>DeNeve y Cooper (1998)</i>	.21	-.22	.17	.17	.11
<i>Satisfacción con la vida</i>	<i>Judge, Heller y Mount (2002)</i>	.28	.30 ^a	.21	.22	.18

Nota: ^a Media de correlación meta-analítica para Estabilidad Emocional (polo opuesto al Neuroticismo). T = Tesón, N = Neuroticismo, A = Afabilidad, E = Extroversión, AM = Apertura Mental.

Mount y Barrick (1995) también encontraron que el tesón está fuertemente relacionado con la calidad del trabajo ($r = .44$). Argumentan que quienes planifican cuidadosamente su trabajo, y son detallistas, serán más capaces de detectar errores durante el proceso y en el output del mismo, generando así un resultado de mayor calidad. Siguiendo su lógica, es esperable que quienes presenten este nivel de detalle sientan un gran orgullo por el resultado de su trabajo.

Por otro lado, quienes presentan altos niveles de estabilidad emocional, durante el proceso de realización de una tarea, lograrán regular efectivamente el malestar o distress consecuencia de las demandas de la tarea. Incluso al enfrentarse a una tarea con metas desafiantes, evitarán ser avasallados por sus

propias emociones negativas, teniendo, en consecuencia, una visión positiva de ellos mismos y de su trabajo. Por el contrario, quienes tienen bajos niveles de estabilidad emocional, debido a que tienden a auto-evaluarse negativamente, proyectarán su insatisfacción consigo mismos en su trabajo, reflejo de su miedo al fracaso y de su propia inseguridad (Judge y Bono, 2001). Por ello, presentarán menores niveles de satisfacción que quienes presentan altos niveles de estabilidad emocional. Coherentemente con esta hipótesis, los resultados del meta-análisis de Judge y colaboradores (2002) sugieren que la estabilidad emocional presenta una relación positiva con el grado de satisfacción laboral.

2.3.2. Resultados conductuales

Como detallamos en la tabla 2, la investigación empírica ha encontrado consistentemente que un alto nivel de tesón es un fuerte predictor del rendimiento individual. Por otro lado, los individuos con altos niveles de afabilidad, debido a su capacidad natural de colaborar con sus pares, logran mayores niveles de rendimiento en las actividades grupales (e.g. trabajo en equipo). Por último, la apertura mental presenta relaciones meta-analíticas más fuertes en aquellas actividades en las que se requiere la absorción de información o el uso innovador del conocimiento (e.g. actividades de formación). A continuación, en la tabla 2, resumimos los resultados meta-analíticos encontrados para las diferentes variables conductuales.

En nuestra revisión de la literatura encontramos que la Energía (extraversión) y la Estabilidad Emocional (o bajos niveles de neuroticismo) son los dos factores cuyas correlaciones meta-analíticas no presentan patrones claros en cuanto a las respuestas conductuales.

Tabla 2. Resumen de las correlaciones meta-analíticas entre los cinco grandes rasgos de personalidad y diferentes resultados conductuales

Constructo	Fuente	T	N	A	E	AM
Rendimiento de tarea (Proficiency)	Hough et al. (1990)	.13	-.13	-.01	.04	.01
	Barrick y Mount (1991)	.23	-.07	.06	.10	-.03
	Mount y Barrick (1995)	.31	-	-	-	-
	Salgado (1997)	.25	-.19	.02	.12	.09
	Barrick, Mount y Judge (2001)	.23	.10 ^a	.17	.13	.03
Rendimiento evaluado por el supervisor	Barrick y Mount (1991)	.26	-.09	.09	.14	.04
	Salgado (1997)	.26	-.18	-.02	.14	.02
	Mount et al. (1998)	.20	-.19	.27	.14	.10
	Vinchur et al. (1998)	.21	-.10	.06	.18	.11
	Barrick, Mount y Judge (2001)	.31	.13 ^a	.13	.13	.07
Desempeño (Performance)	Barrick y Mount (1991)	.22	-.08	.07	.13	.04
	Tett et al. (1991)	.18	-.22	.33	.16	.27
	Schmitt et al. (1997)	.12	-	-	-	-
	Mount et al. (1998)	.26	-.18	.21	.14	.17
	Salgado (1998)	.12	-.14	.01	.09	.05
	Bobko et al. (1999)	.18	-	-	-	-
	Barrick et al. (2000)	.27	-.13	.13	.15	.07
Rendimiento en actividades formativas (Training)	Hough et al. (1990)	.11	-.16	.10	.08	.14
	Barrick y Mount (1991)	.23	-.07	.10	.26	.25
	Mount y Barrick (1995)	.30	-	-	-	-
	Salgado (1997)	.39	-.27	.31	.03	.26
	Barrick et al. (2000)	.27	-.09	.14	.28	.33
	Barrick, Mount y Judge (2001)	.27	.09 ^a	.14	.28	.33
Trabajo en equipo efectivo	Barrick, Mount y Judge (2001)	.27	.22 ^a	.34	.16	.16
Alturismo (OCB)	Organ y Ryan (1995)	.22	-.06	.13	.15	-
Cumplimiento (OCB)	Organ y Ryan (1995)	.30	-.12	.11	.07	-
Ausencia de Conductas Negativas	Salgado (2002)	.26	.06 ^a	.20	-.01	-.14

Nota: ^a Media de correlación meta-analítica para Estabilidad Emocional (polo opuesto al Neuroticismo). T = Tesón, N = Neuroticismo, A = Afabilidad, E = Extroversión, AM = Apertura Mental, OCB = conductas de ciudadanía organizacional.

La tabla 2 muestra que en los cinco estudios meta-analíticos que exploraron el *rendimiento de tarea*, evaluado objetivamente, el tesón presenta

las correlaciones meta-analíticas más fuertes para esta variable. Sin considerar el tesón, en dos de los cinco estudios es la estabilidad emocional (o la falta de neuroticismo) la que presenta las correlaciones más fuertes con el rendimiento de tarea (Hough et al, 1990; Salgado, 1997). Por otro lado, en uno de los cinco estudios es el factor afabilidad el que presenta la segunda correlación más fuerte (Barrick, Mount y Judge, 2001), y lo mismo ocurre con la extroversión en el cuatro estudio (Barrick y Mount, 1991). La apertura mental presenta las correlaciones más bajas en todos los estudios. El estudio restante sólo exploró la relación del tesón con el rendimiento de tarea (Mount y Barrick, 1995).

Para el rendimiento de tarea evaluado por un supervisor, la tabla 2 nos muestra que aquí también el factor tesón presenta las correlaciones más fuertes en cuatro de los cinco estudios (Barrick y Mount, 1991; Salgado, 1997; Vinchur et al., 1998; Barrick, Mount y Judge, 2001). La excepción es el estudio de Mount y colaboradores (1998), en el que es la afabilidad la que presenta la mayor correlación meta-analítica. Sin considerar el tesón, la estabilidad emocional es el factor que presenta mayor fuerza en las correlaciones en dos estudios (Salgado, 1997; Mount et al., 1998). En los dos estudios restantes, tanto la afabilidad como la extroversión (Barrick y Mount, 1991; Barrick, Mount y Judge, 2001) presentan la misma fuerza que la estabilidad emocional. Nuevamente la apertura mental presenta las correlaciones meta-analíticas más bajas con el rendimiento individual evaluado por un supervisor.

En cuanto al desempeño laboral, dos de los siete estudios sólo aportan la correlación meta-analítica entre tesón y desempeño laboral (Schmitt et al., 1997; Bobko et al., 1999). Por otro lado, en tres de los cinco estudios que contemplan los cinco factores de la personalidad, el factor tesón presenta las

correlaciones meta-analíticas más fuertes (Barrick y Mount, 1991; Mount et al., 1998; Barrick et al., 2000). Dos estudios son la excepción, primero el estudio de Tett y colaboradores (1991), en el que el factor afabilidad presenta la correlación meta-analítica más fuerte, y el estudio de Salgado (1997) en el que es el factor estabilidad emocional el que presenta la correlación meta-analítica más intensa con el desempeño laboral. Sin considerar el tesón, la extroversión es la segunda mejor predictora, en dos de los cinco estudios (Barrick y Mount, 1991; Barrick et al., 2000). El factor afabilidad también presenta la segunda correlación más elevada en el estudio de Mount y colaboradores (1998) y en el estudio de Tett y colaboradores (1991).

La tabla 2 muestra que para el rendimiento en actividades formativas, de los seis estudios contemplados en nuestra revisión, uno de ellos sólo evaluó la relación del tesón con esta variable (Mount y Barrick, 1995). De los cinco estudios restantes, en dos de ellos es el factor apertura mental el que presenta las correlaciones meta-analíticas más fuertes (Barrick et al., 2000; Barrick, Mount y Judge, 2001). Por otro lado, en el estudio de Barrick y Mount (1991) la extroversión presenta la correlación de mayor fuerza, pero en el meta-análisis de Hough y colaboradores (1990) es el factor estabilidad emocional el que tiene la mayor fuerza en la correlación. Es importante destacar que en estos dos estudios, la apertura mental correlaciona también con el rendimiento en actividades formativas. Finalmente, en el estudio de Salgado (1997) primero el tesón y luego la afabilidad son los factores que presentan las correlaciones más intensas con el rendimiento en actividades formativas.

Para la variable trabajo en equipo efectivo, el meta-análisis de Barrick, Mount y Judge (2001) indica que el factor afabilidad presenta la correlación más fuerte, seguida del factor tesón.

Dentro de las conductas de ciudadanía organizacional, el meta-análisis de Organ y Ryan (1995) encontró que, de los predictores disposicionales, el factor tesón presenta la correlación meta-analítica más fuerte, tanto para la dimensión altruismo como la de cumplimiento de normas, seguido por el factor extroversión para la primera y del factor estabilidad emocional para la segunda dimensión. El meta-análisis de Salgado (2002) encontró que el factor tesón y el factor afabilidad presentan las correlaciones más intensas con la ausencia de conductas contraproducentes para la organización, como el sabotaje.

2.4. El rol modulador de los rasgos de personalidad en la relación entre el estilo de liderazgo y sus resultados

En el capítulo anterior vimos que la investigación empírica encontró que el estilo de liderazgo auténtico afecta positivamente a los seguidores generando ciertos resultados afectivos y actitudinales, como la satisfacción con el trabajo y el compromiso hacia la organización (p.e. Jensen y Luthans, 2006a), y resultados conductuales, como las conductas de ciudadanía y el rendimiento individual (p.e. Walumbwa et al., 2011, 2010). Por otro lado, en otros apartados de este capítulo vimos que las diferencias individuales, como los niveles de tesón, estabilidad emocional, afabilidad y extroversión, también están relacionadas con dichos resultados.

Además, como indicamos en la introducción general, entender al seguidor como un componente activo del proceso de liderazgo implica considerar que éste no será un mero receptor pasivo de influencia, sino que el seguidor construirá sus percepciones, atribuciones y valoraciones sobre el líder en función de la calidad de las relaciones de intercambio que establezca con él (Avolio, 2007). Si los seguidores son una parte activa del proceso de

liderazgo, es plausible pensar que sus características individuales podrían interactuar con el estilo de liderazgo en la determinación de los resultados actitudinales, afectivos y conductuales. La exploración de un posible efecto de interacción entre los atributos (rasgos de personalidad del seguidor) y el tratamiento (el estilo de liderazgo) nos permitirá determinar bajo qué condiciones un estilo particular de liderazgo es más eficaz.

Hasta la fecha, la investigación desarrollada sobre el liderazgo auténtico se ha centrado en explorar sus posibles efectos directos sobre los resultados de los seguidores, y en algunos casos se ha analizado algunos efectos de mediación. Sin embargo, no se ha explorado hasta qué punto la eficacia de este estilo de liderazgo depende de las características individuales de los seguidores. En la presente tesis, nos proponemos dar un paso más en la investigación analizando el posible efecto modulador de los rasgos de personalidad de los seguidores en la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y sus resultados.

Como anteriormente se ha mencionado, existen rasgos de personalidad que se asocian en mayor medida con la naturaleza relacional del sujeto como son la afabilidad y la extroversión (Spitzmuller e Illes, 2010). Por otra parte, existen factores de personalidad que se relacionan en mayor medida con el trabajo y la productividad como son el tesón y la estabilidad emocional (Barrick, 2003). Coherentemente con esta hipótesis, la investigación sobre los efectos directos de los rasgos de personalidad sugiere que la extroversión, y en menor medida la afabilidad, predicen resultados de tipo actitudinal y afectivo como el nivel de compromiso de los empleados (Erdheim et al., 2006). Además, el tesón, y en menor medida la estabilidad emocional, son los mejores predictores del rendimiento, medido de forma objetiva (Hough et al., 1990; Salgado, 1997), y de la satisfacción laboral (Judge et al., 2002).

En este contexto, en la presente tesis se pretende explorar, en primer lugar, el grado en que la extroversión (o energía) y la afabilidad interactúan con el estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) en la determinación del nivel de lealtad hacia el líder (una variable estrechamente relacionada con el nivel de compromiso). Así mismo, se analiza el posible efecto modulador del tesón y la estabilidad emocional en la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado del trabajo. A continuación, se describe la lógica que subyace a cada una de estas posibles modulaciones.

2.4.1. El rol modulador de la afabilidad y la energía en la relación entre el estilo de liderazgo y la lealtad hacia el líder

Al igual que sucede con el liderazgo auténtico, los resultados de un meta-análisis reciente sugieren que el liderazgo transaccional favorece resultados actitudinales y afectivos positivos en el seguidor, como su nivel de compromiso (Podsakoff, Bommer, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Sin embargo, cabe plantearse la siguiente cuestión: ¿el efecto positivo de estos estilos de liderazgo depende de las características individuales de los seguidores?

Las personas que puntúan alto en *afabilidad* se caracterizan por ser cooperativas, cordiales, altruistas, generosas y empáticas. Están fuertemente motivados por agradar a los demás. Además, los resultados de un estudio realizado por Erdheim, Wang y Zickar (2006) muestran que la afabilidad está fuertemente relacionada con el compromiso normativo. En otras palabras, los sujetos con altos niveles de afabilidad tienen una tendencia natural a acatar las normas. Por tanto, serán más propensos a permanecer con su líder (lealtad), incluso cuando las circunstancias sean adversas, independientemente del estilo de conducta que muestre el líder.

Sin embargo, en las personas que puntúan bajo en *afabilidad*, menos cooperativas, cordiales, altruistas, generosas y empáticas, y más críticas, la lealtad hacia él dependerá más de la forma como se comporte el líder. En este caso, un líder que mantiene una comunicación clara y transparente con sus seguidores, que muestra un comportamiento ético y que pide la opinión de sus seguidores antes de tomar decisiones importantes (es decir, un líder auténtico) será percibido de forma más positiva y, conseguirá una mayor lealtad de los seguidores.

Por tanto, las diferencias en lealtad hacia el líder, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan bajo en *afabilidad* que en aquellos que puntúan alto en este rasgo de personalidad.

Por otra parte, las personas que puntúan alto en *energía* son dinámicas, extrovertidas y dominantes. En las organizaciones, tratarán activamente de atraer la atención de los demás, desarrollar amplias redes sociales y profesionales y establecer estrechos vínculos afectivos con los que les rodean. En consecuencia, la lealtad hacia el líder dependerá en mayor medida de la calidad de la relaciones que mantengan con él y de la posibilidad que perciban de establecer estrechos vínculos afectivos. Un líder que favorece el crecimiento personal de sus seguidores, que expresa un interés genuino por crear relaciones de alta calidad, transparentes y abiertas, y que les permite opinar y manifestar sus puntos de vista (es decir, un líder auténtico) será visto de forma más positiva y generará una mayor lealtad que un líder transaccional.

Por el contrario, las personas que puntúan bajo en *energía* son más reservadas, es menos probable que desarrollen una red de contactos sociales y

profesionales amplia y tienden a evitar el establecimiento de vínculos afectivos estrechos. Por tanto, serán más indiferentes al estilo de comportamiento de su líder limitándose a cumplir con las tareas que el líder establezca y minimizando las oportunidades de intercambio social.

A partir de estos planteamientos, cabe esperar que las diferencias en el nivel de lealtad hacia el líder, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan alto en *energía* que en aquellos que puntúan bajo en este rasgo de personalidad.

2.4.2 El rol modulador del tesón y la estabilidad emocional en la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado del trabajo

La investigación empírica muestra que el liderazgo auténtico afecta positivamente a los niveles de satisfacción laboral (Giallonardo et al., 2010; Jensen y Luthans, 2006a; Walumbwa, et al., 2008). Lo mismo ocurre en el caso del liderazgo transaccional, expresado a través de conductas como brindar recompensas contingentes (Podsakoff et al., 2010). Así mismo, en el capítulo 1, vimos que tanto los líderes auténticos como los líderes transaccionales, comparten el ser justos a la hora de recompensar el rendimiento, o castigar la falta de éste en sus seguidores.

Sin embargo, recordamos al lector, que la principal diferencia entre ambos estilos radica en que los líderes auténticos además de recompensar o castigar con justicia buscan desarrollar el verdadero potencial de un seguidor, más allá de recompensar su rendimiento individual. Esto hará que los líderes auténticos transmitan un sentido de importancia a las actividades diarias, haciendo que los seguidores sientan una sensación de orgullo en las actividades que realizan (Avolio et al., 2004). El orgullo con la tarea realizada tradicionalmente se ha operacionalizado midiendo el nivel de

satisfacción con el resultado del trabajo (Kuhn y Poole, 2000). En consecuencia, mientras que ambos estilos de liderazgo influyen positivamente en el nivel de satisfacción laboral, teóricamente el liderazgo auténtico debería tener un efecto más intenso sobre la satisfacción con el resultado del trabajo.

En cuanto a las diferencias individuales, como vimos en la tabla 1, los resultados del meta-análisis realizado por Judge y colaboradores (2002) indican que el tesón y la estabilidad emocional presentan una relación positiva con el grado de satisfacción laboral. Como decíamos previamente, las personas que tienen altos niveles de tesón tienden a realizar grandes esfuerzos, siendo diligentes y responsables en sus conductas orientadas hacia la tareas, percibiendo una mayor sensación de control y competencia, que se refleja en una mayor satisfacción general con el trabajo (Schmutte y Ryff, 1997). Además, quienes tienen elevados niveles de estabilidad emocional conseguirán regular de forma efectiva el malestar o distress que pueden generar las demandas de la tarea. Incluso al enfrentarse a tareas desafiantes, evitarán ser avasallados por sus propias emociones negativas, teniendo, consecuentemente, una visión positiva de ellos mismos y de su trabajo.

Junto a los efectos directos del estilo de liderazgo y de los rasgos de personalidad sobre la satisfacción con el resultado del trabajo, caba plantearse si la mayor o menor eficacia de un estilo de liderazgo depende de las características individuales de sus seguidores. Concretamente, en esta tesis se explora si el nivel de tesón y estabilidad emocional del seguidor influye en la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y la satisfacción con el resultado del trabajo.

Las personas que puntúan alto en *tesón* se caracterizan por ser planificadoras, organizadas, responsables, orientadas al logro y perseverantes (Barrick y Mount, 1991). Tenderán a dedicar una gran cantidad de energía a su trabajo y a ser autónomas en la realización de sus tareas. Por ello, para realizar de manera eficaz su trabajo no dependerán tanto de la información que proviene de factores situacionales como el estilo de liderazgo. En estas personas el principal determinante de la satisfacción con el trabajo será el logro de resultados, independientemente del tipo de líder que posean.

Sin embargo, en las personas que puntuán bajo en *tesón*, el estilo de liderazgo puede ser más determinante. Estas personas podrían beneficiarse en mayor medida de un líder que no sólo se preocupa por ser justo a la hora de recompensar el rendimiento, o castigar la falta de éste, sino que, además, busca desarrollar el verdadero potencial del seguidor manteniendo con él una comunicación clara y transparente, solicitando su opinión y puntos de vista antes de tomar decisiones importantes y fomentando el comportamiento ético a través del modelaje ejemplar (es decir, un líder auténtico). Todo ello contribuirá a que los líderes auténticos fomenten la implicación en el trabajo y transmitan un sentido de importancia a las actividades diarias, haciendo que los seguidores, con bajos niveles de *tesón*, sientan una sensación de orgullo en las actividades que realizan.

A partir de estos planteamientos, cabe esperar que las diferencias en el nivel de satisfacción con el trabajo realizado, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntuán bajo en *tesón* que en aquellos que puntuán alto en este rasgo de personalidad.

Las personas que puntúan alto en *estabilidad emocional* tienen una elevada capacidad para controlar sus emociones negativas e impulsos. Por tanto, tenderán a experimentar menores niveles de estrés y ansiedad en el trabajo, incluso ante situaciones desafiantes o conflictivas. El grado de satisfacción con el trabajo, en este tipo de personas, no dependerá tanto del estilo de comportamiento que tenga el líder, en comparación con aquellos que tiene una baja estabilidad emocional.

El nivel de satisfacción con el resultado del trabajo de las personas que puntúan bajo en *estabilidad emocional* podría depender más del estilo de liderazgo. Concretamente, un líder que se preocupe por el desarrollo personal de sus seguidores, mantenga una comunicación transparente con ellos y admita sus propias debilidades y fortalezas podría frenar la tendencia a experimentar estrés y ansiedad en el trabajo y fomentar la seguridad en sí mismo de sus seguidores. Todo ello, favorecerá que quienes tienen bajos niveles de estabilidad emocional aprovechen su tiempo más eficientemente logrando un trabajo de mayor calidad. En consecuencia, los seguidores se sentirán más satisfechos con su trabajo.

Por tanto, las diferencias en satisfacción con el resultados del trabajo, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan bajo en *estabilidad emocional* que en aquellos que puntúan alto en este rasgo de personalidad.

2.5. La inteligencia emocional de los seguidores

Mientras que en los apartados anteriores exploramos los factores de personalidad, que son diferencias individuales relativamente distales de un sujeto (o en otras palabras, menos susceptibles de ser influidos por el

contexto), en este apartado nos centraremos en una diferencia individual más proximal: la inteligencia emocional (Greven et al., 2008).

En los siguientes apartados, delimitaremos conceptualmente la inteligencia emocional. A continuación, sintetizaremos los principales resultados obtenidos en la investigación empírica sobre el efecto de la inteligencia emocional sobre los resultados organizacionales. Inmediatamente después, analizaremos la relación entre los niveles de inteligencia emocional, de tanto líderes como seguidores, con dichos resultados.

2.5.1. Delimitación conceptual

El concepto de inteligencia emocional tiene sus raíces en los trabajos tempranos sobre las emociones y la inteligencia social. Sin embargo, fue en los años noventa del pasado siglo cuando el término se hizo popular, fundamentalmente con la publicación del libro de Goleman (1995; Costa, Ripoll, Sánchez y Carvalho, 2013; Mayer, Roberts y Barsade, 2008).

En la delimitación conceptual de la inteligencia emocional existen diferentes aproximaciones. Sin embargo, la definición de Salovey y Mayer es la que ha sido más aceptada en el ámbito académico. Originalmente, Salovey y Mayer (1990) definieron la inteligencia emocional como la habilidad para regular los sentimientos y las emociones, tanto propias como ajenas, distinguirlos con claridad y usar esta información para guiar los propios pensamientos y acciones. En 1997, estos autores redefinen el término para incluir cuatro dimensiones relacionadas. La inteligencia emocional es la habilidad para: 1. percibir y expresar las emociones, 2. entender cómo las emociones afectan a los propios pensamientos, 3. comprender dichas emociones, y 4. regular los propios estados emocionales de una manera que permita un desarrollo positivo del individuo.

A partir de esta aproximación al concepto de inteligencia emocional, se han desarrollado diferentes instrumentos para evaluarla. Básicamente estos instrumentos son de dos tipos: medidas de auto-informe, que valoran la inteligencia emocional percibida, y medidas de habilidad o ejecución, que son cuestionarios con respuestas correctas e incorrectas que parten de los mismos supuestos que los tests que miden la inteligencia cognitiva.

Una medida de auto-informe ampliamente utilizada en la investigación es la Trait Meta-Mood Scale (TMMS, Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995). Este instrumento evalúa tres dimensiones en la inteligencia emocional: (1) atención emocional, (2) claridad emocional, y (3) reparación emocional.

La *atención* emocional hace referencia a la tendencia de un sujeto a prestar atención y ser consciente de sus estados emocionales. La *claridad* emocional, el segundo factor, hace referencia a la capacidad de entender y distinguir un estado emocional de otro. Finalmente, la *reparación* emocional hace referencia a la capacidad para reparar y regular los estados emocionales propios (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995).

La investigación empírica en esta área sugiere que la inteligencia emocional, como factor general, o a través de sus diferentes dimensiones, está relacionada con una serie de resultados positivos, para las organizaciones y sus miembros, que a continuación detallamos.

2.5.2. Resultados organizacionales de la inteligencia emocional

Aunque la prensa popular ha tendido a exagerar los resultados positivos de la inteligencia emocional (Locke, 2005; Mayer et al., 2008), la investigación científica muestra que este constructo está asociado a los

principales resultados afectivos, actitudinales y conductuales de los miembros de una organización, que venimos revisando en el presente trabajo.

2.5.2.1. Resultados afectivos y actitudinales de la inteligencia emocional

Como es de esperar para un constructo relacionado con las emociones, un número relevante de estudios ha explorado la relación entre la inteligencia emocional y los resultados afectivos y actitudinales de los individuos en las organizaciones. En general, la evidencia empírica muestra que la inteligencia emocional, y sus dimensiones, están positivamente relacionadas con resultados como la satisfacción laboral, y las actitudes positivas hacia la organización.

Un estudio realizado por Mueller y Curhan (2006), con una muestra de estudiantes de postgrado, encontró que, en un ejercicio de negociación, los niveles de claridad emocional predecían las emociones positivas de la otra parte, incluso tras controlar la tendencia a la afectividad positiva de los negociadores y el resultado de la negociación.

Por otro lado, en una muestra de funcionarios públicos, se encontró que la inteligencia emocional, como factor general, predice positivamente la satisfacción laboral (Vigoda-Gadot, 2010). Así mismo, en una muestra de directivos en el área financiera de diversas instituciones públicas, otro estudio encontró que la inteligencia emocional, como factor general, predice la satisfacción laboral (Carmeli, 2003). Kafetsios y Zampetakis (2008), utilizando un modelo de ecuaciones estructurales, señalan un efecto directo de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y un efecto indirecto mediado por la afectividad positiva y la afectividad negativa. También, estos autores analizan la capacidad predictiva de cada una de las dimensiones de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral. Los resultados indican

que sólo el entendimiento (claridad) emocional se mantiene como predictora significativa de la satisfacción laboral, tras controlar la afectividad positiva y negativa.

En cuanto al efecto de la inteligencia emocional sobre el nivel de compromiso, el estudio de Vigoda-Gadot (2010), mencionado anteriormente, obtiene una correlación positiva entre esta variable y el compromiso afectivo (con el servicio público). Esta autora también indica que a pesar de esta correlación, la inteligencia emocional no es una predictora del compromiso organizacional en su muestra. Por otra parte, en el estudio de Carmeli (2003), la inteligencia emocional sí predice significativamente el compromiso afectivo hacia la organización y hacia la propia carrera.

Con respecto a las actitudes positivas hacia el cambio organizacional, los resultados obtenidos por Vakola y colaboradores indican que tanto la inteligencia emocional, como un factor general, como la faceta denominada “uso de las emociones” aplicada a la resolución de problemas predicen las actitudes positivas hacia el cambio organizacional, explicando un 8% más de la varianza que los cinco grandes factores de la personalidad (Vakola, Tsaousis y Nikolaou, 2004).

En cuanto a la confianza en el líder, nuestra revisión de la literatura prácticamente no detectó estudios en los que se explore la relación entre la inteligencia emocional, o sus facetas, y la confianza en el líder. La excepción, es un estudio que explora el rol predictor de la confianza en el líder y la inteligencia emocional (según las dimensiones del instrumento de Bar-On, el EQ-i) sobre la salud general. En este estudio, se observa que no sólo la inteligencia emocional y la confianza en el líder son predictoras significativas

de la salud general percibida, sino que todas las dimensiones de la inteligencia emocional están significativamente correlacionadas con la confianza en el líder, con correlaciones que van desde .20 a .27, siempre con un valor de $p < .001$ (Jain y Sinha, 2005).

Debido a que tanto la inteligencia emocional (y sus dimensiones) como la confianza en el líder no sólo están asociados a la salud general sino también a diversos resultados organizacionales positivos (Cartwright y Pappas, 2008; Dirks y Ferrin, 2002), entender mejor la relación entre ambos constructos sería de gran interés para la psicología del trabajo, las organizaciones y el personal. En esta línea, Gooty, Connelly, Griffith y Gupta, (2010), en su revisión sobre liderazgo y emociones, indican que la investigación empírica ha prestado gran atención a los antecedentes cognitivos de la confianza en el líder. Sin embargo, apenas se ha estudiado la relevancia de los factores afectivos, o emocionales, en la determinación de la confianza en el líder. Martínez-Tur y Peiró (2009), por su parte, destacan la conveniencia de investigar con más profundidad el papel que juegan las emociones en la formación y mantenimiento de la confianza en general. Para atender a estas recomendaciones sería necesario primero analizar si la inteligencia emocional, o sus dimensiones, son predictoras de la confianza en el líder en un diseño longitudinal, ya que aunque las correlaciones encontradas por Jain y Sinha (2005) son altamente significativas, esto no permite establecer relaciones causales entre estas variables.

Debido a que las situaciones sociales desconocidas (como por ejemplo un nuevo trabajo, una promoción o un nuevo jefe) pueden elicitar fuertes estados emocionales negativos en los individuos (Watson y Friend, 1969), la habilidad de percibir, comprender y regular las emociones debería tener un papel más importante en la *formación* de la confianza en el líder, en los

momentos iniciales de la relación, que en su *mantenimiento* posterior. En esta línea, se ha sugerido que los juicios que permiten la evaluación cognitiva sobre si un líder es de fiar o no, se basan en valoraciones en cuanto a las dimensiones de habilidad, benevolencia e integridad del líder (Burke, Sims, Lazzara y Salas, 2007), pero claramente para formular dichas evaluaciones es necesario una serie de intercambios previos que provean información y sienten precedentes en los seguidores. Siguiendo esta lógica, es esperable que quienes poseen mayores niveles de inteligencia emocional (entendidas como las facetas propuestas por Salovey y colaboradores) gestionarán mejor las emociones negativas de dichas situaciones sociales, como la desconfianza y la ansiedad, reportando mayores niveles de confianza hacia el líder que quienes no poseen estas capacidades emocionales.

En otras palabras, sería de esperar que la inteligencia emocional de los individuos, expresada a través de su capacidad de atención, claridad y regulación emocional, prediga positivamente los niveles de confianza en el líder, en los momentos iniciales de su relación. Posteriormente, un vez que la relación laboral se consolide, el efecto de estas habilidades sobre el mantenimiento de la confianza en el líder debería ser menor, cobrando mayor relevancia otros factores situacionales, como por ejemplo, las prácticas del líder que permitan establecer juicios objetivos sobre su benevolencia, integridad y habilidad (Burke et al., 2007).

2.5.2.2. Resultados conductuales de la inteligencia emocional

Diversos estudios han analizado la relación entre la inteligencia emocional y determinados resultados conductuales tales como el rendimiento laboral y el avance en jerarquía de una organización. En su revisión de 2008, Cartwright y Pappas citan un estudio, de Dulewicz y Higgs (1998), que

comparó la capacidad predictiva de la habilidad cognitiva y las dimensiones de la inteligencia emocional en cuanto al éxito laboral (entendido como escalar posiciones en la jerarquía de una empresa). En esta investigación la inteligencia emocional explicaba el 36% de la varianza, mientras que la habilidad cognitiva (IQ) sólo explicaba el 27%.

Por otro lado, Rice (1999) realizó un estudio, con una muestra de 164 empleados comerciales, en el que se encontró una correlación significativa de .51, entre la inteligencia emocional de los mismos y su efectividad (evaluada por sus supervisores). Así mismo, este estudio obtiene una correlación significativa de .46 entre la inteligencia emocional y el rendimiento grupal de estos vendedores, en tareas relacionadas con la atención al cliente. Slaski y Cartwright (2002), en un muestra de gerentes en el sector de venta al público, encontraron una correlación significativa de .22 entre la inteligencia emocional y el rendimiento evaluado a través del cumplimiento de objetivos específicos. Finalmente, Whitman, van Rooy y Viewesvaran (2004), en un meta-análisis encontraron una correlación de .23 entre la inteligencia emocional, entendida como un factor general, y el desempeño. Cartwright y Pappas, al igual que otros autores de este área, destacan que, a pesar de estos resultados, no se debe exagerar el impacto de la inteligencia emocional sobre los resultados organizacionales, como se ha tendido a hacer en la prensa popular, pero que de ninguna manera estos resultados son triviales para la investigación científica.

2.6 Síntesis del Capítulo

- La investigación sobre liderazgo se ha centrado fundamentalmente en el estudio de los efectos de las características de los líderes. A nuestro entender, esta visión del liderazgo es parcial, y coincidimos con

aquellos autores que afirman que es recomendable contemplar una visión más integradora del proceso de liderazgo en la que se incluya a los seguidores como miembros activos de ese proceso.

- Partiendo de esta visión integradora, en este capítulo se ha analizado, desde un punto de vista teórico, el efecto de los rasgos de personalidad de los seguidores sobre la relación entre el estilo de liderazgo y sus resultados.
- La energía y la afabilidad son rasgos que están relacionados con los aspectos interpersonales de la vida organizacional. Proponemos que el efecto del estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) sobre las actitudes de los seguidores (más concretamente sobre el nivel de lealtad hacia el líder), dependerán del nivel de energía y afabilidad de los seguidores.
- Por otro lado, el tesón y la estabilidad emocional son los dos rasgos que están más fuertemente relacionados con el rendimiento y la satisfacción con los resultados del trabajo. Proponemos que estos rasgos modularán la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico vs. transformacional) y el nivel de satisfacción con el resultado del trabajo de los seguidores. Más específicamente, aquellos seguidores que naturalmente tiendan a ser más inestables emocionalmente, o quienes no apliquen suficiente empeño en su trabajo, tendrán mayores niveles de satisfacción laboral bajo un líder auténtico que bajo un líder transaccional. Sin embargo, en los seguidores que puntúan alto en tesón y estabilidad emocional el estilo de liderazgo no será tan relevante en la determinación de su nivel de satisfacción con los resultados del trabajo.

- La inteligencia emocional se entiende como la capacidad de percibir, entender y regular las emociones. La investigación empírica muestra que la inteligencia emocional está relacionada con diferentes resultados actitudinales, afectivos y conductuales positivos, que han sido sintetizados en el este capítulo. Sin embargo, y debido quizás a un enfoque “líder-céntrico”, nuestra revisión muestra que la inteligencia emocional de los seguidores no ha sido suficientemente estudiada en relación con variables de gran interés para el liderazgo, como es la confianza en el líder. Debido a que los seguidores con mayor inteligencia emocional logran regular las emociones negativas que emergen de situaciones sociales nuevas, proponemos que estos sujetos tendrán mayores niveles de confianza en su líder en la etapas iniciales de su relación.

CAPÍTULO 3. EL ESTABLECIMIENTO DE METAS

“No hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va”
Lucio Anneo Séneca (2 a.C.-65 d.C.), filósofo latino

3.1. Introducción al capítulo

En Norteamérica, entre las décadas de 1950 y 1960, la rama de la psicología que estudiaba la motivación humana estaba mayoritariamente dominada por la escuela conductista. Según afirma Mayer, en esa época, mientras que nadie estaba de acuerdo con el origen de la motivación humana, todos estaban de acuerdo en que la introspección no era un medio válido para entenderla, dejando de lado cualquier explicación que implicase un intento consciente de un sujeto para regular su conducta (Locke y Latham, 2002).

En dicho contexto histórico nace la *teoría motivacional del establecimiento de metas*. Basándose en el trabajo de Ryan (1970), y su premisa de que “las metas conscientes afectan a la acción”, Edwin A. Locke y Gary P. Latham propusieron que la acción de establecer o aceptar metas conscientemente afecta a los niveles de motivación de un individuo y, en consecuencia, a su rendimiento. Esta teoría define una meta como “el objeto o destino de una acción específica, con el fin de alcanzar un cierto nivel de habilidad o un resultado, generalmente en un tiempo determinado” (Locke y Latham, 2002, p. 702).

Tanto en contextos experimentales como en estudios de campo, Locke primero, y luego junto con Latham, encontraron que el establecimiento de metas desafiantes (específicas y difíciles, pero a su vez percibidas como posibles de alcanzar), está lineal y positivamente relacionado con el rendimiento de tarea individual.

Esta propuesta constituyó lo que hoy se conoce como el “núcleo teórico” de la teoría del establecimiento de metas. Los resultados empíricos respaldaron una y otra vez esta afirmación, haciendo que la investigación sobre el establecimiento de metas creciera abundantemente en los años posteriores (Latham y Locke, 1979; Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981). Finalmente en 1990, Locke y Latham recopilan e integran esta investigación en lo que actualmente se conoce como el “High performance cycle” (HPC) o *ciclo de alto rendimiento* (Locke y Latham, 1990).

En este capítulo, en primer lugar, introduciremos brevemente el *ciclo del alto rendimiento*, presentando, de forma sintética, la investigación empírica desde su publicación en 1990. En segundo lugar, exploraremos las relaciones entre el establecimiento de metas y los resultados relevantes para este trabajo: el rendimiento individual y los resultados afectivos y actitudinales, centrando la atención en dos aspectos claves en la acción de establecer metas: (1) las *características* de una meta (especificidad y dificultad) y (2) el *cómo* se establecen. Así mismo, analizaremos los posibles efectos del tipo de establecimiento de metas sobre los resultados desde una perspectiva contingente.

3.2. El ciclo de alto rendimiento

El *ciclo del alto rendimiento* es un modelo heurístico que explica los mecanismos por los cuales las metas afectan a los niveles de rendimiento y la satisfacción del individuo (Latham y Locke, 2007).

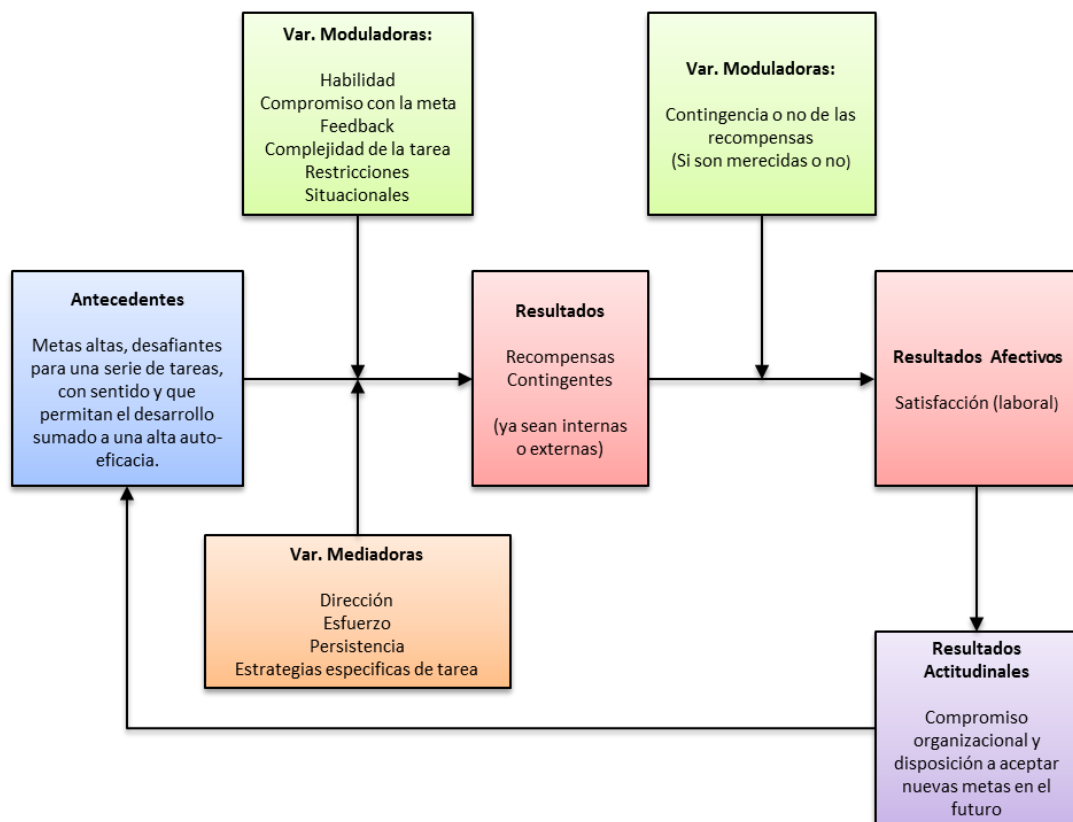


Figura 2. El ciclo del alto rendimiento - Fuente: Latham y Locke (2007)

En la figura 2 se detalla un esquema del modelo revisado en el año 2007. En la figura 2 se puede observar que en este modelo, los antecedentes que motivan un alto rendimiento en una tarea son las metas con altos niveles de dificultad, especialmente si son muy concretas y específicas (“metas altas”). Así mismo, para que estas metas resulten motivadoras, los individuos deben percibirlas como desafiantes, especialmente en tareas que se perciban con un sentido que facilita el desarrollo de los mismos sumado a una alta auto-eficacia personal.

Cuando un sujeto acepta perseguir metas altas, su dificultad y especificidad afectan al rendimiento individual de cuatro maneras diferentes.

Por un lado, aportan una (1) *dirección* para la acción, generando energía para realizar las acciones necesarias para alcanzar estas metas. A su vez, afectan al nivel de (2) *esfuerzo*, y determinan el nivel de (3) *persistencia* con la cual el individuo aplicará dicho esfuerzo. Esto llevará a la búsqueda de (4) *estrategias y conocimientos específicos* relacionados con la tarea para alcanzarla. Como consecuencia, el rendimiento resultante estará asociado a una(s) *recompensa(s) contingente(s)* que puede ser de naturaleza intrínseca o extrínseca.

Este modelo propone a su vez una serie de factores contextuales que afectan a estas relaciones. Estos factores se dividen en dos grupos: aquellos que afectan positivamente a la relación entre metas altas y recompensas, y los que la afectan negativamente.

Las factores que afectan positivamente a la relación entre metas altas y logro de recompensas son: (1) el nivel de habilidad de un sujeto, ya sea tanto su habilidad cognitiva como el nivel de pericia de un sujeto para realizar la tarea asociada a la meta en cuestión, (2) el nivel de compromiso con dicha meta y (3) la presencia (o no) de un feedback posterior a un número determinado de intentos de alcanzar esta meta. Por otro lado, las variables que moderan negativamente esta relación son el nivel de complejidad de la tarea y las limitaciones situacionales que puedan afectar el rendimiento del sujeto, ya sean de naturaleza física o social.

Además, en una serie de estudios, durante las década de los ochenta y los noventa, Locke identificó que las recompensas asociadas al cumplimiento de las metas establecidas median la relación entre éstas y la satisfacción individual con el trabajo, relación que estaría negativamente moderada por la *contingencia (o no)* de dichas recompensas. Finalmente, según este modelo,

mayores niveles de satisfacción laboral predecirán mayores niveles de actitudes positivas hacia la organización como, por ejemplo, el compromiso organizacional.

Locke y Latham argumentaron, desde la primera propuesta de este modelo, que su naturaleza es *cíclica*, debido a que la consecuencia en el tiempo para los sujetos que tienen mayores niveles de compromiso con la organización (en especial compromiso afectivo) será una voluntad de permanecer en la organización y establecer nuevos proyectos o actividades que lleven a establecer nuevas metas. Así mismo, tanto las recompensas contingentes como la satisfacción laboral afectarán positivamente a los niveles de auto-eficacia del sujeto, haciendo que las nuevas metas sean aún más desafiantes (Latham y Locke 2007).

En 2002, Latham, Locke y Fassina presentan una recopilación de los estudios empíricos que por separado han apoyado las diferentes proposiciones de este modelo. En una revisión posterior, Latham y Locke (2007) citan el trabajo de Selden y Brewer (2000) que, hasta la fecha, quizás sea el único estudio empírico que evalúa el ciclo de alto rendimiento en su conjunto, usando una técnica de ecuaciones estructurales.

Este estudio, con una muestra de 2.474 gerentes de organismos públicos de los Estados Unidos, indica que el ciclo de alto rendimiento presenta un buen ajuste ($\chi^2 = 2,017$ (328, $n = 2,474$), GFI = .96, AGFI = .95, CFI = .90). En general, las relaciones propuestas por el HPC están en la dirección esperada, con una serie de excepciones que los mismos autores reconocen en su trabajo. La *persistencia*, en esta muestra se midió a través del número de “horas extras” por trabajador, lo que sugiere que cabe la posibilidad de que esta medida no sea un buen indicador de la *persistencia*,

ya que es plausible que un individuo inefectivo trabaje un largo número de horas, o que asigne su tiempo a tareas que no están directamente relacionadas con alcanzar su meta, siendo los esfuerzos para alcanzarla muy reducidos. Por otro lado, algo similar ocurre para las variables *dirección* y *estrategias específicas de tarea*, las cuales en el modelo de estos autores, no afectan al nivel de rendimiento. Un examen detallado de los ítems por los cuales se midieron estas variables indica que, como estaban formulados, estos ítem no parecen medir efectivamente dichos constructos, quizás debido a que su muestra está cogida de una encuesta genérica y no específicamente diseñada para medir dichos constructos.

El estudio de Seldon y Brewer tiene la fortaleza de que explora de manera conjunta el modelo, encontrando apoyo tanto para las relaciones entre variables como para el sentido esperado, pero presenta la carencia de que, debido a la naturaleza transversal de su muestra, no pone a prueba la naturaleza *cíclica* de este modelo, característica central de la propuesta teórica de Locke y Latham.

3.3. El establecimiento de metas y el rendimiento individual

Como vimos en el HPC, la acción de establecer metas altas (específicas y desafiantes) tiene un efecto motivacional en los sujetos que da lugar a mayores niveles de rendimiento individual y/o grupal (Locke y Latham, 1990). Una meta con un alto nivel de especificidad aporta información crítica a los individuos para realizar juicios sobre los esfuerzos necesarios para alcanzarla; en cuanto a su *dirección*, su *duración* y la *cantidad* de los mismos. Así mismo, este alto nivel de especificidad reduce la incertidumbre sobre los criterios para evaluar si dichos esfuerzos han sido exitosos o no.

Por otro lado, cuando un sujeto percibe una meta como desafiante, en el caso de que acepte perseguir dicha meta, inevitablemente pondrá en juego su nivel de auto-eficacia; ya que al alcanzar (o no) dicha meta actualizará las creencias sobre su capacidad de ser exitoso en una tarea futura.

3.3.1. Las características de una meta: su especificidad y su dificultad

Consistentemente los resultados de los estudios iniciales de la teoría del establecimiento de metas muestran que establecer metas específicas da lugar a mayores niveles de rendimiento, incluso controlando el posible efecto de la dificultad de la meta (Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981). En esta línea, Mento, Steel y Karren (1987) realizaron una revisión meta-analítica sobre la relación entre el establecimiento de metas y el rendimiento de tarea, la cual incluyó la investigación empírica desde el año 1966 hasta 1984. Mento y sus colaboradores encontraron que la mayoría de los estudios sobre establecimiento de metas, podían dividirse en dos tipos: (1) los estudios que comparaban metas difíciles con metas fáciles (la dificultad de la meta) y (2) los que estudiaban las metas inespecíficas o “hazlo lo mejor que puedas” versus metas específicas y concretas (la especificidad de la meta).

En la tabla 3, se detallan los principales estudios de la revisión de Latham, Locke y Fassina (2002), que son posteriores a la primera publicación del ciclo de alto rendimiento, específicamente en cuanto a la dificultad y la especificidad de las metas y su relación con el rendimiento individual.

En estos estudios recopilados por Mento y colaboradores, aquellos que utilizaban un diseño experimental, generalmente manipulaban la especificidad de la meta estableciendo una determinada expectativa de resultado en una tarea puntual, como por ejemplo “generar 10 posibles usos para un objeto en 5 minutos”. Por otro lado, en la condición control, se

establecían las metas solicitando al participante el “hacerlo lo mejor que pueda”. Estos autores reportan un fuerte apoyo meta-analítico tanto para el efecto de la dificultad como de la especificidad de las metas sobre el rendimiento de tarea.

Tabla 3. Estudios que evalúan el efecto de la especificidad y dificultad en el establecimiento de metas posteriores a la publicación del HPC

<i>Estudio</i>	<i>Tipo de estudio</i>	<i>Resultados</i>
Rasch y Tosi, 1992	Campo	La dificultad de la meta está positivamente relacionada con el nivel de esfuerzo que, a su vez, está positivamente relacionado con el rendimiento.
Bar-Eli et al., 1993	Campo	Las metas muy altas (difíciles y específicas) no disminuyen el rendimiento y la motivación de los individuos.
Von Bergen et al., 1996	Lab	La autoestima modera la relación entre metas relativamente difíciles y rendimiento.
Jones y Cale, 1997	Lab	Replica los resultados de Bar-Eli et al. en el laboratorio (1993): las metas muy altas (difíciles y específicas) no disminuyen el rendimiento y la motivación de los individuos.
Seijts et al., 1997	Lab	Para las metas muy difíciles, quienes encontraron que la meta tenía sentido, presentaron mejor rendimiento.
Brown y Latham, 2000	Lab	Metas específicas y difíciles positivamente relacionadas con escalas de observaciones conductuales de los supervisores.
Allscheid y Cellar, 1996	Lab	La dificultad de la meta no tuvo efecto directo sobre rendimiento, debido a una restricción en el rango de la meta. El compromiso con la meta tuvo un efecto directo sobre el rendimiento.
Earley et al., 1992	Campo	Sujetos con metas de alta dificultad y especificidad desarrollan más estrategias de trabajo que sujetos con metas de baja dificultad y especificidad.

Fuente: Latham, Locke y Fassina, 2002. Nota: Lab = Estudio de laboratorio, Campo = Estudio de campo

Para la presente tesis, es interesante destacar que en el meta-análisis mencionado, buscando posibles variables moduladoras de la relación entre la dificultad y la especificidad de la meta, Mento y colaboradores (1987) encontraron otro elemento que era un predictor significativo del rendimiento individual: la manera *como* se establecen las metas.

3.3.2. *El tipo de establecimiento de metas: Directivo vs. Participativo*

Según afirman Latham, Erez y Locke (1988), el interés por el efecto de las diferencias en la manera en que se establecen las metas se desprende del auge que tuvo la literatura sobre la *participación en la toma de decisiones* de los años setenta. A su vez, esta literatura tiene sus raíces en la obra fundacional de Lewin (1943) en la que se plantea la participación de diversos agentes como un mecanismo por el cual se puede superar la resistencia de éstos a un determinado cambio. Según Lewin, uno de los mecanismos motivacionales subyacentes en la participación es una mayor implicación de los diferentes actores en el proceso de establecer las metas colectivas, lo que en el marco contextual del establecimiento de metas conllevaría un mayor nivel de compromiso hacia las mismas.

Es importante destacar, que el *tipo* de establecimiento de metas difiere de las *características* de una meta, en cuanto a que el *tipo* hace referencia al *cómo* y al *quién* establece una meta y no a sus niveles de especificidad o dificultad (Latham et al., 1988). Así mismo, la participación en el establecimiento de metas es sólo una parte de la literatura sobre participación. Generalmente, la participación en el establecimiento de metas se realiza *antes* de ejecutar una tarea y la participación en la toma de decisiones ocurre *durante* la realización de la misma. Esta diferencia temporal afecta de manera diferente al rendimiento individual (Latham y Steele, 1983).

Empíricamente, en la década de los sesenta, French, Kay y Meyer (1966) encontraron que el establecimiento de metas, tanto participativo como directivo, da lugar a un rendimiento individual superior a que si no se establecen metas. Con el fin de replicar los resultados de French y colaboradores, Latham y otros investigadores realizaron una serie de estudios empíricos para determinar si la participación en el establecimiento de metas incrementa los niveles de rendimiento individual. En una muestra de trabajadores de la industria maderera, Latham y Yukl (1975) encontraron que, en trabajadores sin formación, si las metas se establecían participativamente, este hecho resultaba en un mayor rendimiento individual que en aquellos trabajadores con un mayor nivel de formación. Sin embargo, en una serie de experimentos posteriores, esta vez controlando el compromiso con la meta y su nivel de dificultad, Latham y colaboradores encontraron que, en ocho de los nueve experimentos realizados, no se observaban diferencias en cuanto al rendimiento de los sujetos en función del tipo de establecimiento de metas. La excepción es el experimento de Latham y Saari (1979), donde sí se encontró esta diferencia. Estos resultados mixtos, en cuanto al efecto de la participación en el establecimiento de metas, generó una división entre los principales académicos que estudiaban esta teoría motivacional (Latham et al., 1988).

Por una parte, Latham y colaboradores afirmaban que el *tipo* de establecimiento de metas no influía en el rendimiento individual. Estos autores sostenían que las posibles diferencias en el rendimiento se debían a un mecanismo de naturaleza cognitiva y no de naturaleza motivacional. Por ejemplo, en el estudio de Latham y Saari, estos autores explican que los resultados, en la condición de tipo de establecimiento de metas participativo, se debían a que los sujetos, en esta condición, solicitaban más aclaraciones

con respecto a la tarea a realizar. Así mismo, dos experimentos posteriores replicaron el estudio de Latham y Saari, pero no encontraron diferencias entre tipos de establecimiento de metas (Latham et al., 1988).

En el ya mencionado meta-análisis de Mento y colaboradores (1987), los análisis secundarios muestran que, si se mantiene la dificultad de la meta constante en una serie de tareas, se observan diferencias en cuanto al rendimiento, en función del tipo de establecimiento de metas. En cuanto a esto, Latham y colegas argumentaron que el tamaño del efecto para el tipo de establecimiento de metas participativo es de sólo un 4%, considerándolo trivial. Sin embargo, esta revisión no incluía los estudios realizados por Erez y colaboradores.

Autores como Erez, Earley y Kanfer defendían que el tipo de metas participativo era crucial para el rendimiento. Su principal argumento era que cuando no hay garantías de que el compromiso con la meta sea alto, quienes tengan voz en el proceso de decisión de la meta aceptarán la meta con mayor facilidad que aquellos a quienes se les asigna unilateralmente. Los estudios de Erez y Kanfer (1983) y Erez y Arad (1986), entre otros, brindaron apoyo empírico a este argumento desde diferentes perspectivas teóricas.

Earley y Kanfer (1985) se basaron en la literatura sobre justicia organizacional para argumentar que la oportunidad de brindar un input en una decisión sobre las metas a alcanzar aporta una mayor sensación de control sobre la situación, a través de una mayor percepción de justicia en la asignación de las metas, y un mayor control sobre el proceso de la tarea. Esta mayor sensación de control y autonomía, para estos autores, explicaría el efecto positivo del establecimiento de metas participativo sobre el compromiso con la meta y el rendimiento de tarea.

A su vez, Erez y Earley (1987) plantearon que dicho efecto podría estar modulado por los valores culturales, específicamente por las dimensiones denominadas colectivismo e individualismo, y distancia del poder, propuestas por Hofstede (1980). En un estudio multicultural, estos autores planteaban que las culturas colectivistas presentarían mayores niveles de rendimiento si las metas se establecen participativamente, en lugar de directivamente, ocurriendo lo inverso para las culturas individualistas. Sus resultados muestran que cuando las metas se establecen participativamente se observan mayores niveles de rendimiento que en las asignadas directivamente. Sin embargo, los valores culturales no modulan la relación entre tipo de establecimiento de metas y rendimiento (Erez y Earley, 1987).

Para resolver esta disputa conceptual, Latham y Erez, trabajando en conjunto, llevaron a cabo una serie de estudios en los cuales Locke actuó como tercera parte. Como conclusiones generales, ambos autores proponen que ciertas diferencias en cuanto a la formulación de la tarea experimental y en cuanto al diseño experimental de las investigaciones mencionadas anteriormente fueron las causantes de estas diferencias (Latham et al., 1988). La importancia de este trabajo conjunto fue tan grande, que la discusión sobre el efecto de la participación en el establecimiento de metas se zanjó con la conclusión de que la manera en que se establecen las metas afecta al rendimiento, si los sujetos perciben que dicha meta es importante.

Esto implica que cuando las metas son impuestas directivamente sin ningún tipo de justificación, los individuos presentan menores niveles de rendimiento que quienes pueden participar en el establecimiento de las mismas. Sin embargo, si quien establece la meta explica la importancia de alcanzarla, de manera que los seguidores consideran que es importante, no se

observarán diferencias entre las dos maneras de establecer dichas metas (Latham et al., 1988).

Tabla 4. Estudios que evalúan el efecto del tipo de establecimiento de metas posteriores a la publicación del HPC sobre el rendimiento individual y grupal.

<i>Estudio</i>	<i>Tipo</i>	<i>Resultados</i>
Hinz, 1991,1995	Lab	Los sujetos que establecen sus propias metas, establecen metas menos desafiantes que aquellos a quienes se las asignan directivamente.
Earley y Lituchy, 1991	Lab	La auto-eficacia y establecer la dificultad de las propias metas están positivamente relacionados con el rendimiento.
Mathieu y Button, 1992	Lab	El rendimiento previo influye en las metas auto-impuestas.
Zimmerman et al., 1992	Campo	La auto-eficacia y establecer la dificultad de las propias metas están positivamente relacionados con el rendimiento.
Kirkpatrick, 1992	Lab	Enriquecer el puesto de trabajo concediendo mayor responsabilidad aumenta el rendimiento a través de las metas auto-impuestas.
Tang y Reynolds	Campo	La baja auto-estima está relacionada con un menor nivel de metas auto-impuestas y menor rendimiento.
Boyce y Wayda, 1994	Lab	Sujetos con metas asignadas directivamente tuvieron mejor rendimiento que quienes se auto-imponían sus metas cuando no contaban con el conocimiento necesario para realizar la tarea.
Latham et al., 1994	Lab	La relación entre participación en el establecimiento de metas y el rendimiento está completamente mediada por las estrategias de tarea y la auto-eficacia de los sujetos.
Klein y Mulvey, 1995	Lab	La dificultad de las metas establecidas participativamente está positivamente relacionada con el rendimiento del grupo.
Lerner y Locke, 1995	Lab	La auto-eficacia está relacionada con la dificultad de las metas auto-impuestas de un sujeto.
Phillips y Gully, 1997	Lab	El locus de control interno está relacionado positivamente con la auto-eficacia e indirectamente relacionado con las metas auto-impuestas.

Tabla 4 - Continuacion

Mulvey y Klein, 1998	Lab	La dificultad de las metas establecidas participativamente está positivamente relacionada con el rendimiento del grupo.
Lambert et al., 1999	Campo	El locus de control modera positivamente la relación entre las metas auto-impuestas y el rendimiento.
Kleingeld et al., 2004	Campo	En un diseño cuasi-experimental, integrar la participación en el establecimiento de metas con el feedback de resultado individual generó un aumento en el rendimiento individual
Wegge y Haslam, 2005	Lab	La capacidad de un grupo de establecer metas en conjunto compensa procesos de pérdida grupales (e.g. social loafing), y fomenta la compensación social, aumentando el rendimiento en tareas de tormenta de ideas, a medida que las metas se vuelven más difíciles en el tiempo.
Wegge, Bipp y Kleinbeck, 2007	Lab	En dos experimentos comparando videoconferencia vs. cara-a-cara, que un supervisor establezca metas participativas resultó en mayor rendimiento que si establecía metas directivas, o metas “hazlo lo mejor que puedas”.
Haslam, Wegge y Postmes, 2009	Lab	La capacidad de un grupo de establecer metas en conjunto aumenta el rendimiento en tareas de tormenta de ideas a medida que las metas se vuelven más difíciles en el tiempo.

Nota: Lab = Estudio realizado en laboratorio, Campo = Estudio de campo. Fuente: Latham, Locke y Fassina, 2002, Kleingeld, Van Tuijl y Algera, 2004, Wegge, Bipp y Kleinbeck, 2007, Haslam, Wegge y Postmes, 2009.

Como se observa en la tabla 4, el estudio de Latham, Erez y Locke “cerró” temporalmente esta discusión. Durante la década de los noventa la mayoría de los estudios relacionados con el tipo de establecimiento de metas, se enfocaron más en el auto-establecimiento de metas que en la participación de los individuos en el establecimiento colectivo de una meta.

La tabla 4 también muestra que con el nuevo siglo, el interés por el efecto de la participación en el establecimiento de metas sobre el rendimiento individual (y grupal) ha resurgido. Una serie de estudios recientes ha explorado el efecto del tipo de establecimiento de metas en nuevos entornos, por ejemplo integrando esta práctica en un sistema de evaluación del desempeño (Kleingeld, Van Tuijl y Algera, 2004), en contextos de trabajo virtual como las video-conferencias (Wegge, Bipp y Kleinbeck, 2007) o utilizando al grupo como referente para el establecimiento metas (Haslam, Wegge y Postmes, 2009; Wegge y Haslam, 2005).

3.4. La relación del establecimiento de metas con resultados afectivos y actitudinales

El modelo HPC propone que el resultado de lograr metas específicas está sujeto a recompensas contingentes, las cuales predicen mayores niveles de satisfacción laboral en los individuos. Locke y Latham (2002) afirman que cuando un sujeto se compromete a alcanzar una determinada meta, no debería estar satisfecho con su trabajo hasta que dicha meta se logre. Según estos autores, una meta es, al mismo tiempo, el objetivo y la métrica para evaluar el rendimiento. Alcanzar una meta o no, sirve como “punto de inflexión” para la emergencia de estados afectivos relacionados con el trabajo como la satisfacción.

Los sujetos utilizan las metas y su resultado para evaluar su propio rendimiento (Mento, Locke y Klein, 1992) y actualizar sus propias auto-evaluaciones (Srivastava, Locke, Judge y Adams, 2010). En la tabla 5 puede verse, de manera sintética, los resultados de algunos estudios que exploran la relación entre metas y satisfacción durante el periodo 1990-2010. A medida que se realizan las diferentes actividades que componen una tarea, la

percepción de un proceso de trabajo adecuado, aumenta la discrepancia positiva entre la expectativa inicial y la expectativa del resultado final. Esto genera, a su vez, un aumento en el nivel de satisfacción en el sujeto si alcanza la meta. En el caso contrario, percibir que el proceso de trabajo no es el adecuado, reduce la satisfacción con el resultado del mismo, incluso hasta el punto de que aumenta la insatisfacción (o malestar), en especial si la meta no se alcanza. En consecuencia, cuanto mayor sea el número de metas alcanzadas durante un determinado periodo de trabajo, mayor debería ser el nivel de satisfacción con el proceso del trabajo al final de la misma.

En cuanto al tipo de establecimiento de metas, basándose en los supuestos de la escuela de las relaciones humanas y la literatura sobre la participación en toma de decisiones, algunos autores como Ivancevich (1977) propusieron que la participación de los sujetos en el establecimiento de las metas debería estar positivamente relacionada con la satisfacción laboral. Una revisión meta-analítica encontró que la relación entre percepción de participación en el establecimiento de metas y satisfacción laboral es de .21 (Miller y Monge, 1986). En esta línea, estudios tempranos sobre el efecto del tipo de establecimiento de metas encontraron que existe una relación positiva entre la participación en el establecimiento de metas y la satisfacción laboral.

Tabla 5. Estudios que evalúan el efecto del establecimiento de metas sobre los resultados afectivos y actitudinales posteriores a la publicación del HPC

<i>Estudio</i>	<i>Tipo</i>	<i>Resultados</i>
Kernan y Lord, 1991	Lab	Un mayor rendimiento en cuanto al logro de metas establecidas genera mayores niveles de satisfacción laboral.
Summer y Hendrix, 1991	Campo	Existe una relación positiva entre la justicia en la paga y la satisfacción con la paga.
Farh et al., 1991	Lab	La posibilidad de elegir las recompensas extrínsecas genera mayores niveles de satisfacción.
Doherty, 1998	Campo	Cuando las recompensas son vistas como injustas (no-contingentes) o impersonales, éstas generan menores niveles de satisfacción laboral.
Srivastava, Locke, Judge y Adams, 2010	Lab / Campo	Individuos con mayor nivel de auto-evaluaciones (“Core-self evaluations”) eligen tareas más complejas y reportan mayor nivel de satisfacción con la tarea.
Kleingeld et al., 2004	Campo	En un diseño cuasi-experimental, integrar la participación en el establecimiento de metas con el feedback de resultado individual generó un aumento de satisfacción con el programa
Mento et al., 1992	Lab	Alcanzar metas específicas y difíciles es instrumental para obtener resultados positivos, como un orgullo por la tarea realizada, una mayor percepción de competencia, así como un mayor éxito de carrera.
O’ Driscoll y Randall, 1999	Campo	La satisfacción con tanto las recompensas intrínsecas como extrínsecas predicen significativamente el compromiso organizacional afectivo.
Vigoda-Gadot y Angert, 2007	Campo	El establecimiento de metas, el compromiso con el trabajo, y la justicia organizacional predicen el rendimiento individual y las conductas altruistas, pero su efecto decae en el tiempo. La provisión de feedback posterior refuerza esta relación.

Nota: Lab = Estudio realizado en laboratorio, Campo = Estudio de campo. Fuente: Latham, Locke y Fassina, 2002, Srivastava et al., 2010.

Un experimento de campo, en una muestra de 113 empleados, encontró que la relación entre el tipo de establecimiento de metas participativo y la satisfacción laboral es de .24 (Ivancevich, 1977). Por otro lado, otros autores

encontraron que el tipo participativo presenta una relación menor pero significativa con un $r = .11$ (Latham, Mitchell y Dossett, 1978). Más recientemente, Kleingeld y colaboradores (2004) encontraron que la participación en el establecimiento de metas, en un contexto de un programa de evaluación de rendimiento, reduce la resistencia a su aceptación y aumenta la satisfacción con el proceso.

Como afirmamos anteriormente, según el modelo del HPC, altos niveles de estados afectivos positivos de un sujeto, como consecuencia de ser recompensado por el logro de metas altas, generará actitudes positivas como un mayor nivel compromiso hacia la organización (tabla 5; Latham y Locke, 2007). Si las personas presentan dichas actitudes hacia la organización, entonces parece plausible esperar también que dichos individuos presentaran altos niveles en otras actitudes positivas, como la confianza hacia quienes son la cara visible de la misma, es decir hacia sus líderes.

Como decíamos anteriormente, Burke y colaboradores (2007) revisaron e integraron la literatura sobre confianza en el líder en un modelo. En su propuesta teórica, la confianza en el líder es consecuencia de ciertas evaluaciones que los seguidores hacen del mismo, basadas en la percepción de ciertas conductas del líder. Estas evaluaciones se transforman en juicios sobre si dicho líder es fiable o no. Para estos autores estas evaluaciones se basan en tres bloques de variables antecedentes. Un primer bloque de variables hace referencia a las percepciones de *benevolencia* de un líder, que se generan con acciones como crear un contexto de apoyo social y un clima positivo. Un segundo bloque de variables antecedentes estaría relacionado con la percepción de *integridad* del líder, manifestado a través de conductas como actuar con justicia ante sus seguidores. Por último, el tercer bloque consiste en las percepciones de *habilidad* del líder, expresado en conductas

como marcar un rumbo con una clara dirección, o crear normas funcionales para lograr objetivos que acerquen a ese rumbo.

En otras palabras, estos autores proponen que la capacidad de establecer un rumbo claro influirá positivamente en el nivel de confianza de los seguidores. En la literatura sobre liderazgo, esta conducta se consideraría análoga a transmitir una visión inspiradora a través de una misión estimulante. Locke afirma que transmitir una misión es análogo a establecer una meta atractiva distante en el tiempo (Locke y Latham, 2002). Para crear sus juicios de confianza basados en la habilidad del líder, los seguidores evaluarán las conductas del líder a la hora de establecer esta dirección y los diferentes objetivos que permitan alcanzarla.

Por otro lado, en cuanto a las percepciones de justicia, recompensar contingentemente el logro (o no) de las metas establecidas también sienta en el seguidor un precedente de si determinado líder es fiable o no (al menos en cuanto si es justo en sus recompensas o castigos). Esto sugiere que el efecto de las metas sobre la confianza debería estar más orientado a futuros intercambios entre líder y seguidor, que sobre el episodio de confianza en sí (Martínez-Tur y Peiró Silla, 2009). Como consecuencia de esta orientación futura, se podría esperar una interacción entre la acción de establecer metas y el paso del tiempo, evidenciando un efecto demorado del establecimiento de metas sobre la confianza en el líder.

Nuestra revisión de la literatura solo encontró un estudio que explora la relación entre las metas y la confianza en el líder. En una muestra de directivos, Scott (1980) exploró la relación causal entre la confianza y el éxito de un programa de gestión por objetivos. La gestión por objetivos es una práctica basada en el establecimiento de metas, donde además de

establecer metas específicas y medibles, los subordinados tienen participación en el proceso de establecerlas, recibiendo información periódicamente para poder revisar y ajustar dichas metas. Este estudio encontró que cuando existe una relación de confianza entre supervisor y empleado, la confianza en el supervisor (líder) afecta positivamente a las evaluaciones del programa de gestión por objetivos. Sin embargo, si dicha relación de confianza no existe previamente a la implementación del programa, los niveles de confianza aumentan significativa y progresivamente como consecuencia de la implementación del mismo. Esto sugiere que las metas pueden servir también para generar confianza en el líder y para generar resultados positivos asociados a ello.

3.5. Efectos del tipo de establecimiento de metas sobre los resultados: una perspectiva contingente

Como anteriormente se ha descrito, la investigación previa indica que las *características de las metas*, concretamente su especificidad y dificultad, afectan a los resultados obtenidos por los seguidores. Así mismo, en cuanto al *tipo de establecimiento de metas*, los resultados sugieren que si no se establecen metas (o en la condición “hazlo lo mejor que puedas”) se obtienen peores resultados en los seguidores que si éstas se establecen, ya sea de forma directiva o participativa. Por tanto, la discusión entre los investigadores se ha focalizado, fundamentalmente, en determinar con qué tipo de establecimiento de metas, participativo o directivo, se logran mejores resultados en los seguidores. Algunos autores, como Latham y colaboradores, a partir de los resultados de previos estudios, afirmaban que el *tipo* de establecimiento de metas no influía en los resultados. Otros autores, como Erez, Earley y Kanfer, defendían que la sensación de control y autonomía que se da cuando el seguidor participa en el establecimiento de la metas tiene efectos positivos

sobre sus resultados. Esta aparente contradicción entre posturas se zanjó argumentando que cuando las metas son impuestas, sin ningún tipo de justificación, los seguidores presentan peores resultados que si pueden participar en el establecimiento de las mismas. Sin embargo, si quien establece la meta explica la relevancia de alcanzarla, de manera que los seguidores consideran que es importante, no se observarán diferencias entre las dos maneras de establecer dichas metas.

Esto sugiere que la eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro (directivo vs. participativo) va a depender de terceras variables como la forma en que actúe el líder, el nivel de compromiso de los seguidores y sus características personales. Partiendo de esta idea, en este trabajo nos proponemos avanzar un paso más en la investigación analizando en primer lugar, si la eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro depende de la forma como se comporte el líder. Concretamente, en la presente tesis nos centramos en dos estilos de liderazgo (auténtico y transaccional).

Como dijimos anteriormente, los líderes auténticos no sólo se preocupan de lograr las metas, sino también de cuidar el bienestar y el desarrollo personal de sus seguidores, esforzándose por crear un clima de trabajo positivo, y fomentar la identificación social y el compromiso con los objetivos colectivos de la organización (Avolio y Gardner, 2005). En este contexto, si se permite que los seguidores participen en el establecimiento de metas, ellos responderán proponiendo metas desafiantes lo cual traerá, como consecuencia, unos mejores resultados en términos de rendimiento y satisfacción.

Por otra parte, los líderes transaccionales centran la atención en el establecimiento de relaciones de intercambio con los seguidores, en cuanto a

su rendimiento o conductas esperadas y las recompensas (o castigos) que recibirán los seguidores en función de si logran (o no) determinados resultados. En estas condiciones, si los seguidores participan en el establecimiento de metas, tenderán a establecer metas de menor nivel de dificultad con el fin de obtener las recompensas con mayor facilidad. Por tanto, bajo la condición de liderazgo transaccional es posible que se obtengan mejores resultados si las metas se establecen de forma directiva, que si se hace de manera participativa.

Además, como se ha descrito en el capítulo 2, las características personales de los seguidores afectan a los resultados que obtienen. En este contexto, se ha afirmado que el nivel de inteligencia emocional de los seguidores podría afectar a su grado de confianza en el líder, especialmente en los momentos iniciales de la relación. Así mismo, cabe plantearse si las competencias emocionales influyen en la eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro (directivo vs. participativo).

Las personas con bajos niveles de inteligencia emocional poseen una baja capacidad para percibir, comprender y controlar sus emociones. En estas personas, la participación en el establecimiento de metas podría ser una fuente de ansiedad (social) y estrés. Estas emociones negativas, a su vez, podrían afectar negativamente al nivel de confianza que depositan en el líder. Por ello, se espera que, en los seguidores con baja inteligencia emocional, un líder que establezca las metas de forma directiva generará más confianza.

Por otro lado, en quienes tienen altos niveles de competencias emocionales, la participación en el establecimiento de metas no generará emociones negativas, o al menos serán capaces de controlarlas. Por ello, percibirán dicha participación como una oportunidad que se les brinda y, en

consecuencia, como un signo de benevolencia del líder, otra fuente de confianza, según el modelo de Burke y colaboradores (2007). Por ello, se espera que, en los seguidores con alta inteligencia emocional, un líder que establezca las metas de forma participativa generara más confianza.

3.6. Síntesis del Capítulo

- La teoría del establecimiento de metas se basa en el supuesto de que la acción de establecer y aceptar metas afecta positivamente al rendimiento y a los resultados afectivos y actitudinales de las personas. Esta teoría fue cristalizada por Locke y Latham (1990) en *el ciclo de alto rendimiento*. Este modelo integra variables mediadoras y moderadoras identificadas a lo largo de los años para las relaciones entre las metas y las recompensas contingentes, así como para la relación entre éstas y las actitudes positivas como el compromiso organizacional.
- La investigación empírica, tanto anterior como posterior a la publicación del ciclo del alto rendimiento, encontró que las *características* de una meta, en especial, su nivel de *dificultad* y su *especificidad* están positivamente relacionadas con el rendimiento individual. Por otro lado, la investigación empírica muestra resultados mixtos en cuanto a los efectos del *tipo* de establecimiento de metas (participativo vs. directivo).
- Estos resultados mixtos indican que es conveniente adoptar una perspectiva contingente en el estudio de los efectos del tipo de establecimiento de metas. La eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro (directivo vs. participativo) puede depender de terceras variables como la forma en que actúe el líder, el nivel de compromiso

de los seguidores y sus características personales. Proponemos que el estilo de liderazgo (auténtico o transaccional) interactuará con el tipo de establecimiento de metas en la determinación de los resultados obtenidos por los seguidores. Las personas bajo un líder transaccional presentarán mejores resultados si las metas se establecen directivamente. Por otro lado, quienes estén bajo un liderazgo auténtico obtendrán mejores resultados si se les permite participar en el establecimiento de metas.

- La eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro también puede depender de las características personales de los seguidores. En este trabajo se plantea que los seguidores con alta inteligencia emocional confiarán más en un líder que les permite participar en el establecimiento de metas. Sin embargo, las personas con un bajo nivel de competencias emocionales confiarán más en un líder que establezca las metas con un estilo directivo.

CAPÍTULO 4. RECAPITULACIÓN DE ESTUDIOS E HIPÓTESIS

4.1. Introducción

En este capítulo se sintetiza lo explicado en los capítulos anteriores y se especifican los objetivos concretos sobre los cuales se llevarán a cabo los diferentes estudios que componen esta tesis doctoral. Así mismo, detallaremos las hipótesis que se explorarán en cada uno de ellos.

Siguiendo el camino propuesto por el modelo teórico de Avolio y colaboradores (2004), la investigación empírica sobre liderazgo auténtico se ha centrado en estudiar la influencia positiva de este estilo de liderazgo sobre variables de resultados afectivas y conductuales en sus seguidores, y en delimitar los mecanismos por los cuales dicha influencia actúa. Coincidimos con Gardner y colaboradores (2011) en que la teoría del liderazgo auténtico ha alcanzado un punto de madurez conceptual suficiente para que el foco de la investigación se mueva del *cómo se produce* (mecanismos involucrados) dicho proceso de influencia, a determinar el *cuándo y dónde es más efectivo* (condiciones límites).

En este contexto, el objetivo general de la presente tesis es *determinar bajo qué condiciones aumenta o disminuye la posible influencia positiva del liderazgo auténtico sobre los resultados afectivos, actitudinales y conductuales de los seguidores (en comparación con el estilo de liderazgo transaccional). Para esto, se evalúa si dicha relación se ve afectada por ciertas características de personalidad de los seguidores y el uso de determinadas prácticas del líder que afectan a la motivación de los mismos, específicamente la manera en que se establecen las metas*. Así mismo, se analiza el grado en que las competencias emocionales y la manera como se

establecen las metas afectan al grado de confianza que se deposita en el líder. Este objetivo general se desarrolla mediante cuatro estudios.

4.2. Estilo de liderazgo y establecimiento de metas

Tanto la investigación sobre liderazgo como sobre establecimiento de metas se ha centrado, fundamentalmente, en explorar bajo qué condiciones los seguidores obtienen los mejores resultados en términos conductuales, afectivos y actitudinales. En el estudio del liderazgo, los resultados sugieren que el liderazgo auténtico tiene efectos positivos sobre el rendimiento y la satisfacción de los subordinados. A pesar de ello, desde un punto de vista teórico, se ha afirmado que la eficacia de un estilo de liderazgo u otro puede depender de variables contextuales.

Por otra parte, los estudios que analizan los efectos del establecimiento de metas indican que el nivel de *dificultad* y *especificidad* de las metas están positivamente relacionados con el rendimiento. En cuanto al modo como se establecen las metas, los resultados sugieren que si no se establecen metas (o en la condición “hazlo lo mejor que puedas”) se obtienen peores resultados en los seguidores que si éstas se establecen, ya sea de forma directiva o participativa. Por ello, la discusión se ha centrado en determinar con qué tipo de establecimiento de metas, participativo o directivo, se logran mejores resultados en los seguidores. La investigación realizada en este tema muestra resultados mixtos en cuanto a los efectos del *tipo* de establecimiento de metas. Estos resultados mixtos indican que es conveniente adoptar una perspectiva contingente al estudiar los efectos del tipo de establecimiento de metas. La eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro (directivo vs. participativo) puede depender de terceras variables como las conductas del líder.

Hasta la fecha, la investigación en ambas temáticas, liderazgo y tipo de establecimiento de metas, ha seguido caminos separados. Sin embargo, desde estas dos áreas se ha destacado la necesidad de adoptar una perspectiva contingente. En la presente tesis nos proponemos dar un paso adelante al analizar el efecto conjunto de ambas variables, con el fin de determinar qué tipo de establecimiento de metas consigue mejores resultados en la condición de liderazgo auténtico y en la condición de liderazgo transaccional. Concretamente, el *objetivo del primer estudio es: evaluar los efectos interactivos del estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y el tipo de establecimiento de metas sobre el rendimiento individual y la satisfacción con el proceso de trabajo de los seguidores.*

Como afirmamos en el capítulo 1, los líderes auténticos se preocupan por fomentar el crecimiento personal de sus seguidores y desarrollar su potencial. Además, estos líderes favorecen el desarrollo de actitudes positivas hacia el trabajo, como la confianza, el compromiso y el “engagement” (Avolio et al., 2004). En estas condiciones, si se permite que los seguidores participen en el establecimiento de metas, ellos evitarán las metas con un bajo nivel de dificultad y, por el contrario, tenderán a establecer metas que les supongan un cierto reto. Ello traerá como consecuencia un mejor desempeño y, en consecuencia, una mayor satisfacción con su proceso de trabajo, en contraste con un contexto en las que las metas se establecen de manera directiva.

En el caso de los líderes transaccionales, ocurre lo contrario. Este tipo de líderes influyen en sus seguidores enfatizando la idea de intercambio de recompensas (o castigos) en función del rendimiento (o no) de sus seguidores. Los subordinados obtendrán determinadas recompensas si logran determinados resultados. Bajo este planteamiento, si se permite a los

seguidores participar en el establecimiento de metas, tenderán a establecer metas más fáciles para lograr las recompensas. Por tanto, con un líder transaccional, la participación por parte de los seguidores en el establecimiento de metas podría tener efectos negativos sobre el desempeño y, consecuentemente, sobre la satisfacción, siendo mejor el estilo de establecimiento de metas directivo. Siguiendo esta lógica se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1.1a. En la condición de liderazgo auténtico, los participantes obtendrán mejores resultados, en términos de rendimiento y satisfacción con el proceso de trabajo, con un tipo de establecimiento de metas participativo en comparación con un tipo de establecimiento de metas directivo.

Hipótesis 1.1b. En la condición de liderazgo transaccional, los participantes obtendrán mejores resultados, en términos de rendimiento y satisfacción con el proceso de trabajo, con un tipo de establecimiento de metas directivo en comparación con un tipo de establecimiento de metas participativo.

Por otro lado, recordamos que tanto los líderes auténticos como los transaccionales buscan aumentar el rendimiento aportando un feedback justo y acorde al desempeño de sus seguidores (contingente). Sin embargo, los líderes transaccionales basan esta conducta en la promesa de recompensas o amenazas de castigos futuros, mientras que los líderes auténticos buscan dar un feedback que, además, logre que sus seguidores desarrollen su verdadero potencial. Siguiendo esta lógica, por un lado, esperamos que los sujetos en ambas condiciones, con el tiempo, mejoren sus resultados como consecuencia del feedback recibido. Sin embargo, esa mejora en los

resultados será mayor en los individuos que trabajan bajo la condición de liderazgo auténtico en comparación con aquellos que lo hacen en la condición de liderazgo transaccional.

Hipótesis 1.2a: Con el tiempo, los participantes incrementarán sus niveles de rendimiento y de satisfacción con el proceso de trabajo en todas las condiciones, como consecuencia del feedback recibido.

Hipótesis 1.2b: Las diferencias en rendimiento y satisfacción con el proceso de trabajo, entre las condiciones de liderazgo auténtico y de liderazgo transaccional, aumentarán con el paso del tiempo.

4.3. Estilo de liderazgo y características de personalidad

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo auténtico ha analizado sus efectos directos sobre los resultados de los seguidores. Sin embargo, diferentes autores han destacado la importancia de las características individuales de los seguidores en la determinación de la eficacia del líder (Gardner et al., 2011). A pesar de ello, hasta la fecha, no se ha explorado hasta qué punto los efectos del liderazgo auténtico dependen de las características individuales de los seguidores. En la presente tesis, nos proponemos avanzar en la investigación analizando el posible efecto modulador de los rasgos de personalidad de los seguidores en la relación entre el estilo de liderazgo y sus resultados.

Como se ha visto en el capítulo 2, la afabilidad y la extroversión son rasgos de personalidad que se asocian en mayor medida con la naturaleza relacional del sujeto (Spitzmuller e Illes, 2010). Por otra parte, el tesón y la

estabilidad emocional están más relacionados con el rendimiento, medido tanto de forma objetiva (Hough et al., 1990; Salgado, 1997) como subjetiva (satisfacción con el resultados del trabajo) (Judge et al., 2002).

Partiendo de estos supuestos, *el segundo estudio tiene como objetivo explorar el grado en que la extroversión (o energía) y la afabilidad interactúan con el estilo de liderazgo en la determinación del nivel de lealtad hacia el líder. Además, en el tercer estudio se analiza el posible efecto modulador del tesón y la estabilidad emocional en la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado del trabajo.*

A continuación, se sintetiza la lógica argumental de la que se derivan las hipótesis planteadas en el estudio 2:

En el capítulo 1 se han descrito las diferencias y similitudes entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional. Tanto los líderes auténticos como los líderes transaccionales intentan ser justos en las relaciones de intercambio con sus seguidores. Sin embargo, los líderes auténticos, además, intentan desarrollar el potencial de los seguidores a través de diferentes mecanismos, como la utilización de una comunicación clara y abierta, escuchando a los seguidores antes de tomar decisiones y actuando como un modelo ejemplar. Por todo ello, la primera hipótesis que se plantea en el estudio 2 es la siguiente:

Hipótesis 2.1: Los seguidores en la condición de liderazgo auténtico tendrán más altos niveles de lealtad hacia el líder que aquellos en la condición de liderazgo transaccional.

Por otra parte, como se ha visto en el capítulo 2, las personas que puntúan alto en *afabilidad* muestran una tendencia elevada a acatar las

normas y se preocupan por agradar a los demás. Son cooperativas, cordiales, altruistas, generosas y empáticas. En consecuencia, tenderán a ser leales a su líder, incluso ante circunstancias adversas, independientemente del estilo de liderazgo que muestre.

Las personas con bajas puntuaciones en *afabilidad* tienden a ser más escépticas y críticas, menos cooperativas, cordiales, altruistas, generosas y empáticas. Por tanto, en el caso de los seguidores que puntúan bajo en *afabilidad*, la lealtad hacia el líder dependerá más de la forma como se comporte éste. Un líder que mantiene una comunicación clara y transparente con sus seguidores, que desarrolla un comportamiento ético y que pide la opinión de sus seguidores antes de tomar decisiones relevantes (es decir, un líder auténtico) será percibido de forma más positiva y, conseguirá una mayor lealtad de los seguidores.

Hipótesis 2.2: La *afabilidad* de los seguidores modulará la relación entre el estilo de liderazgo y la lealtad hacia el líder. Concretamente, se espera que las diferencias en lealtad hacia el líder, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan bajo en *afabilidad* que en aquellos que puntúan alto en este rasgo de personalidad.

Las personas con elevados niveles de *energía* son altamente capaces de establecer amplias redes sociales y profesionales, moviéndose rápidamente dentro y fuera de una organización. Debido a esta facilidad de cambiar de entorno, su lealtad hacia el líder dependerá en mayor medida de la calidad de las relaciones que mantengan con él y de la posibilidad de establecer estrechos vínculos afectivos, que de las recompensas contingentes que éste pueda

proveer en términos de compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1991). Un líder que favorece el crecimiento personal de sus seguidores, que expresa un interés genuino por crear relaciones de alta calidad, transparentes y abiertas, y que les permite opinar y manifestar sus puntos de vista (es decir, un líder auténtico) será visto de forma más positiva y generará una mayor lealtad que un líder transaccional.

Los seguidores que puntúan bajo en energía no buscan activamente establecer amplias redes sociales o profesionales, sus opciones de movimiento se ven limitadas (Bauer, Erdogan, Liden y Wayne, 2006). En consecuencia, su compromiso y su lealtad al líder dependerá menos de su estilo de liderazgo, mientras mantengan un determinado nivel de continuidad en su entorno. Esto nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2.3: La energía de los seguidores modulará la relación entre el estilo de liderazgo y la lealtad hacia el líder. Concretamente, se espera que las diferencias en lealtad hacia el líder, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan alto en *energía* que en aquellos que puntúan bajo en este rasgo de personalidad.

Como anteriormente se ha mencionado, el objetivo del estudio 3 es explorar el efecto modulador del tesón y la estabilidad emocional de los seguidores en la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado del trabajo de sus seguidores. A continuación, se sintetiza la lógica argumental a partir de la cual se establecen las hipótesis planteadas en este estudio:

En cuanto a efecto directo del estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) sobre la satisfacción con el resultado del trabajo, siguiendo la misma lógica argumental que se ha planteado en el estudio 2, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3.1: Los participantes en la condición de liderazgo auténtico tendrán más altos niveles de satisfacción con el resultado del trabajo que aquellos en la condición de liderazgo transaccional.

Por otra parte, como se ha descrito en el capítulo 2 de esta tesis, las personas con altas puntuaciones en *tesón* dedican un gran esfuerzo a la realización de las tareas, son perseverantes, orientadas al logro y tienden a ser autónomos en la realización del trabajo. En estas personas el principal determinante de la satisfacción con el trabajo será el logro de resultados, independientemente de factores situacionales como el estilo de liderazgo.

En las personas con bajas puntuaciones en *tesón*, el estilo de liderazgo puede ser más relevante. Estas personas podrían beneficiarse en mayor medida de un estilo de liderazgo auténtico. Es decir, un líder que no sólo se preocupa de ser justo a la hora de recompensar el rendimiento (o castigar la falta de éste) sino que, además, busca desarrollar el verdadero potencial del seguidor. Con conductas de modelaje ejemplar, favorecerá la implicación en el trabajo y conseguirá transmitir un sentido de importancia a las actividades cotidianas, manteniendo con él una comunicación clara y transparente, solicitando su opinión y puntos de vista y fomentando el comportamiento ético. Todo ello facilitará que los seguidores con bajos niveles de *tesón* sientan una sensación de orgullo en las actividades que realizan. A partir de estos planteamientos se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3.2: El tesón de los seguidores modulará la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado del trabajo. Concretamente, se espera que las diferencias en el nivel de satisfacción con el trabajo realizado, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan bajo en *tesón* que en aquellos que puntúan alto en este rasgo de personalidad.

Las personas con altos niveles de *estabilidad emocional* tienden a experimentar menores niveles de estrés y ansiedad en el trabajo, incluso ante situaciones desafiantes o conflictivas. El grado de satisfacción con el resultado del trabajo, en este tipo de personas, no dependerá tanto del estilo de comportamiento que tenga el líder, en comparación con aquellos que tiene una baja estabilidad emocional.

Las personas que puntúan bajo en *estabilidad emocional* tienen más dificultades para controlar sus emociones negativas e impulsos. En este caso, un líder que se preocupe por el desarrollo personal de sus seguidores, mantenga una comunicación transparente con ellos y admita sus propias debilidades y fortalezas (es decir, un líder auténtico) podría frenar la tendencia a experimentar estrés y ansiedad en el trabajo y fomentar la seguridad en sí mismos de los seguidores con baja estabilidad emocional. Esto favorecerá que quienes puntúan bajo en estabilidad emocional logren un trabajo de mayor calidad y, por lo tanto, se sientan más satisfechos con su trabajo. Partiendo de estos supuestos se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3.3: La estabilidad emocional de los seguidores modulará la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado del trabajo. Concretamente, se

espera que las diferencias en el nivel de satisfacción con el trabajo realizado, entre el estilo de liderazgo auténtico y el transaccional, serán más acusadas en los seguidores que puntúan bajo en *estabilidad emocional* que en aquellos que puntúan alto en este rasgo de personalidad.

4.4. Establecimiento de metas y competencias emocionales

Como vimos en el capítulo 1, tanto el modelo teórico de Avolio y colaboradores (2004) como la investigación empírica indican que la confianza en el líder es un mecanismo central para la influencia del liderazgo auténtico (Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Norman, Avolio y Luthans, 2010). A pesar de que la confianza (en el líder) se entiende comúnmente como un constructo de naturaleza cognitiva, algunos autores han señalado que dicho constructo cuenta también con un componente de naturaleza emocional (Burke, Sims, Lazzara y Salas, 2007; Schoorman, Mayer y Davis, 2007), el cual sería particularmente relevante en los momentos iniciales de la relación entre líderes y seguidores (Martínez-Tur y Peiró Silla, 2009; Rotter, 1967). Debido a este componente emocional de la confianza (en el líder), algunos autores han destacado la importancia de la inteligencia emocional de los líderes “para generar y mantener altos niveles de confianza en los seguidores” (George, 2000, p. 1042). Sin embargo, existe una ausencia notable de estudios que exploren si la inteligencia emocional de los seguidores influye en su nivel de confianza hacia el líder (Gooty, Connelly, Griffith y Gupta, 2010).

Por otra parte, como se ha visto anteriormente, la investigación previa sugiere que la eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro (directivo vs. participativo) va a depender de terceras variables como la

forma en que actúa el líder, el nivel de compromiso de los seguidores y sus características personales. Por ello, cabe plantearse si las competencias emocionales influyen en la eficacia de un tipo de establecimiento de metas u otro (directivo vs. participativo).

En este contexto, *el objetivo del estudio cuatro* de la presente tesis *es evaluar en el tiempo los efectos interactivos de las competencias emocionales (atención, claridad y reparación emocional) y el tipo de establecimiento de metas sobre el nivel de confianza en el líder por parte de los seguidores.*

Algunos autores proponen, que la confianza (en general) se moldea en función de episodios puntuales, donde las partes crean (o actualizan) juicios sobre si la otra parte es de fiar (o no). Para este fin, las personas evalúan el grado del riesgo que corren, prestando atención a diversas fuentes de información, que puede ser naturaleza afectiva o cognitiva (Schoorman et al., 2007). Por ejemplo, ya que las propias emociones son una fuente de información afectiva, el signo de la emoción (es decir si ésta es positiva o negativa) afectará directamente el nivel de confianza en la otra parte (Schawrtz et al., 1990). Entonces, si un líder despierta emociones positivas, sus seguidores deberían confiarán más en él o ella. Por otro lado, una fuente de información cognitiva sería una evaluación subjetiva sobre la habilidad del líder, es decir, que éste sabe lo que hace y lo demuestra ya que “se asegura que sus empleados perciben sus tareas y objetivos como desafiantes, claros y secuenciales (Hackman 2002)” (Burke et al, 2007 p. 614).

En esta línea, un requisito esencial para que exista confianza hacia un tercero, es que quien confía debe correr el riesgo de que la otra parte se aproveche de su vulnerabilidad voluntaria (Martínez-Tur et al., 2009). En los

momentos iniciales de una relación, la presencia de este riesgo puede generar emociones negativas en los sujetos, como ansiedad, y malestar debido a cierta incertidumbre sobre las posibles acciones de la otra parte.

Por otro lado, como indicamos en el capítulo 2, la investigación empírica sugiere que los individuos que logran prestar atención, clarificar y regular sus emociones efectivamente son menos susceptibles de ser influidos por emociones negativas relacionadas con situaciones sociales, y logran establecer mejores relaciones interpersonales (Mayer et al., 2008). En consecuencia, sería de esperar que las personas con mayores niveles de competencias emocionales, como la atención, claridad y reparación emocional, sean menos susceptibles a dichas emociones negativas, teniendo mayores niveles de confianza en su líder en los momentos iniciales de la relación líder-seguidor. Estos planteamientos nos llevan a formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4.1: En los momentos iniciales de la relación entre un líder y un seguidor, los seguidores con altos niveles de competencias emocionales (atención, claridad y reparación) tendrán más confianza en su líder.

A medida que la relación entre líder y seguidor evoluciona, y se forja una historia compartida, es de esperar que, en episodios sucesivos de confianza, se reduzca la carga emocional negativa asociada a la incertidumbre inicial sobre la relación. En consecuencia, las fuentes de información cognitiva, deberían ganar más peso con el tiempo, volviéndose más salientes para la persona que confía. Anteriormente mencionamos que entre los ejemplos de fuentes de información cognitiva se encontraría la práctica de establecer metas adecuadas al potencial del

seguidor, ya que no sólo ayuda a clarificar las expectativas de las partes, sino que se considera un indicador de la habilidad del líder (Burke et al., 2007).

Teóricamente, los seguidores confiarán más en el líder si éste establece metas claras y desafiantes, pero como vimos en el capítulo 3, existen diferentes maneras de establecer metas. Algunos líderes establecen las metas unilateralmente, de manera directiva, mientras que otros involucran a sus colaboradores solicitando que participen activamente en este proceso. Por consiguiente, sería de esperar que el tipo de establecimiento de metas tenga un impacto diferente en quienes presentan alto o bajos niveles de competencias emocionales.

Para quienes tienen bajos niveles de competencias emocionales participar en el establecimiento de metas supondrá una mayor fuente de ansiedad (social) y estrés. En este caso, es de esperar que la participación se asocie a emociones negativas, y que estas emociones negativas afecten negativamente, a su vez, a la confianza que estos individuos tienen en el líder.

Por otro lado, quienes tienen altos niveles de estas competencias emocionales, como son más seguros de sí mismos, verán la oportunidad de participar como un signo de benevolencia del líder, otra fuente de información de confianza según el modelo de Burke y colaboradores (2007). Esto nos lleva a formular las siguientes hipótesis:

Hipótesis 4.2: El tipo de establecimiento de metas directivo interactuará con las competencias emocionales de los seguidores (atención, claridad y reparación emocional) en la predicción del nivel de confianza en el líder, en momentos posteriores de la relación entre líder y seguidor. Específicamente, aquellos individuos que presenten menores

niveles de estas competencias emocionales, tendrán una mayor confianza en el líder, si las metas se establecen directivamente.

Hipótesis 4.3: El tipo de establecimiento de metas participativo interactuará con las competencias emocionales (atención, claridad y reparación emocional) de los seguidores en la predicción de la confianza en el líder, en momentos posteriores de la relación entre líder y seguidor. Específicamente, aquellos individuos que presenten mayores niveles de estas competencias emocionales, tendrán una mayor confianza en el líder, si las metas se establecen participativamente.

Con el fin de poner a prueba empíricamente estas hipótesis, se ha realizado un experimento en la Universidad de Valencia. Este experimento, de naturaleza longitudinal, cuenta con tres momentos de recogida de datos: una medida inicial de variables relevantes para esta investigación, y dos sesiones de trabajo, dejando un periodo de una semana entre cada sesión de trabajo. Tanto para la medida inicial como para los cuestionarios post-sesión, se ha utilizado una interfaz de software específicamente diseñada para este fin en Microsoft Visual Basic para Aplicaciones (VBA). En el bloque siguiente explicaremos en profundidad la metodología y las herramientas utilizadas en este experimento.

II. METODOLOGÍA

CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA

5.1. Introducción

En este capítulo describiremos la metodología empleada en la presente tesis. En primer lugar, se detallará el diseño de la investigación. A continuación, se explicarán las principales características de los participantes en el estudio. Seguidamente, se describirán los materiales empleados y el procedimiento de recogida de datos. En cuarto lugar, se procederá a detallar las variables contempladas en la investigación.

5.2. Diseño Experimental

Con el fin de corroborar empíricamente las hipótesis planteadas, se realizó un experimento en laboratorio. Como veremos más detalladamente en la sección “procedimiento”, los participantes en la investigación realizaron dos sesiones de trabajo, con una semana de diferencia entre cada sesión. Además, hubo tres momentos de recogida de datos: una medida inicial, antes de la primera sesión de trabajo (“línea base”) y tras cada sesión de trabajo. Por tanto, esta investigación tiene un diseño longitudinal.

Una primera variable que se manipuló fue el *estilo de liderazgo*. Concretamente, se contemplaron dos tipos de líderes. El primer tipo de *líder* se presentaba como altamente *auténtico*, exhibiendo un discurso que enfatiza el auto-conocimiento, el procesamiento balanceado de la información, la transparencia relacional y una perspectiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008). El segundo estilo de liderazgo que se contempló fue el *liderazgo transaccional*. En esta condición experimental el líder exhibía un interés marcado por establecer recompensas contingentes al rendimiento (Podsakoff et al., 1990).

Una segunda variable que se manipuló fue el *tipo de establecimiento de metas*. Concretamente, se contemplaron tres condiciones: 1. un tipo de *establecimiento de metas inespecífico*, o denominado “hazlo lo mejor que puedas”, 2. un tipo de *establecimiento de metas directivo*, donde las metas son claras y específicas pero asignadas unilateralmente, y 3. un *establecimiento de metas participativo*, donde se proponen metas claras y específicas, pero al sujeto se le permite modificar los parámetros de las mismas, en términos de tiempo y expectativas de resultado, según crea conveniente para mejorar su rendimiento específico en la actividad y, a su vez, el rendimiento global en toda la sesión de trabajo.

El cruce de estos factores genera un diseño inter-grupo de 2 x 3 condiciones resultado de la creación de dos escenarios de liderazgo con tres diferentes tipos de establecimiento de metas, asociados a una simulación empresarial. Por tanto las condiciones experimentales son: (1) Un líder auténtico con un estilo de establecimiento de metas denominado “Hazlo lo mejor que puedas”, (2) Un líder auténtico con un estilo de establecimiento de metas directivo, (3) Un líder auténtico con un estilo de establecimiento de metas participativo, (4) Un líder transaccional con un estilo de establecimiento de metas denominado “Hazlo lo mejor que puedas”, (5) Un líder transaccional con un estilo de establecimiento de metas directivo y (6) Un líder transaccional con un estilo de establecimiento de metas participativo.

La asignación de los sujetos a cada condición experimental se realizó aleatoriamente. El procedimiento consistía en asignar a cada uno de los participantes un número generado al azar, a través de una rutina del software Microsoft Access 2007, y luego ordenar esos números de menor a mayor. Posteriormente la rutina asignaba al sujeto con el menor valor a una

determinada condición experimental, hasta que dicha condición contase con un número de sujetos igual al resultante de la división del número total de sujetos (240) por el número de condiciones experimentales (6). Esta rutina se repetía hasta que una condición llegaba al número máximo de sujetos, y luego se pasaba a la siguiente condición experimental, y así sucesivamente hasta que todos los sujetos hubiesen sido asignados a una condición, con 40 sujetos por cada condición.

De los 240 participantes del experimento, 12 participantes fueron descartados debido a errores de registro durante las sesiones de trabajo. Para la condición con un líder auténtico con un estilo de establecimiento de metas inespecífico o “Hazlo lo mejor que puedas”, el número de participantes fue 39 sujetos. Para la condición con un líder auténtico con un estilo de establecimiento de metas directivo, el número de participantes fue de 38 sujetos. En la condición de un líder auténtico con un estilo de establecimiento de metas participativo, el número de participantes fue de 40 sujetos.

Para la condición con un líder transaccional, con un estilo de establecimiento de metas denominado “Hazlo lo mejor que puedas”, el número de participantes fue de 36 sujetos. En la condición con un líder transaccional y con un estilo de establecimiento de metas directivo el número de participantes fue de 39 sujetos. Finalmente, para la condición con un líder transaccional con un estilo de establecimiento de metas participativo, el número de participantes fue de 36 sujetos.

5.3. Muestra

Todos los participantes en el experimento fueron estudiantes de la Universidad de Valencia. Después de eliminar los casos con errores de registro, la muestra se compone de 228 estudiantes cuya edad, en el momento

del experimento, variaba entre 18 y 47 años, con una media de 22.75 años y una desviación típica de 4.81 años. En cuanto al sexo, un 67.8% son mujeres y el 32.2% restante son hombres. Un 34.4% de los participantes pertenecían a la carrera de psicología y un 65.6% a la carrera de relaciones laborales. En el momento del experimento, un 65.7% de los participantes sólo estudiaban y un 34.4% estudiaban y trabajaban.

5.4. Materiales

Todos los participantes trabajaron individualmente en un PC equipado con auriculares, en una sala común que acomodaba a 14 personas por sesión experimental. Para minimizar los posibles sesgos de experimentador, el autor de esta tesis diseñó una interfaz de usuario, utilizando Microsoft Access 2007 © y Visual Basic for Applications © (VBA), por medio de la cual las asignaciones a la condición experimental, las manipulaciones experimentales, las actividades de la sesión de trabajo, así como los cuestionarios eran presentados al participante. A su vez, toda la información recogida se mantenía guardada en un disco web online de la universidad al cual sólo el autor y los directores de esta tesis tenían acceso. En las sesiones de trabajo, los participantes podían utilizar una hoja de papel y un bolígrafo para realizar anotaciones, que debían ser entregadas al experimentador al final de cada sesión de trabajo. Contaban asimismo con la calculadora del sistema operativo Windows XP, para las operaciones aritméticas de las actividades de naturaleza intelectual.

5.5. Procedimiento

Como prueba piloto, 10 alumnos de postgrado en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos realizaron todo el proceso del experimento, y se les solicitó que brindasen retroalimentación de

su experiencia al finalizar todas las actividades. Sus sugerencias de mejora, en cuanto a la descripción de las actividades a realizar en cada sesión de trabajo, se incorporaron a la versión final de la interfaz de software.

Todos los participantes fueron contactados primero por los profesores titulares de sus respectivas asignaturas, y por el autor, quien en una charla informativa inicial, ofreció la posibilidad de participar en el experimento como alternativa a realizar las prácticas de su asignatura. Por su participación, a cada participante se le reconocieron 3 puntos de la asignatura. Quienes no deseaban participar en el experimento pudieron realizar las prácticas de la asignatura normalmente.

El experimento fue realizado íntegramente en el laboratorio G-2 del Grupo de Nuevas Tecnologías de la Información, de la Universidad de Valencia y, como anteriormente se ha mencionado, consistía de tres partes, una medición de variables antes de la primera sesión de trabajo (“línea base”), y dos sesiones de trabajo dejando pasar 7 días entre cada una de ellas. Los participantes fueron organizados en turnos de asistencia. Concretamente, podían elegir entre un turno por la mañana (10:00 a 12:00) u otro por la tarde (16:00 a 18:00).

5.5.1. Introducción inicial y medición de la “línea base”

Antes de comenzar la primera recogida de datos, los participantes recibían una breve introducción sobre la temática del experimento. En esta introducción se minimizaba la información sobre las variables manipuladas, afirmando que el experimento consistía en una “simulación empresarial de trabajo virtual”. Posteriormente se brindaba información sobre el procedimiento que se iba a seguir en el experimento y se respondían las preguntas que surgían. Finalmente firmaban un acuerdo de compromiso para

participar en el experimento. En dicho acuerdo constaba la confidencialidad de los datos. Además, se les entregaba un nombre de usuario y contraseña para proceder al experimento. A continuación los participantes, eran conducidos a la sala del experimento, completaban un cuestionario electrónico y se les indicaba la próxima fecha de asistencia para la primera sesión de trabajo.

5.5.2 Primera sesión de trabajo

En la primera sesión de trabajo, los participantes introducían su nombre de usuario y contraseña. Inmediatamente después, la interfaz de usuario presentaba una introducción inicial describiendo el contexto de la simulación empresarial, el rol que jugaba el participante en la simulación, como gerente general, las características de la firma y las principales actividades que ésta desarrollaba.

En la pantalla siguiente, se realizaba una manipulación inicial sobre el estilo de liderazgo y de establecimiento de metas. Para la manipulación del estilo de liderazgo, se presentaba un video-mensaje del CEO de la firma (líder) explicando los orígenes de la empresa y su visión para la misma, así como sus expectativas sobre el participante. El mensaje variaba dependiendo de la condición experimental de estilo de liderazgo a la que había sido asignado el participante.

Por otro lado, la manipulación general del establecimiento de metas consistía en brindar un objetivo general de rendimiento en las actividades de la sesión de trabajo para las condiciones de establecimiento de metas directivo y participativo, mientras que en la condición de metas inespecíficas simplemente aparecía esta frase “Hazlo lo mejor que puedas”, lo cual está en línea con la tradición de los experimentos sobre establecimiento de metas

(Mento, Locke y Klein, 1992; Mossholder, 1980). Mientras que en la condición de establecimiento de metas directivo se indicaba únicamente el objetivo que el participante debía alcanzar, en la condición de establecimiento de metas participativo se agregaba un texto que indicaba que el participante podía regular el tiempo y la cantidad de ideas en cada actividad.

A continuación, se presentaba una tercera pantalla donde se aportaba un panorama general de las seis actividades que el participante debía realizar durante la sesión de trabajo. En cada una de estas actividades estaba implicado un departamento de la empresa y un subordinado diferente. Luego de la pantalla con el panorama general de las actividades, el participante recibía una cuarta pantalla, que le indicaba las instrucciones para la actividad que estaba por realizar. En esta pantalla, se realizaba la manipulación de la variable tipo de establecimiento de metas para cada actividad puntual.

5.5.3 Feedback posterior a cada actividad

Al finalizar cada actividad, a cada participante le aparecía una pantalla en la que se le daba feedback sobre el rendimiento en esa actividad. En dicha pantalla se le informaba si su respuesta era la correcta o no (en el caso de tareas intelectivas) o si había alcanzado un número determinado de ideas (en el caso de tareas de generación de ideas). En cuanto al resultado en términos del tiempo empleado para realizar la tarea, se mostraban unas gráficas de barras comparando el tiempo que había empleado el participante para realizar la actividad con una media del tiempo de los otros participantes (basada en el tiempo de los participantes en el estudio piloto). Además, también se brindaba una retroalimentación sobre el procedimiento para realizar la tarea con recomendaciones basadas en un guion pre-establecido para cada tipo de

actividad. Finalmente, en cuanto a la retroalimentación en función de la manipulación del estilo de liderazgo, se mostraba una imagen del líder y un comentario acorde a cada estilo de liderazgo (transaccional o auténtico).

The screenshot shows a feedback interface for a business simulation. The interface is titled "Sesión 1 - Feedback de Resultado de la Actividad" and "Simulación Empresarial Aerotech S.A.". It displays a user profile, a congratulatory message, performance metrics, and recommendations.

1. Resultado de la Actividad (Feedback de Resultado)

¡Felicitaciones! Has resuelto correctamente esta actividad
Sin embargo, deberemos evaluar cualitativamente tus respuestas para asignarles un puntaje
Haz terminado la actividad en menos tiempo que el especificado. ¡A eso lo llamo Efectividad!
Has superado tus propias expectativas de resultado. ¡Sigue Así!

2. Breve comentario sobre tu desempeño del Socio Fundador

Para ser justos y éticos, evaluaremos en detalle la calidad de tus ideas posteriormente.
En caso de que no sean de calidad suficiente te lo haremos saber. Sin embargo, estoy muy contento de que hayas alcanzado el número de ideas requeridas en el tiempo indicado.

3. Recomendaciones de para este tipo de tareas (Feedback de Procedimiento)

La naturaleza de esta actividad era de carácter creativo. Dado que la creatividad es un concepto difícil de estructurar lógicamente, es muy difícil indicar el como ser más creativo.
Sin embargo existen técnicas que estimulan la creatividad, siendo la mas conocida la "tormenta de ideas". Para utilizarla de manera individual, un metodo es el siguiente:

1. Escribir en un papel una serie de ideas intentando no filtrar en el primer momento las ideas que surgen espontaneamente.
2. En un segundo momento, re-leer las ideas y pensar: ¿Son originales? ¿Son posibles de realizar? ¿tienen que ver con lo que se solicita?
3. Clasificar rapidamente en funcion a las respuestas que uno se dio y elegir las que mejor respondan a estas preguntas.

4. Resultados y datos cuantitativos de tu desempeño:

Gráfica 1: Resumen de tiempos

Categoría	Tiempo
Tu tiempo	00:29
Medio de tiempo	01:00
Tiempo Propuesto	01:58

Gráfica 2: Resumen de ideas

Categoría	Número de Ideas
Tu Ideas	10
Medio de ideas	8
Tu propuesta de ideas	10

5. Historial de resultados hasta esta actividad

1. Generación de ideas para un nuevo producto

3. Cuando hayas terminado, haz clic en el boton "Continuar a la Actividad Siguiete" para continuar.

[Continuar a la Actividad Siguiete](#)

Figura 3. Ejemplo de feedback para la condición de liderazgo transaccional y establecimiento de metas participativo

Después de que cada participante realizara todas las actividades de la sesión, se mostraba un video-mensaje del líder indicando el final de las actividades e invitando a los sujetos a reflexionar con respecto a su rendimiento a fin de mejorar para la próxima sesión. También se les pedía la

mayor sinceridad en las respuestas al cuestionario electrónico que tenían que cumplimentar a continuación.

Durante todas las sesiones, el experimentador estaba presente en la sala, desalentando el diálogo entre los participantes y respondiendo sólo a las preguntas relacionadas con la interfaz de usuario. Para controlar un posible sesgo del experimentador, antes de iniciar las sesiones de trabajo, el experimentador explícitamente especificaba a los participantes que éste no podría intervenir en nada relacionado con el contenido del experimento, sólo para aclarar posibles dudas con la interfaz de trabajo. Cuando los participantes finalizaban la sesión de trabajo, cumplimentaban el cuestionario electrónico y, al finalizar, se les recordaba la fecha de la próxima sesión de trabajo.

5.5.4. Descripción de la segunda sesión de trabajo

En la segunda sesión de trabajo, se replicó la estructura de actividades de la primera sesión. Quienes estaban en la condición de liderazgo transaccional recibían un mensaje del líder que enfatizaba la necesidad de mejorar los resultados para maximizar los beneficios de la empresa. Quienes estaban en la condición de liderazgo auténtico recibían un video-mensaje que enfatizaba el auto-conocimiento de las fortalezas y debilidades de los participantes, el análisis equilibrado de la información y la importancia de la ética en las prácticas del día a día. Para la manipulación del tipo de establecimiento de metas general, se presentaba el mismo texto que en la primera sesión de trabajo.

Los participantes, se ubicaban en las mismas estaciones de trabajo, contaban con los mismos materiales, y realizaban el mismo tipo de actividades y en la misma secuencia que en el tiempo 1 (una descripción

detallada de dichas actividades se encuentra en el apartado 5.5.6.). Después de cada actividad recibían retroalimentación, al igual que en la primera sesión de trabajo, y al finalizar la sesión de trabajo nuevamente se les recordaba la importancia de cumplimentar con sinceridad los cuestionarios electrónicos post-sesión.

5.5.5. *“Debriefing” e informe final*

Al finalizar la segunda sesión, los participantes eran acompañados fuera del laboratorio, y se les informaba que el “debriefing” correspondiente sería realizado cuando todos los participantes hubieran completado las dos sesiones de trabajo. Esto permitió reducir posibles sesgos en los participantes hasta la finalización de la recogida de datos del experimento. Una vez que todos los participantes terminaron las sesiones de trabajo, se procedió a un “debriefing” grupal donde se explicó en profundidad la naturaleza del experimento, las principales variables de interés y cómo fueron manipuladas. A todos los participantes se les ofreció la posibilidad de realizar un informe de carácter monográfico para aumentar la nota de la asignatura que consistía de cuatro preguntas. Con el fin de obtener otra fuente de información de naturaleza cualitativa, dos de dichas preguntas hacían referencia a cómo los sujetos percibieron la manipulación de las variables independientes y qué otras variables creían que habían influido en su experiencia en el experimento.

5.5.6. *Descripción de actividades*

Para elegir y diseñar las tareas que cada participante debía realizar, partimos del modelo circunflejo de tareas propuesto por McGrath (1984). Dado que el modelo está organizado en dos ejes que son excluyentes entre sí, uno denominado “generación” y el otro “elección”, en referencia a las

actividades que realiza un grupo al trabajar en conjunto, adaptamos las actividades a realizar para el nivel individual. Concretamente, desarrollamos seis actividades por sesión de trabajo, tres situadas en el polo de “generación” y tres en el polo de “elección”. De las seis actividades que el sujeto debía realizar en cada sesión de trabajo, tres eran de naturaleza intelectual, con una única respuesta correcta, y tres de naturaleza creativa, donde se estimulaba la generación de ideas.

Como detallaremos más adelante, nuestra manipulación experimental se centró en la manera en que se establecen las metas, *antes* de realizar cada una de estas tareas. Debido a que para nuestros objetivos de investigación específicos era crítico brindar un feedback en tiempo real, fue necesario concretar un criterio para determinar si una meta se lograba o no, común a cada una de las tres condiciones de tipo de establecimiento de metas, incluso en la condición “hazlo lo mejor que puedas” donde el participante no tenía información previa sobre posibles expectativas de su rendimiento. Para esto, establecimos un “punto de corte” estimado, en cuanto al tiempo adecuado para realizar las 6 tareas de cada sesión de trabajo. Así mismo, en el caso de las tareas generativas también establecimos un número aproximado de ideas a ser generadas en dicho tiempo. Posteriormente usamos los resultados de la prueba piloto para calibrar si dicho tiempo era adecuado o no.

Para desalentar un posible efecto de “ideas vacías”, en todas las condiciones, a través de la interfaz de usuario, el “líder” informaba a los participantes que posteriormente se realizaría un análisis cualitativo del contenido de las ideas de cada participante, y se ajustaría su rendimiento a dicho análisis (Landau, Druen y Arcuri, 2002).

Cabe destacar que en las condiciones de tipo de establecimiento de metas directivo y participativo, los participantes conocían las ideas requeridas y el tiempo con que contaban para realizarlas, mientras que en la condición de tipo de establecimiento de metas inespecífico (“hazlo lo mejor que puedas”), el participante no conocía cuántas ideas se requerían para que la tarea sea considerada correcta, ni el tiempo disponible con el que contaban para realizar esta tarea.

En todas las condiciones, si el participante generaba igual o mayor número de ideas que nuestro punto de corte, o respondía correctamente dentro del tiempo especificado, se consideraba la actividad como correcta y, en caso contrario, como incorrecta.

Para medir el rendimiento de tarea, en cada una de las actividades, los participantes obtenían una puntuación que variaba de 0 a 1 punto, obteniendo 1 punto si se lograba el objetivo o 0 puntos si no se lograba el objetivo de la tarea, o se agotaba el tiempo destinado para la misma. Algunas actividades intelectivas permitían una puntuación parcial (que se podía componer de hasta 12 unidades de 0.083 puntos).

Por otro lado, en las actividades creativas, se daba un punto si los participantes lograban el objetivo en cuanto a número de ideas requeridas por el líder, o “negociadas” en el establecimiento de metas participativo. Posteriormente, todas estas puntuaciones parciales se combinaron en una medida general de rendimiento de tarea que podía variar entre 0 y 6 puntos y es con la cual se realizaron los análisis posteriores.

5.5.6.1. Actividades de la primera sesión de trabajo

En la primera sesión de trabajo, la primera actividad que los sujetos debían realizar consistía en generar argumentos de venta para un nuevo producto. Para esta actividad, los participantes contaban con una descripción relativamente extensa del producto, donde se brindaban indicios que los sujetos podían utilizar para elaborar sus argumentos.

La segunda actividad de la primera sesión de trabajo era de naturaleza intelectual. En ella se solicitaba a los sujetos seleccionar un banco para pedir un préstamo. Se presentaban cuatro alternativas. En cada una de ellas aparecía el nombre del banco, la cantidad ofrecida, la tasa de interés y el plazo de devolución. Dado que era necesario realizar cálculos para tomar la decisión, se brindaba una fórmula simple para determinar cuál era la mejor elección. Posteriormente, el participante debía elegir de un menú desplegable, el nombre del banco que consideraba la mejor opción. En esta actividad existía sólo una única respuesta correcta.

La tercera actividad de la primera sesión de trabajo era nuevamente de naturaleza creativa. Se solicitaba a los participantes que dieran argumentos en contra del cierre de una unidad productiva de la empresa, para ser remplazada por un proveedor de un país asiático. Esta tarea requería que el participante realizase un esfuerzo cognitivo para buscar alternativas viables que eviten el cierre de la unidad productiva.

La cuarta actividad era de carácter intelectual con una única respuesta correcta. Consistió en la selección de un trabajador entre una serie de candidatos a un puesto de trabajo. Al participante se le aportaban los criterios de selección que debía tener en cuenta y, por otro lado, las características de seis posibles candidatos de los cuales sólo uno cumplía todos los criterios de selección.

La quinta actividad consistía nuevamente en un ejercicio de generación de ideas. En este caso, se solicitaba a los participantes que propusiesen temas para una feria tecnológica. Esto requería asociar y sintetizar en una frase una serie de conceptos relacionados entre sí para generar una temática. Por ejemplo: “La energía solar en el siglo XXI: Nuevas aplicaciones para la construcción civil”. En esta frase se asocian los conceptos “energía solar”, y “construcción de edificios”.

La última actividad de la primera sesión de trabajo consistía en clasificar una serie de acciones de control de calidad en tres categorías (detección temprana, intervención inmediata y prevención futura) tanto para el corto como el largo plazo, y justificar su elección. Para esta actividad primero se debía comprender los tres criterios de calidad, luego identificar a cuál pertenecía cada acción y, por último, pensar un argumento que indicase el porqué de la elección. Si bien existía una única respuesta correcta, donde todas las acciones estaban enmarcadas en la categoría correcta, para esta actividad se dio una puntuación parcial, cuando algunas de las acciones eran clasificadas adecuadamente.

5.5.6.2. Actividades en la segunda sesión de trabajo

La primera actividad de la segunda sesión de trabajo era de naturaleza generativa. Consistía en proponer acciones para mejorar la imagen de la empresa como un “gran lugar para trabajar”. Al igual que la primera tarea de la primera sesión, la descripción de esta actividad brindaba abundante información, en este caso de los motivos por los que los empleados de la empresa no consideraban a la misma como un gran lugar para trabajar, claves que podían ser utilizadas para la generación de ideas.

La segunda actividad de la segunda sesión de trabajo consistía en realizar un cálculo matemático. Se solicitaba al participante que indicase el precio total de compra de los componentes necesarios para fabricar una determinada cantidad de productos. También se indicaba la cantidad de componentes en existencia en la empresa y los componentes requeridos para fabricar cada unidad.

La tercera actividad era análoga a la tercera actividad de la primera sesión de trabajo. En ella se solicitaba al participante que aportase argumentos para defender el cierre de una unidad productiva y su remplazo por un proveedor de un país asiático.

En la cuarta actividad el participante tenía que decidir cuál era la ruta más eficiente para recoger una serie de productos. Se presentaban cuatro posibles rutas con información sobre variables como el consumo de combustible, el coste por horas del conductor, el coste de la autovía y de una multa por infracción de tránsito. La particularidad de esta tarea era que la respuesta más eficiente, en términos de costes, implicaba cometer una infracción de tránsito, mientras que la segunda alternativa en términos de eficiencia no implicaba cometer esta infracción. Sólo se consideraba correcta esta actividad si se elegía la opción en la que no se cometía la infracción.

La quinta actividad era de naturaleza generativa. En ella se solicitaba a los participantes que generasen ideas para una charla que tenía como objetivo motivar a los empleados de la compañía.

La sexta actividad era de naturaleza intelectual. En esta actividad se solicitaba al participante que ordenase seis posibles áreas de expansión comercial de la empresa, según el grado de idoneidad de cada una de ellas. Para determinar el grado de idoneidad de cada área de expansión se

aportaban una serie de criterios a tener en cuenta y el grado en que cada área cumplía con esos criterios. Para esta actividad, si bien existía una única respuesta correcta, en función del orden correcto de las áreas, se dio una puntuación parcial cuando algunas de las áreas estaban en el orden correcto.

5.6. Manipulación de las variables independientes

Como anteriormente se ha mencionado, en esta investigación se han manipulado dos variables: el estilo de liderazgo y el tipo de establecimiento de metas.

5.6.1. Manipulación del estilo de liderazgo

La manipulación de la variable estilo de liderazgo se realizó a través de una serie de guiones representados por un actor amateur. Según indica un reciente estudio meta-analítico sobre los estudios sobre liderazgo, la simulación a través de actores es la técnica de manipulación más utilizada en los diseños experimentales en los últimos 20 años (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa y Chan, 2009).

En esta investigación el líder aparecía ante los participantes a través de videos. Presentar al líder a través de un medio visual ya se ha realizado con éxito en anteriores experimentos y estudios de campo en los que se estudian otros estilos de liderazgo (Shea, 1999; Shea y Howell, 1999). En esta investigación, un mismo actor amateur representó los dos estilos de liderazgo que se han analizado (transaccional y auténtico). Este tipo de manipulación mantiene constantes los estímulos provenientes de las características fisiológicas del actor amateur representando al líder en cada condición, cosa que no se puede garantizar con la misma contundencia con actores amateurs en una simulación cara a cara. El sexo del líder fue masculino, dado que es el más frecuente en los consejos directivos. El 98% de los CEOs de las empresas consideradas en la revista Fortune 500 son hombres (Norman et al., 2010) y en España, sólo el 8,7% de las empresas del IBEX-35 cuentan con mujeres en su consejo directivo (Castaño, Martín, Vázquez y Martínez, 2010).

Como se ha descrito en el apartado sobre el diseño experimental, se han contemplado dos estilos de liderazgo: el auténtico y el transaccional. En la condición de liderazgo auténtico, el líder, durante las sesiones de trabajo, emitía mensajes en los que se ponía el énfasis en la importancia de conocer las fortalezas y debilidades propias (auto-conocimiento), el procesamiento balanceado de la información, la transparencia en las relaciones y la adopción de una perspectiva moral internalizada (Walumbwa et al, 2008). En la condición de liderazgo transaccional, los mensajes del líder se centraban en la importancia de que las recompensas dependieran del rendimiento y de que los problemas se gestionaran de una forma activa (Podsakoff et al., 1990). En la tabla 6 se presentan diversos ejemplos de mensajes que emitía el líder a los participantes en la investigación en ambas condiciones experimentales.

Tabla 6. Ejemplos de mensajes emitidos por el líder

Estilo de liderazgo auténtico	Estilo de liderazgo transaccional
<p>Auto-conocimiento: “Este rol que ahora te estoy delegando, a mi entender, implica un profundo conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo, ya que puede que te sientas tentado a querer abarcar demasiado, demasiado rápido. Te recomiendo que evalúes tus capacidades para que nos brindes lo mejor que tu habilidad nos puede dar.”</p> <p>Perspectiva moral internalizada: “Obviamente, a nuestra empresa le interesa generar la mayor cantidad de beneficios posibles, pero somos conscientes de nuestras responsabilidades en la manera que generamos dichos beneficios. Nuestra actual línea de investigación en energías renovables intenta dar nueva vida a nuestra misión corporativa de poner nuestra tecnología al servicio del progreso sostenible de la humanidad.”</p> <p>Transparencia en las relaciones: “Soy una persona franca y me gusta hablar claro y sin rodeos, espero lo mismo de mis colaboradores”.</p> <p>Procesamiento balanceado de la información: “Con respecto a nuestros productos, fui yo quien diseñé nuestros primeros productos electrónicos. Tras un tiempo, después de discutirlo extensamente con mis colaboradores, me di cuenta de que yo no podía estar en todos los aspectos de la empresa a la vez. Desde entonces, comencé a concentrarme en pilotar el rumbo de la empresa y empecé a delegar en otros la dirección de cada una de las áreas de la misma.”</p>	<p>Recompensas contingentes: “Los comienzos de esta empresa estuvieron marcados por grandes sacrificios y grandes recompensas que fueron creciendo a medida que se lograban los objetivos que fui fijando a mis colaboradores. A mis primeros colaboradores les dije claramente: si cumplimos estos objetivos hoy, mañana ustedes se van a sentar junto a mí en el consejo directivo de la firma”... pues ¿sabe qué? La mayoría de ellos hoy forman parte de dicho consejo.”</p> <p>Gestión por excepción pasiva: “Por otro lado, hay directores de departamento que sólo esperan a tener un “incendio” en frente de sus narices para actuar. Esto es totalmente inaceptable en esta organización. Parte de tu rol como gerente general será encontrar la manera de que estos sujetos dejen de comprometer y poner en riesgo los resultados de la empresa”.</p> <p>Gestión por excepción activa: “Mis mejores directivos se enfrentan a los problemas y los resuelven activamente, identificando y previniendo antes de que exista siquiera un problema. Dada su experiencia, se las arreglan para evitar que los incidentes que surjan alteren nuestro normal funcionamiento y desarrollo”.</p>

5.6.2. Manipulación del establecimiento de metas

La investigación empírica sobre la teoría del establecimiento de metas indica que el nivel de dificultad y especificidad de la meta influyen en los niveles de motivación, en términos de dirección, esfuerzo y perseverancia de los individuos. Al percibir que las metas que le son marcadas son desafiantes pero realizables, se produce un aumento de la motivación del individuo y consecuentemente en su rendimiento (Locke y Latham, 2002).

En la presente investigación, nuestro principal interés fue manipular el tipo de establecimiento de metas. Para ser coherentes con la teoría del establecimiento de metas, buscamos mantener estable la dificultad de cada una de las diferentes actividades de ambas sesiones de trabajo. Para establecer dicha dificultad, determinamos un output requerido para las actividades generativas (número mínimo de ideas) y asignamos un tiempo límite para cada una de las actividades (Wright, Hollenbeck, Wolf y McMahan, 1995). Siguiendo la tradición experimental en la investigación sobre el establecimiento de metas, utilizamos la información de nuestro grupo piloto para confirmar que las metas fueran desafiantes pero percibidas como posibles de realizar.

Manipulamos el tipo de establecimiento de metas a través de una barra en la parte inferior de la interfaz del usuario. Quienes estaban en la condición de establecimiento de metas inespecífico, o “Hazlo lo mejor que puedas”, no recibían información sobre con cuánto tiempo contaban o el output esperado (en términos de cantidad de ideas) que debían conseguir para que la actividad fuera considerada correcta. Por otro lado, a los participantes en la condición de establecimiento de metas directivo se les informaba sobre cuánto tiempo disponían para realizar cada actividad de naturaleza intelectual, y del output

esperado en un tiempo determinado en las actividades de naturaleza creativa, para que éstas fueran consideradas correctas. En tercer lugar, a los sujetos en la condición de establecimiento de metas participativo se les indicaba una expectativa de rendimiento en cuanto a la cantidad de ideas esperadas en un determinado tiempo, para las actividades *generativas* (creativas), o un determinado tiempo disponible para realizar las actividades *electivas* (de única respuesta correcta). Ellos podían indicar en cuánto tiempo querían realizar la actividad, asignándose más tiempo a cuenta del tiempo total de la sesión de trabajo y cuántas ideas más creían poder hacer. Sin embargo, esta flexibilidad en cuanto a establecer las metas, no podía estar por debajo de las expectativas de la otra parte, en este caso, de su líder.

Entendemos que esta manera de manipular el tipo de establecimiento de metas participativo puede ser vista como una limitación de nuestro diseño experimental, ya que no se corresponde exactamente con la acción de dialogar las metas entre dos partes interesadas, como puede ser un jefe y un empleado ante una tarea en una situación laboral. Sin embargo, consideramos que a pesar de esto, sí que se establece una situación de “negociación”, ya que desde la percepción de los participantes, la otra parte (el líder) cede en cuanto a la asignación de recursos temporales para cada actividad, dando flexibilidad a los participantes para que establecieran el tiempo que necesitaban, pero defendiendo sus intereses de parte, al requerir un output mínimo al cual el participante debería ajustar su rendimiento de tarea.

En esta línea, en la vida real, es un hecho que las organizaciones y sus departamentos tienen una serie de objetivos, ya sean tácticos o estratégicos, que deben cumplirse para su crecimiento o supervivencia, y requieren de un rendimiento mínimo esperable por parte de sus miembros. En ese sentido, nuestro experimento es realista con respecto a que la negociación de las

metas es flexible en cuanto a los recursos que se asignan para su logro (en este caso, el tiempo para cada actividad), o brindando la posibilidad al participante de generar un output mayor al esperado.

5.7. Manipulation Checks

Para determinar si nuestra manipulación del estilo de liderazgo fue exitosa, los participantes en la condición de liderazgo auténtico deberían percibir niveles significativamente más altos en las cuatro dimensiones de liderazgo auténtico que los participantes en la condición de liderazgo transaccional. Para este fin, utilizamos la escala *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), desarrollada y validada por Walumbwa y colaboradores (2008). Esta escala mide la percepción de los seguidores de conductas auténticas en el líder a través de las cuatro dimensiones propuestas por estos autores. Recordamos al lector que las cuatro dimensiones son: (1) auto-conocimiento, (2) transparencia en las relaciones, (3) procesamiento balanceado de la información y (4) perspectiva moral internalizada. La dimensión *auto-conocimiento* mide el nivel en que los seguidores perciben que el líder es consciente de sus fortalezas y debilidades, y si es consciente de cómo sus acciones impactan en los demás. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “Describe acertadamente cómo otros ven sus capacidades”. Para esta dimensión, el Alfa de Cronbach, para la sesión de trabajo 1, fue de .72, mientras que para la sesión de trabajo 2 fue de .74. La dimensión *transparencia en las relaciones* mide el nivel en que los seguidores perciben en el líder conductas que refuerzan un mayor nivel apertura hacia los demás, permitiéndoles la oportunidad de ser abiertos con sus ideas, cuestionamientos y opiniones. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es: “Cuando se cometen errores, lo admite”. El Alfa de Cronbach, para la sesión de trabajo 1, fue de 0.70, mientras que para la sesión de trabajo 2 fue de .75. La dimensión

perspectiva moral internalizada mide hasta qué punto el seguidor percibe que el líder establece y actúa según un elevado estándar de ética y moral. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “Toma decisiones basadas en sus valores centrales”. Para esta dimensión, el Alfa de Cronbach, para la sesión de trabajo 1, fue de .72, mientras que para la sesión de trabajo 2 fue de .78. Por último, la dimensión llamada *procesamiento balanceado de la información* mide hasta qué punto el líder solicita suficientes opiniones y puntos de vista antes de tomar decisiones importantes. Un ejemplo de ítem para esta dimensión es “Solicita puntos de vista que cuestionen las posturas que él o ella mantiene con firmeza”. Para esta dimensión, el Alfa de Cronbach, para la sesión de trabajo 1, fue de .69, mientras que para la sesión de trabajo 2, fue de .87. Tomando en consideración todos los ítems como un único constructo, la escala presenta un Alfa de Cronbach de .87, para la sesión de trabajo 1, y de .89 para la sesión de trabajo 2.

Considerando que el ALQ es una medida basada en las puntuaciones de los seguidores sobre las conductas auténticas del líder, realizamos el “manipulation check” utilizando las puntuaciones de ambas sesiones por separado. Esperamos que los seguidores requieran de un cierto número de interacciones con el líder antes de poder establecer juicios e identificar su nivel de autenticidad. En esta línea, es importante notar que el ALQ ha sido validado mayormente en estudios de campo, en los que existía una relación previa entre los seguidores y sus líderes. Tanto para la primera sesión de trabajo como para la segunda, para controlar posibles efectos de variables demográficas (sexo, edad y situación laboral), realizamos un MANCOVA, con las cuatro dimensiones del liderazgo auténtico como variables dependientes, con el estilo de liderazgo como factor fijo, como variable dummy (“0 = Liderazgo transaccional” / 1 = “Liderazgo auténtico”), y con la

edad, el sexo (“0 = femenino” / 1 = “masculino”) y la situación laboral (“0 = Sólo estudio” / “1 = Estudio y trabajo”) como covariables.

Mientras que los resultados del MANCOVA para la primera sesión de trabajo no presentaron diferencias significativas en el análisis multivariado (Lambda de Wilks = .99, $F(4, 220) = .80$, $p = .52$, η^2 parcial = .01), en la segunda sesión de trabajo, el análisis multivariado muestra diferencias significativas de medias entre las dos condiciones de liderazgo (Lambda de Wilks = .957, $F(4, 220) = 2.46$, $p < .05$, η^2 Parcial = .04).

En la segunda sesión de trabajo, la media marginal estimada para la percepción de auto-conocimiento en la condición de líder auténtico fue de 3.08 (SE = .63) mientras que en la condición de liderazgo transaccional fue de 3.02 (SE = .64). La percepción de transparencia relacional en la condición de liderazgo auténtico presenta una media de 3.20 (SE = .59), mientras que en la condición de liderazgo transaccional fue de 3.13 (SE = .57). La media en la dimensión procesamiento balanceado de la información, en la condición de liderazgo auténtico, fue de 3.30 (SE = .69) mientras que en la condición de liderazgo transaccional fue de 3.13 (SE = .67). Finalmente, la media marginal estimada para la percepción de los participantes de una perspectiva moral internalizada fue de 3.23 (SE = .65) para la condición de liderazgo auténtico, mientras que tuvo un valor de 2.98 (SE = .65) en la condición de liderazgo transaccional. Considerando estos resultados, es posible afirmar que nuestra manipulación tuvo los efectos deseados en la segunda sesión de trabajo. Específicamente, las medias marginales estimadas para auto-conocimiento, transparencia en las relaciones, procesamiento balanceado de la información y perspectiva moral internalizada fueron mayores en la condición de liderazgo auténtico que en la condición de liderazgo transaccional, como esperábamos.

5.8. Medidas de auto-informe: Descripción y fiabilidades

A continuación, se presenta una descripción de la forma como se han operacionalizado las diferentes variables que evaluamos en la presente investigación mediante medidas de auto-informe, tanto en el primer momento de recogida de datos, como tras cada una de las dos sesiones de trabajo.

5.8.1. Variables medidas en el primer momento de recogida de datos

Rasgos de la Personalidad: para medir los cinco grandes factores de la personalidad, utilizamos el Cuestionario Big Five (BFQ). Este cuestionario mide los cinco grandes factores de personalidad: afabilidad, tesón, estabilidad emocional, apertura mental y energía (Bermúdez, 1995). Cada una de estas dimensiones de la escala consta de 12 ítems. Utiliza un anclaje de respuestas tipo Likert de cuatro valores: “1 = Completamente falso para mí”, “2 = Parcialmente falso para mí”, “3 = Parcialmente verdadero para mí”, “4 = Completamente verdadero para mí”.

Afabilidad: este factor es comúnmente identificado como Agrado (McCrae y Costa, 1987) o Cordialidad vs. Hostilidad (Digman, 1990). La persona que alcanza una puntuación alta en este factor tiende a describirse como muy cooperativa, cordial, altruista, amigable, generosa y empática. Esta dimensión se define por los sub-factores Cooperación/Empatía y Cordialidad/Amabilidad. El primero evalúa la capacidad para comprender los problemas y necesidades de los demás y para cooperar eficazmente con ellos. El segundo mide el grado de afabilidad, confianza y apertura hacia los demás. Ejemplo de ítems para este factor son “Si es preciso, no tengo inconveniente en ayudar a un desconocido” (Cooperación, Empatía) y “Creo que todas las personas tienen algo bueno” (Cordialidad / Amabilidad). Para este factor el Alfa de Cronbach en nuestra muestra es igual a .74.

Tesón: este factor hace referencia a la capacidad de auto-regulación o auto-control, tanto en lo que se refiere a los aspectos inhibitorios como a los aspectos proactivos (McCrae y Costa, 1987; Digman, 1990). La persona que presenta una alta puntuación en este factor tiende a describirse como muy reflexiva, escrupulosa, ordenada, diligente y perseverante. Este factor se define por los sub-factores Escrupulosidad y Perseverancia. El primero evalúa aspectos relativos a la fiabilidad, meticulosidad y amor por el orden. El segundo mide el grado de persistencia con que se llevan a cabo las tareas y actividades emprendidas y la capacidad para cumplir con lo prometido (Bermúdez Moreno, 1995). Ejemplo de ítems para este factor son: “Suelo cuidar todas las cosas hasta en sus mínimos detalles” (Escrupulosidad) y “Llevo a cabo las decisiones que he tomado” (Perseverancia). Esta dimensión presenta un valor de Alfa de .80.

Estabilidad Emocional: alude a características que remiten esencialmente a lo opuesto del «afecto negativo» (Watson y Tellegen, 1985; McCrae y Costa, 1987). La persona que obtiene una puntuación alta en este factor tiende a describirse como *poco* ansiosa, vulnerable, emotiva, impulsiva, impaciente e irritable. Esta dimensión se define por los sub-factores Control de las emociones y Control de los impulsos. El primero mide básicamente aspectos concernientes al control de los estados de tensión asociados a la experiencia emotiva. El segundo mide aspectos relativos a la capacidad de mantener el control del propio comportamiento incluso en situaciones de incomodidad, conflicto y peligro (Bermúdez Moreno, 1995). Ejemplo de ítems para esta dimensión son: “Normalmente no reacciono de modo exagerado ni siquiera ante las emociones fuertes” (Control de las emociones) y “No suelo perder la calma” (Control de los impulsos). Para este factor el valor de Alfa es de .90.

Apertura Mental: este factor hace referencia a la dimensión que otros autores han definido como Cultura (Norman, 1963), Intelecto (Goldberg, 1990) y Apertura a la experiencia (Costa y McCrae, 1987). La persona que obtiene una puntuación alta en esta dimensión tiende a describirse como muy informada, interesada por las cosas y experiencias nuevas, dispuesta al contacto con culturas y costumbres distintas. Esta dimensión viene definida por los sub-factores Apertura a la cultura y Apertura a la experiencia. El primero mide los aspectos que atañen al interés por mantenerse informados, interés hacia la lectura e interés por adquirir conocimientos. El segundo mide la disposición favorable hacia las novedades, la capacidad de considerar cada cosa desde perspectivas diversas y la apertura favorable hacia valores, estilos, modos de vida y culturas distintos (Bermúdez Moreno, 1995). Ejemplo de ítems para esta dimensión son: “Estoy siempre informado sobre lo que sucede en el mundo” (Apertura a la Cultura) y “Toda novedad me entusiasma” (Apertura a la experiencia). El valor de Alfa en nuestra muestra para este factor es de .76.

Energía: este factor hace referencia a los mismos aspectos que en la literatura se asocian a los términos Extraversión (McCrae y Costa, 1987) o Surgencia (Goldberg, 1990). La persona que alcanza una puntuación alta en este factor tiende a describirse como muy dinámica, activa, enérgica, dominante y locuaz (Bermúdez Moreno, 1995). Ejemplos de ítems para esta dimensión son “Creo que soy una persona activa y vigorosa” (Dinamismo) o “Generalmente tiendo a imponerme a las otras personas más que a condescender con ellas” (Dominancia). Este factor presenta un valor de Alfa de .80.

Inteligencia emocional: para medir esta variable utilizamos la adaptación española del Trait Meta-Mood Scale (TMMS, Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995), realizada por Fernández-Berrocal, Extremera, y Ramos (2004). Esta escala está formada por veinticuatro ítems y tres dimensiones (con ocho ítems cada una): Atención a las emociones, Claridad y Reparación emocional, todas con un anclaje de respuestas tipo Likert de cinco valores: “1 = Nada de acuerdo”, “2 = Algo de acuerdo”, “3 = Bastante de acuerdo”, “4 = Muy de acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo”.

Atención a las emociones: esta dimensión hace referencia a la capacidad del sujeto de ser consciente de sus estados emocionales y de ánimo. Un ejemplo de ítem de esta dimensión es “Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones”. La fiabilidad de esta dimensión es igual a .89.

Claridad emocional: hace referencia a la capacidad del sujeto para poder discriminar entre estados de ánimo o emociones. Ejemplos de ítems de esta dimensión son “A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones” o “Puedo llegar a comprender mis sentimientos”. El Alfa de Cronbach de esta dimensión es .84.

Reparación emocional: esta dimensión evalúa la capacidad del sujeto de regular o modular sus estados emocionales (Limonero, Tomás-Sábado Fernández-Castro, 2006). Ejemplos de ítems de esta dimensión son “Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista” o “Tengo mucha energía cuando me siento feliz”. La fiabilidad de esta dimensión es .83.

Auto-Eficacia General: empleamos la General Self-Efficacy Scale (GSES; Schwarzer, 1993) adaptada al español por Sanjuán, Pérez y Bermúdez(2000). Esta escala está formada por diez ítems. La escala de

respuestas es tipo Likert con 5 valores: “1 = Muy en desacuerdo”, “2 = Desacuerdo”, “3 = Nivel medio”, “4 = De Acuerdo”, “5 = Muy de acuerdo”. Ejemplos de ítems de esta escala son: “Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles”, “Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas” y “Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga”. La fiabilidad de esta escala es .85.

5.8.2. Medidas post-sesión de trabajo: Descripción y Fiabilidades

Confianza en el líder: De la escala usada por Podsakoff, Mackenzie, Mohrman y Fetter (1990) para medir la confianza y la lealtad hacia el líder, utilizamos 3 ítems que miden la confianza en el líder. Los ítems son los siguientes: “Mi líder jamás trataría de conseguir una ventaja engañando a otros”, “Tengo fe absoluta en la integridad de mi gerente/supervisor” y “Confío en que el líder siempre intentará ser justo en el trato conmigo”. Los anclajes de respuesta son tipo Likert, con los siguientes valores: “1 = Nada de acuerdo”, “2 = Algo de acuerdo”, “3= Bastante de acuerdo”, “4 = Muy de acuerdo”, “5 = Totalmente de acuerdo”. El Alfa de Cronbach para la sesión de trabajo 1 es de .79, mientras que para la sesión de trabajo 2 es de .82.

Lealtad hacia el líder: Para medir la lealtad en el líder, se seleccionaron 2 ítems de la escala usada por Podsakoff, Mackenzie, Mohrman y Fetter (1990). Los ítems son los siguientes: “En el futuro, apoyaría a mi líder, en casi cualquier emergencia” y “Siento una gran lealtad hacia mi líder”. Los anclajes de respuesta son tipo Likert, con los siguientes valores: “1 = Nada de acuerdo”, “2 = Algo de acuerdo”, “3= Bastante de acuerdo”, “4 = Muy de acuerdo”, “5 = Totalmente de acuerdo”. El Alfa de

Cronbach para la sesión de trabajo 1 es de .74, mientras que para la sesión de trabajo 2 es igual a .83.

Satisfacción con el proceso de trabajo: La satisfacción con el proceso de trabajo es un constructo usado frecuentemente para medir las respuestas afectivas de los miembros de un grupo hacia los aspectos relacionales y procedimentales de una actividad, como la participación y la contribución individual de sus miembros (Burke, Aytes y Chidambaram 2001). A nivel individual, este constructo captura los resultados afectivos de conductas relacionadas con la tarea, como un planteamiento efectivo del problema a resolver. En la presente tesis, adaptamos la escala de Burke, Aytes y Chidambaram (2001) para evaluar la satisfacción con proceso de trabajo a nivel individual. Los ítems contemplados han sido los siguientes: “Mi conducta ha ido directamente a la meta”, “He comprobado cuidadosamente la validez de mis opiniones y afirmaciones”, “He considerado cuidadosamente si cada idea alternativa llevaba a una decisión de mejor calidad” y “Mis contribuciones han sido desarrolladas adecuadamente”. La escala de respuestas es tipo Likert con los siguientes valores: 1 = Muy insatisfecho, 2 = insatisfecho, 3= nivel medio, 4 = satisfecho, 5 = Muy satisfecho. En el cuestionario aplicado después de la sesión de trabajo 1 el Alfa de Cronbach es igual a .79, mientras que para la sesión de trabajo 2 es de .82

Satisfacción con el resultado del trabajo: En los equipos de trabajo, la satisfacción con el resultado del mismo, es un indicador afectivo de la percepción que el grupo tiene de su efectividad (Kuhn y Poole, 2000). Análogamente, a nivel individual, este constructo mide el orgullo que un sujeto siente con el resultado final de su trabajo en una tarea. Adaptamos la escala de Kuhn y Poole (2000) al nivel individual para que mida el nivel de acuerdo de los participantes con los siguientes ítems: “He sido muy creativo

en la sesión de hoy”, “He tenido claros mis objetivos para la sesión de hoy”, “He hecho buen uso del tiempo en la sesión de hoy”, “En general estoy contento con mi trabajo en la sesión de hoy”. La escala de respuestas es tipo Likert con los siguientes valores: 1 = Nada, 2 = Poco, 3= Nivel medio, 4 = Bastante, 5 = Mucho. El Alfa de Cronbach para la sesión de trabajo 1 es de .83, mientras que para la sesión de trabajo 2 es de .88

III. RESULTADOS

**CAPÍTULO 6. LA INTERACCIÓN ENTRE EL ESTILO DE
LIDERAZGO Y EL TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE
METAS SOBRE EL RENDIMIENTO DE TAREA Y LA
SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DE TRABAJO**

The interactive effects of leadership style and goal setting type on individual task performance and work process satisfaction – A longitudinal laboratory experiment.

Abstract

Motivational research shows that assigning goals motivates superior employee performance. However, empirical results on the relation between goal setting types (e.g. directive or participative) and task performance are mixed and non-conclusive. Drawing on recent leadership theories, we propose that the leadership style of the person who sets the goals will interact with the motivational impact of these two goal-setting types. In a longitudinal experiment, we explored the effects of matching two leadership styles (authentic vs. transactional) and three different types of goal setting (unassigned, directive and participative) on task performance and work process satisfaction. The sample was composed of 228 participants enrolled in a university organizational psychology course. The results indicate that, in the participative goal setting condition, mean levels of performance and work process satisfaction were higher with an authentic leader than with a transactional leader, and this pattern remains stable over time. However, in the directive goal setting condition, the differences in performance and work process satisfaction between authentic and transactional leadership were not statistically significant.

Keywords: Authentic Leadership, Goal Setting, Task Performance, Work Process satisfaction

Introduction

Research in both the motivation and leadership fields has frequently explored the conditions that lead an individual who is performing a task to obtain better results. For example, recent findings in leadership research show that an authentic leadership style positively affects followers' job performance and satisfaction (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). However, from a theoretical point of view, some scholars have argued that other contextual factors can affect the influence of leadership styles on followers' task performance (Avolio & Mhate, 2011; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011).

Similarly, motivational research has almost consistently concluded that setting clear and specific goals positively affects individual task performance (Locke & Latham, 2002, 2013). In a performance-oriented goal framework, unspecific goals or "do your best goals" result in lower task performance than goals set in either a directive or participative way. Nevertheless, for years scholars have argued about which goal setting type leads individuals to perform better. Empirical research on this topic has found mixed results (for a detailed review see Latham, Erez, & Locke, 1988). Therefore, it may be useful to adopt a contingent perspective on goal-setting types in order to better understand their effect on task-performance, because other variables, such as leadership styles, may influence the effect of goal-setting types on followers' task performance.

To date, studies on leadership and goal setting types have taken separate roads in examining their effects on task performance, while recognizing the need for a more contingent approach. The purpose of the present study is to explore the joint effect of these two variables, in order to

establish which goal setting type results in better performance and satisfaction under either an authentic or a transactional leadership style. More specifically, the objective of this study is to evaluate the interactive effects of leadership styles (authentic vs. transactional) and goal setting types (directive vs. participative) on followers' individual task performance and work process satisfaction.

Authentic and transactional leadership styles

Authentic leadership theory has created great interest in the leadership research as a post-heroic and non-authoritarian approach to leadership (Costas & Taheri, 2012). Authentic leaders (1) establish clear and open relationships, (2) use different sources of information before making important decisions, (3) display high levels of awareness of self and others, and (4) guide their behaviors according to high ethical standards. Furthermore, authentic leaders act as exemplary role models by displaying behaviors coherent with their inner set of end values, fostering organizational identification and commitment (Avolio & Gardner, 2005). Several studies have found that authentic leadership behaviors are also related to followers' affective outcomes, such as job satisfaction (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010; Walumbwa et al., 2008), and positive behaviors such as job performance and organizational citizenship (Peterson, Walumbwa, Avolio, & Hannah, 2012; Wong & Cummings, 2009).

On the other hand, rooted in a behavioral reinforcement framework, the transactional leadership style captures leader behaviors that aim to (1) clarify performance expectations and (2) reward followers with justice if their performance meets those expectations (Bass, 1995; Yammarino, 1990). Meta-analytic findings show that *contingent rewarding* is also a highly

effective behavior for motivating higher follower performance and satisfaction (Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, & Galen, 1996).

Like transactional leaders, authentic leaders are concerned about equity and justice when rewarding (or punishing) followers' results. However, unlike transactional leaders, feedback from an authentic leader not only focuses on contingent rewarding, but also on ensuring that followers can feel proud of the quality of their work, which should strengthen their level of engagement and intrinsic motivation.

Goal setting types

Research seems conclusive on the positive effect of goal setting on individual and group results, as researchers have found this effect in almost any possible context (Locke & Latham, 2002, 2013). However, a boundary condition exists in the mixed findings about the effect of the goal setting type on task performance (Latham, Erez, & Locke, 1988). In the past, when studying goal-setting types, most researchers either (1) assigned goals unilaterally or (2) allowed followers to participate in goal setting, as opposed to (3) asking people to "do their best". Locke, Latham, and Erez (1988) reached the conclusion that providing a rationale for an assigned goal has the same effect on task performance as allowing individuals to participate in the goal setting process. However, participative goal setting leads to significantly higher performance than goals assigned without a rationale. Based on goal commitment research, Klein, Cooper, and Monahan (2013) made the case that it is not the type of goal setting, per se, that affects performance. Instead, it is just one of several antecedents that affect an individual's *volition* to commit and struggle for a goal. They suggest that other antecedents are

personal attributes (e.g. personality) and situational factors, such as leadership style, the rewards structure, and the existence of feedback.

Linkages between leadership styles and Goal Setting types

In most popular leadership theories, goals are a central aspect of effective leadership (Piccolo & Buengeler, 2013). For example, transactional leaders evaluate their expectations about their followers' performance through a series of task performance goals. If leaders negotiate these goals with followers, as in any exchange agreement, each party will try to maximize its benefits from the exchange agreement. Hence, if followers participate in setting goals, they will struggle to establish easier goals in order to obtain rewards with less effort. For this reason, under a transactional leader, setting goals in a participative way should have negative effects on followers' task performance and work process satisfaction. Therefore, a directive goal setting condition should fit a transactional leadership style better.

On the other hand, authentic leaders strongly commit to attaining overarching collective goals. To this end, they strive to create a collective identity and provide a shared sense of meaning for followers' day-to-day activities. Through exemplary role modeling, they shape their followers' commitment to these collective goals (Avolio et al., 2004). If followers participate in goal setting, they tend to reciprocate their leader's efforts by setting challenging task goals that may even exceed their leader's expectations and translate into higher levels of task performance and work satisfaction. Therefore, participation in goal setting under authentic leadership should have a positive effect on followers' task performance and work process satisfaction. Based on these arguments, we formulate the following hypotheses:

Hypothesis 1.1a: Participants in the participative goal-setting condition with an authentic leader will obtain higher levels of performance and report greater work process satisfaction than those with a transactional leader.

Hypothesis 1.1b: Participants in the directive goal-setting condition with a transactional leader will obtain higher levels of performance and report greater work process satisfaction than those with an authentic leader.

Elapsed time and leadership-goal setting type matches

Performance research indicates that as individuals become more familiar with a task, they will adjust their task-related strategies and behaviors to improve their performance, regardless of contextual factors such as leadership style or goals (Sonnentag & Frese, 2002). In other words, elapsed time can have an independent effect on task performance and work process satisfaction. Furthermore, elapsed time should allow followers to familiarize themselves with their leader's style and goal setting type. Over time, individuals in an adjusted match (authentic style and participative goal setting or transactional style and directive goal setting) will perceive the positive effects of this match. Hence, they will report higher task performance and work process satisfaction than those in a non-adjusted match (authentic style and directive goal setting, or transactional style and participative goal setting). Based on these arguments, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 2a: Participants in all conditions will have an increase in both task performance and work process satisfaction over time.

Hypothesis 2b: Differences in task performance and work process satisfaction among the experimental conditions will increase over time.

Method

Participants

The sample was composed of 240 students at the University of Valencia (Spain). Twelve participants were discarded due to data recording errors. The final experimental sample consisted of 228 students. Participants were enrolled in a university organizational psychology course. Their participation was one way to satisfy a course requirement. As an alternative, the students could choose class-related exercises to satisfy this course requirement. 67.8% of the participants were female, and 32.2% were male. Their age ranged from 18 to 47 years, with a mean of 22.75 years and a standard deviation of 4.81 years. At the time of the experiment, 65.7% of the participants only attended university, while 34.4% were employed and attended university part time at the same time.

Materials

All the participants worked individually on a PC in a common room that accommodated 14 participants per shift. To minimize experimenter interference bias, the first author used Microsoft Access 2007 © and Visual Basic for Applications © (VBA) to design a software that made all the assignments to conditions, manipulations, work sessions, task feedback and questionnaires. All the data were stored in a university server to which only the researchers had access.

Pilot testing

For pilot testing purposes, 10 students from a post-graduate master in Work, Organizational and Personnel Psychology undertook the experiment as

participants. All the participants provided feedback on their experience in the experiment. Based on their feedback, minor changes were made in the software and the order of the trials.

Design and Procedure

In order to empirically test our hypotheses, we performed a laboratory experiment. First, we manipulated leadership style by using two behavioral styles, authentic and transactional. In order to maintain the same stimuli for all participants within each condition, we used a multimedia video for our manipulation, as has been successfully done in previous leadership research (Shea & Howell, 1999).

First, in the authentic leadership condition, participants watched a leader giving a speech describing himself as highly self-aware, with a strong moral perspective, balanced information processing, and relational transparency (Walumbwa et al., 2008). In the transactional leadership condition, participants watched the same actor stressing the importance of rewards contingent upon performance and active management by exception (Podsakoff, et al., 1990). Examples of the script for the authentic leadership manipulation are: “I am an open person and I like to speak frankly, telling things as they are, and I expect the same thing from our collaborators” (Relational transparency); or “While our company is interested in maximizing profit, we are aware of our responsibilities in the way we generate those profits” (Internalized moral perspective). An example for the transactional leadership condition is: “In terms of the management style, this company requires the clarification of roles and expectations, while rewarding the performance of those who attain our objectives” (Contingent Rewards).

Second, we manipulated the variable “goal setting type”, following the goal setting literature, to obtain three levels. One level had unspecific goals (control), another level had unilaterally directive goals, and the third level had a participative goal setting condition in which participants could set their own goals in terms of expected outputs and required time (Unspecific or “Do your best” vs. directive goals vs. participative goal setting). In our reference group, the unspecific goal condition, no information about goals was displayed, and participants were just told to do the best they could. Participants in the directive goal setting condition were told how many ideas were required as output and how much time they had to perform each task, without being able to allocate extra time to a particular trial or decrease the number of expected ideas. Finally, in the participative goal setting condition, participants could allocate more time to a single task at the expense of the overall work session time, or increase their expected output in each exercise, or obtain a higher overall score.

The intersection of these two factors results in a 2 x 3 inter-group design. All participants were randomly assigned to six experimental conditions. After removing some cases due to missing data, in the authentic leadership conditions, the unspecific goal setting condition had 39 participants, the assigned goal condition had 38 participants, and the participative goal setting had 40 participants. In the transactional leadership conditions, the unspecific goal condition had 36 participants, the assigned goal setting condition had 39 participants, and the participative goal setting condition had 36 participants.

The experiment consisted of three parts: an initial baseline measurement and two work sessions, with 7 days between each session. After each session, the experimenter administered post-session questionnaires.

At the beginning, the software in each PC showed a welcome screen explaining the role of the participant as the general manager of a company who had to report to the CEO of this fictitious company. On the next screen, each participant watched a video from the CEO. On the following screens, six middle managers, each from a different division of the company, gave the participants a problem, three of an intellectual nature and three of a creative nature. After each trial within each session, real-time feedback was given to participants.

The real-time feedback screen consisted of several elements: first, a leadership manipulation, in the form of a brief commentary on trial performance according to each leadership style; and second, performance feedback, in terms of successful performance, or not, and the time required to complete the current trial, as well as the accumulated results of previous trials. Third, on all trials, procedural feedback was also included (for creative tasks, guidelines for brainstorming were offered; for intellectual tasks, explanations about why only the correct answer was correct).

Measures

Work process satisfaction: We adapted four items from a scale developed by Burke, Ayttes, and Chidambaram (2001) to the individual level; all questions were rated on 5-point Likert-type scales ranging from: “1 = strongly disagree” to “5 = strongly agree”. Sample items are “I considered and evaluated information and evidence related to the issues of today’s work session”, and “I considered an adequate number of alternatives ideas”. Cronbach’s alpha was 0.79 for the first work session and 0.81 for the second.

Task Performance: For each trial (six in each work session), participants obtained a score ranging from 0 to 1. If a task was performed

incorrectly or participants ran out of time, they scored 0 points. For intellectual trials, if a task was performed correctly, a score of 1 point was applied. On the intellectual trials, some tasks allowed partial scoring (up to 12 partial units of 0.083 points each). For creative trials, if individuals reached the target number of ideas required by the leader (or self-set in the participative condition), they obtained a score of 1 point. We obtained an Overall Task Performance score, which ranged from “0” to “6”, from adding the scores on all six trials.

Results

Table 7 displays Means, standard deviations, and Pearson’s correlation coefficients for all continuous variables.

Table 7. Means, Standard Deviations and Correlations for all continuous variables

	M	SD	1	2	3	4
1. Age	22.75	4.80	-			
2. WPS – Work Session 1	3.15	.60	-.19**	-		
3. WPS – Work Session 2	3.40	.60	-.13*	.60**	-	
4. TP – Work Session 1	2.70	1.26	-.15*	.42**	.23**	-
5. TP – Work Session 2	4.15	1.31	-.26**	.37**	.37**	.65**

*Note: * $p < .05$; ** $p < .01$; WPS = Work process satisfaction, TP = Task Performance*

In order to test our hypotheses, we conducted two repeated-measures analyses of Covariance (ANCOVA), one with task performance and the other with work process satisfaction as dependent variables. We entered Age and biological gender as co-variables, while Leadership style (authentic and transactional leadership) and goal setting type (unassigned goals, directive and participative goal setting) were entered as fixed factors.

The results shows a significant main effect of leadership style on task performance ($F(1, 220) = 6.33, p < .01, \text{Partial } \eta^2 = .03$). Participants in the authentic leadership condition ($M = 3.60, 95\% \text{ CI } [3.40, 3.80]$) displayed a marginally higher mean than participants in the transactional condition ($M = 3.23, 95\% \text{ CI } [3.02, 3.43]$). On the other hand, goal setting type also had a direct effect on task performance ($F(2, 220) = 2.97, p < .05, \text{Partial } \eta^2 = .03$). Post-hoc comparisons of the three goal setting types indicate that the directive goal setting condition ($M = 3.55, 95\% \text{ CI } [3.31, 3.41]$) had marginally significantly higher scores than the unassigned goals condition ($M = 3.16, 95\% \text{ CI } [2.90, 3.41]$), with $p = .09$. Comparisons between the participative goal setting condition ($M = 3.53, 95\% \text{ CI } [3.28, 3.78]$) and the other two groups were non-significant.

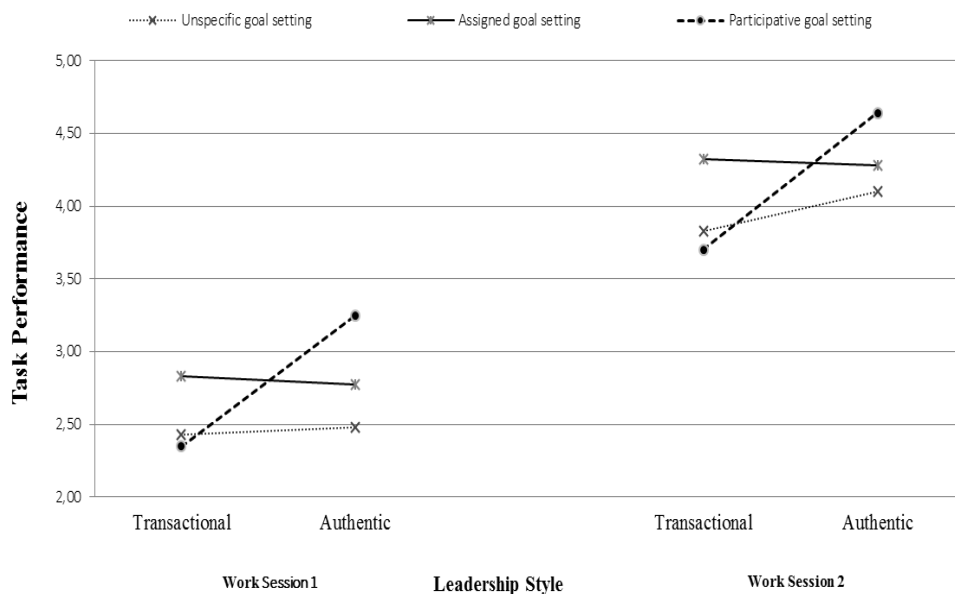


Figura 4. Interactions between leadership styles and goal setting types on task performance at work sessions 1 and 2

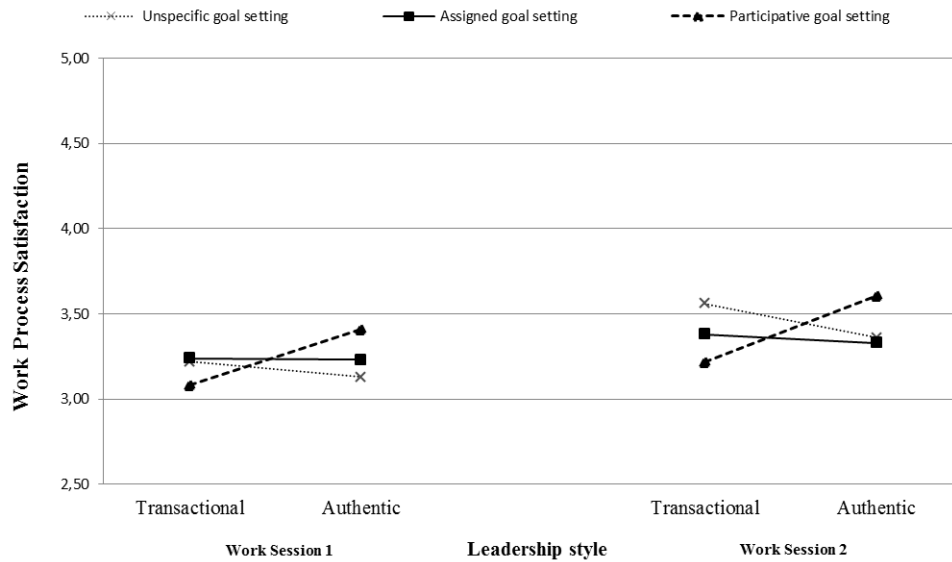


Figura 5. Interactions between leadership styles and goal setting types on work process satisfaction at work sessions 1 and 2

The interaction between leadership style and goal setting type had a significant effect on work performance ($F(2, 220) = 4.11, p < .02$, Partial $\eta^2 = .04$). For work process satisfaction, no direct effects were found, but the interaction between leadership style and goal setting type was significant ($F(2, 220) = 4.78, p < .01$, Partial $\eta^2 = .04$). To clarify the nature of the interaction effects and test hypotheses 1a and 1b, analyses of variance (ANOVA) for each of the dependent variables were conducted at work sessions 1 and 2 (table 8). The results indicate that, in the participative goal setting condition, mean levels of performance and work process satisfaction were higher with an authentic leader than with a transactional leader in both work sessions. These results support hypothesis 1.1a. However, in the directive goal setting condition, differences in performance and work process satisfaction between the authentic and transactional leadership conditions were not statistically significant. This result does not support hypothesis 1.1b.

Table 8. ANOVAs, means, standard deviations, and *F* values for leadership style and goal setting type conditions for Work Sessions 1 and 2

	Directive Goal Setting	Participative Goal Setting
Work Session 1		
<i>Task Performance</i>		
Transactional Leader	2.83 (1.19)	2.35 (1.26)
Authentic Leader	2.77 (.20)	3.25 (.20)
<i>F</i> -value	$F(1, 75) = .05, p < .83$	$F(1, 74) = 9.65, p < .001$
<i>Work Process Satisfaction</i>		
Transactional Leader	3.24 (.67)	3.08 (.60)
Authentic Leader	3.23 (.10)	3.41 (.09)
<i>F</i> -value	$F(1, 75) = .01, p < .96$	$F(1, 74) = 6.54, p < .01$
Work Session 2		
<i>Task Performance</i>		
Transactional Leader	4.32 (1.21)	3.70 (1.50)
Authentic Leader	4.28 (1.43)	4.64 (1.07)
<i>F</i> -value	$F(1, 75) = .02, p < .88$	$F(1, 74) = 9.99, p < .001$
<i>Work Process Satisfaction</i>		
Transactional Leader	3.38 (.57)	3.22 (.55)
Authentic Leader	3.33 (.61)	3.61 (.46)
<i>F</i> -value	$F(1, 75) = .17, p < .68$	$F(1, 74) = 11.46, p < .001$

In the within-subject analyses, the elapsed time between work session 1 and work session 2 had a significant effect on task performance (Wilks' Lambda = .85, ($F(2, 220) = 37.63, p = .001$, Partial $\eta^2 = .15$), but not on work process satisfaction. These results partially support hypothesis 2a. The elapsed time x leadership style x goal setting type interaction was not significant. This result does not provide support for hypothesis 2b.

Discussion

This study examines whether the effect of different goal setting types on performance depends on the leadership style. To this end, we conducted a longitudinal experiment evaluating the impact of pairing two different leadership styles (authentic and transactional leadership) with three goal setting types (unassigned goals, directive and participative goal setting) on task performance and work process satisfaction.

In line with previous studies, our results indicate that both leadership style and goal setting type have a significant direct effect on task performance. Participants under an authentic leader performed better than participants under a transactional leader. This result further supports the propositions suggested by Avolio and Gardner (2005). Moreover, the directive goal setting condition had higher scores on performance than the unassigned goal condition, as goal setting theory researchers have found (Latham, Locke, & Fassin, 2002; Locke & Latham, 2013). However, setting goals either in a directive or participative way did not have a direct effect on task performance. Research about the possible beneficial effects of the participative goal setting type on task performance is still not conclusive (Latham, Erez, & Locke, 1988). Moreover, leadership style and goal setting type did not have direct effects on work process satisfaction. As mentioned, these findings further suggest that it is advisable to adopt a contingent perspective.

Hypothesis 1.1a stated that participants in the participative goal setting condition with an authentic leader would obtain higher levels of performance and work process satisfaction than those with a transactional leader. The results fully support this hypothesis. Authentic leadership promotes

followers' engagement and intrinsic motivation. In these conditions, if followers participate in goal setting, they will tend to set challenging task goals, which, in turn, will stimulate work performance.

Hypothesis 1.1b stated that participants in the directive goal-setting condition with a transactional leader would obtain higher levels of performance and work process satisfaction than those with an authentic leader. Even though the means for task performance and work process satisfaction are slightly higher in the transactional condition than in the authentic style condition, unexpectedly these mean differences did not reach statistical significance. Therefore, our results do not support hypothesis 1b. For followers under a transactional style, it is probably more important to perceive that rewards are contingent on their output, rather than on how a leader sets their goals. Further research could try to replicate our findings in order to support or finally reject our hypothesis 1.1b.

In order to evaluate whether elapsed time would affect the work results, we proposed two additional hypotheses. Hypothesis 2a proposed that elapsed time would have a positive effect on the work results. The results suggest that elapsed time positively affects the levels of task performance. This finding is in line with previous research (Sonnentag & Frese, 2002).

Hypothesis 2b proposed that elapsed time would interact with leadership style and goal setting type, increasing the differences among experimental conditions. The results do not provide support for this hypothesis. The period of this study (one week) may be too short to allow the participants to adapt completely to the experimental conditions. Differences among these conditions could increase over longer periods. Future studies should examine whether the joint effects of leadership style and goal setting

type on work outcomes are greater when participants work longer in a particular condition.

This study contributes to the research on the effects of leadership and goal setting type by testing their joint effects on work outcomes, using an experimental and longitudinal design. However, future research could address the limitations of this research. For example, this study used students as participants and a multimedia video with an actor for the leadership style manipulation. Future research should attempt to replicate the findings using workers and leaders in a real context. A second limitation concerns our goal setting type manipulation. In the experiment, participants in the participative goal setting condition could not set a lower goal than the one indicated by our software. Participants had to reach at least the output suggested by the leader, perceiving this as pseudo-participative rather than participative goal setting (Singer, 1974). However, in real life, organizations have strategic and profit goals that they must meet and exceed to be successful. Hence, most organizations will only reward performance if an individual's results meet or exceed organizational objectives, and they punish those who fail to reach these key objectives. In this light, our goal setting manipulation does not seem artificial at all.

Some practical implications emerge from our study. The still-emerging leadership scandals in both the public and private sectors show that purely results-oriented models of leadership have failed their followers. For example, many leaders who respond to shareholders and are committed to maintaining their profit bonuses see worker lay-offs as an effective way to achieve this. The laid-off workers suddenly discover that they were just part of an economic variable in an overall equation, and that concepts such as "promises", "values" and "code of ethics" were just empty words destined to

foster a positive but shallow image of the organization and its leaders. On the other hand, for those employees who survive the termination rounds, no possible bonus or reward will restore their faith in or commitment toward these organizations or their leaders. Furthermore, as fewer people are required to do more, increased levels of work stress, anxiety and absenteeism are to be expected, further increasing operational costs and damaging overall company results, and creating a highly destructive long-term vicious cycle (Cascio, 1993; Vahtera, Kivimäki, & Pentti, 1997).

Our data suggest that, even in tough contexts such as the current socio-economic situation, being an authentic leader and setting goals in a participative way can be a way out of this vicious cycle. We also recognize that adopting an authentic leadership style is particularly challenging for managers. Because of their role requirements, they are usually caught “between a rock and a hard place”, having to comply with demands from executive management or shareholders while following their inner moral compass (Chan, Hannah, & Gardner, 2005). In spite of this challenge, there are numerous rewards associated with having the moral courage to be an authentic leader. These types of leaders understand that employees are “humans” and not “resources”, and a true source of innovation and competitive value for organizations. By allowing participation in goal setting, they express a fundamental recognition that followers are active participants in the leadership process and outcomes. Authentic leadership behaviors motivate and unlock their followers’ true potential, finding new answers to old problems. Our results show that followers, in turn, reciprocate their leader’s concern with higher levels of task performance, reporting increased satisfaction with the way they work. Furthermore, as explained above, being an authentic leader and allowing participation in goal setting should create

other positive outcomes in followers, as authentic leaders elicit higher levels of commitment and trust in their followers and shape a shared collective identity. In turn, these outcomes should give a greater sense of meaning to daily activities and foster positive organizational citizenship behaviors, creating a real and lasting eudemonic work environment (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner et al., 2011).

**CAPÍTULO 7. LA INTERACCIÓN ENTRE LA ENERGÍA,
LA AFABILIDAD Y EL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE
LA LEALTAD HACIA EL LÍDER**

The moderator role of followers' extraversion and agreeableness in the relationship between leadership style and loyalty towards the leader

Abstract

Effective leaders understand that loyal followers are a key element for success. To win their loyalty, leaders can display a wide range of behaviors, such as honoring agreements with justice and building relations through an open and clear communication. However, the effect of these behaviors on loyalty towards leader can be different depending on followers' individual differences. On this rationale, this study explores if followers' personality traits (agreeableness and extraversion) moderate the relation between leadership styles (authentic vs. transactional leadership) and followers' loyalty, by conducting a longitudinal experiment with 224 participants. The results showed that followers in the authentic leadership condition had higher levels of loyalty towards their leader than participants in the transactional leadership condition. Moreover, followers' agreeableness and extraversion moderated the relationship between leadership style and loyalty towards leader.

Keywords: authentic leadership; loyalty towards the leader; extraversion; agreeableness

Introduction

When “the going gets tough”, loyal followers can make the difference in a leader’s success. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990) define loyalty as allegiance or commitment towards a leader, even when faced with adversity. In this line, according to Leader-Member Exchange theory (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995), loyalty is an important facet of high quality leader-member exchanges (Liden & Maslyn, 1998), which, in turn are associated with a large number of organizational outcomes (Erdogan & Liden, 2002).

Depending on their style, leaders will display different behaviours for ensuring their followers’ loyalty. For example, transactional leadership (TL) behaviours, such as contingent rewarding, are well-known antecedents of quality LMX (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). However, to our knowledge, no study has compared if new forms of leadership, such as authentic leadership (AL) will influence followers’ loyalty more than traditional leadership behaviours, such as contingent rewarding.

In this line, several leadership scholars agree that with a few noteworthy exceptions (e.g. LMX); leadership research has been mainly “leader-centric”, meaning that while leader characteristics and behaviours received most attention in academic research; followers only have occupied a passive role (Avolio, 2007). Because we consider that followers are indeed active elements of the leadership process, greater emphasis on which follower characteristics affect this influence process should contribute towards developing more integrative approaches to leadership (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

For example, personality research shows that some traits affect the how much individuals will commit to a relationship. In the Five-Factor model (McCrae & Costa, 2003), agreeableness and extraversion are considered “relational-based” traits (Spitzmuller & Ilies, 2010), as they describe individuals’ tendency to remain loyal to a relationship or actively seek new ones. For example, highly agreeable people will try to maintain existing relationships, as they naturally seek the acceptance of others, even if this implies being obedient or submissive to a certain extent. Similarly, individuals with low extraversion will commit more to existing relationships as way to avoid the anxiety associated with new social situations.

These considerations should also apply to leader-member relationships, as previous research shows that agreeableness and extraversion affect the way followers perceive leaders’ behaviours and attributes (Schyns, 2006). Therefore, leader behaviours should not have the same effect on introverts and highly agreeable people than on extroverts or less agreeable individuals. In other words, extraversion and agreeableness may moderator the relation between different leadership styles and their followers’ loyalty. The present study contributes to both the leadership and personality literatures, first by comparing the effect of authentic leadership on followers’ loyalty, using transactional style as reference group, and second by analysing the role of followers’ agreeableness and extraversion in this relation. To this end, we performed a two-wave longitudinal study using an experimental setting.

Theoretical Background

In the last decade, leadership scholars incorporated humanistic and ethical components to their theory building, proposing a shift on how to understand leadership. This implied moving from a charisma-based and

leader-oriented construct towards a relational-based and follower-development oriented approach (Avolio, 2007).

Authentic leadership as root construct of positive forms of leadership

Adjectives such as authentic (Avolio & Gardner, 2005) describe how leaders' influence followers through exemplary behaviors, e.g. establishing clear and transparent relations, managing according high ethical standards, or empowering followers building up their psychological capital and not necessarily through charismatic displays. Avolio and Gardner (2005) propose that these exemplary behaviors in this style, and other forms of leadership, emerge from personal authenticity, understood as the expression of optimal levels of self-esteem (Harter, 2002). In consequence, authenticity would act then as a common denominator, or "root construct", behind all these new forms of exemplary leadership.

Optimal levels of self-esteem allows acting coherently with one's values, even in roles that receive contextual pressure from different stakeholders (e.g. executive or managerial positions; Randolph-Seng & Gardner, 2012). This inner coherence will positively shape followers' work attitudes, such as trust and loyalty. Furthermore, because these leaders establish open and transparent relations with followers, Ilies et al. (2005) proposed and Hsiung (2011) found, that authentic leadership behaviors predict high quality LMX. While the theoretical propositions of authentic leadership seem intrinsically appealing as a sustainable approach for influencing followers, is still necessary to assess its discriminant validity over other styles on attitudinal outcomes and explore its potential boundary conditions (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Gardner, Cogliser,

Davis, & Dickens, 2011). Therefore, we choose a style that enable comparisons with authentic leadership based on three criteria: First, it should also be a “root” construct, but ideally with a different basis for its effect on followers than authentic leadership. Second, it should also have a relational component, and third, be strongly related to our criterion variables.

Transactional style as a root construct of reinforcement-based leadership

According to Bass (1995), transactional leadership comprises the mere essence of all reinforcement-based leadership styles. More specifically, that contingent rewarding is implicit in leadership styles such as autocratic, initiating structure, or directive leadership. The mentioned study of Wayne, Shore, Bommer, and Tetrick (2002) report contingent rewarding as a positive predictor of LMX outcomes, loyalty. “Graen and Uhl-Bien (1995) noted that LMX has a transactional component based on equitable social exchange. A primary mean by which supervisors can fulfil this social exchange is to exhibit contingent reward behavior toward an employee” (Wayne et al., 2002, p. 595). In turn, some meta-analysis show contingent rewarding as predictor of followers’ positive work-attitudes (Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

Leadership styles and followers’ loyalty towards the leader

Transactional leaders shape followers’ loyalty by establishing and fairly honouring exchange agreements (Podsakoff et al., 2006; Wayne et al., 2002). Because of their internalized moral perspective, similar to transactional leaders, authentic leaders are concerned about equity and justice when rewarding (or punishing) followers.

On the other hand, authentic leaders also strive to establish transparent and rich relationships with their followers, displaying behaviours such as listening to followers before making important decisions, using a clear and open communication style and acting as exemplary role models (Avolio & Gardner, 2005). Unlike transactional leaders, they show genuine interest in developing followers through high quality relationships, which in turn, should further strengthen their followers' loyalty (Piccolo, Bardes, Mayer, & Judge, 2008). In other words, these behaviours should foster higher quality LMX (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Hsiung, 2011).

Hypothesis 2.1: Followers in the authentic leadership condition will have higher levels of loyalty towards their leader than participants in the transactional leadership condition.

Followers' Extraversion and agreeableness as moderators

Highly agreeable individuals are cooperative, friendly, altruistic and empathic, but also obedient and submissive to some extent. They have a strong tendency to seek the liking and approval of others. Erdheim, Wang, and Zickar (2006) found that agreeableness strongly relates to normative commitment. In other words, highly agreeable individuals will tend to follow rules and stand by their leader in tough times, regardless of their leaders' behavioural style.

On the other hand, individuals who are less agreeable tend to be more critical and rebellious, and their loyalty toward their leader will depend largely on how the leader behaves toward them. They will be loyal to a leader who displays contingent rewarding behaviours, but if a leader also establishes a clear and transparent communication style, displays ethical behaviour and gives them a voice before making important decisions (authentic leadership

behaviours); followers should perceive him or her in a more positive manner than a purely transactional leader. Consequently, less agreeable followers should report higher levels of loyalty toward authentic leaders. In other words, differences in followers' loyalty toward the leader with an authentic or a transactional leadership style will be greater for individuals with low levels of agreeableness than for those who score high on this trait.

On this rationale, we can expect that the difference in followers' loyalty towards the leader, between an authentic and a transactional leadership style, will be greater for individuals with low levels of agreeableness than those who score high in this trait. This leads us to our second hypothesis:

Hypothesis 2.2: Follower' agreeableness will moderate the relation between leadership style and loyalty towards their leader. Specifically, there will be greater differences in loyalty towards the leader, between transactional and authentic leadership styles, for followers who score low in agreeableness than for followers with high levels of agreeableness.

Similarly, extroverted individuals tend to be dynamic and dominant to some extent. In organizations, they actively try to gain other people's attention and develop wide social and professional networks. However, they tend to establish shallow and superficial affective bonds with those around them (Bauer, Erdogan, Liden, & Wayne, 2006). As a result, their loyalty will depend largely on the quality and closeness of the affective bonds they establish with their leader (Meyer & Allen, 1991). Because extroverts tend to lack close social bonds, they should perceive in more positive way a leader who displays genuine interest in establishing open and transparent relationships, allowing followers to express their points of view (even if they

challenge the leader's own perspective) reporting in turn, higher levels of loyalty toward their leader than toward a purely transactional leader.

On the other hand, introverts are inward-oriented individuals who are less likely to develop social or professional networks and tend to avoid establishing close affective ties. In a work setting, they will be more indifferent to the behavioural style of their leader, merely focusing on fulfilling the tasks set by the leader and minimizing social exchange opportunities. From the above, we could expect that differences in levels of loyalty towards the leader, between authentic and transactional leadership styles, will be more important in extroverted followers than those who score low in this trait. This leads us to our third hypothesis:

Hypothesis 2.3: Follower' extraversion will moderate the relation between leadership style and loyalty towards their leader. Specifically, there will be greater differences in loyalty towards the leader, between authentic and transactional leadership styles, for followers who score high in Extraversion, than for followers with low levels of Extraversion.

Method

Participants

The sample was composed of 240 students of the University of Valencia (Spain). Twelve participants were discarded due to cloud server recording errors, and four outliers were excluded from our analysis. The final experimental sample consisted of 224 students. Participants were enrolled in a university organizational psychology course. Their participation was one way to satisfy a course requirement. Their age ranged from 18 to 47

years, with a mean of 22.79 years ($SD=4.81$). From the total sample, 67.9% were female and 32.1% were male; 66.1% were full-time students, and the remaining 33.9% combined their studies with full or part-time jobs. 67.9% of the participants were female. Their age ranged from 18 to 47 years, with a mean of 22.79 years ($SD=4.81$). 66.1% of the participants only attended university, while 33.9% were employed and attended university at the same time.

Materials

All participants worked individually on a PC. For minimizing experimenter interference bias, the main author designed a software using Microsoft Access 2007 © and Visual Basic for Applications © (VBA), which was used to perform all assignments to conditions, manipulations, work sessions, task feedback and questionnaires.

Design and Procedure

All participants were randomly assigned to two leadership styles (Authentic and Transactional leadership). The authentic leadership (AL) style condition had 113 participants. The transactional leadership (TL) style condition had 111. In order to maintain the same stimuli for all participants within each condition, a multimedia video was used for the leadership style manipulation, following the rationale that it had been successfully used in previous leadership research (Shea & Howell, 1999).

The experiment consisted of three parts: A measurement of personality traits and two work sessions, with 7 days between each session. After each session, the experimenter administered post-session questionnaires.

At the beginning, the software in each PC showed a welcome screen, explaining the role of the participant as general manager of a company, reporting to the CEO of this fictitious company. On the next screen, each participant watched a video from the CEO. On the following screens, six middle managers, each from a different division of the company, presented participants a problem, three of an intellectual nature and three of a creative nature. After each trial within each session, real-time feedback was given to participants.

The real-time feedback screen consisted of several elements: first, a leadership manipulation, in the form of a brief commentary on trial performance according to each leadership style; and second, performance feedback in terms of successful performance, or not, and the time required to complete the current trial, as well as the accumulated results of previous trials. Third, on all trials, procedural feedback was also included (for creative tasks, guidelines for brainstorming were offered; for intellectual tasks, explanations about why only the correct answer was correct).

In addition to the feedback leadership manipulation, an initial manipulation in the form of a video was shown to participants in each condition. In the AL style condition, participants watched a leader displaying high levels of self-awareness, moral perspective, a balanced processing of information, and relational transparency (Walumbwa et al., 2008). In the TL condition, participants watched the same actor stressing the importance of contingent rewards upon performance and active management by exception (Podsakoff et al., 1990). Examples of the script for AL manipulation are: “I am an open person and I like to speak frankly, telling things as they are; also I expect the same things from our collaborators” (Relational transparency) or “While our company is interested in maximizing profit, we are aware of our

responsibilities in the way we generate those profits” (Internalized moral perspective). For TL, an example is: “In terms of the management style, this company requires the clarification of roles and expectations, while rewarding the performance of those who attain our objectives. That is what I expect from you” (Contingent Rewards).

Control variables

As mentioned above, we used the random function in Microsoft VBA© to randomly assign participants to our experimental groups. This allow an experiment control of extraneous variables, so that groups were probabilistically equated on all known and unknown variables at the start of the experiment. This control makes very plausible attributing to the effect of AL style any significant observed difference between groups on follower’s loyalty after our manipulation.

Furthermore we statically controlled for the effects of age, biological gender, the three remaining personality factors (emotional stability, conscientiousness and openness) and loyalty towards the leader at session 1 by entering these variables in our hierarchical regression equation. Biological gender was coded as Dummy variable (0 = Female/1 = Males). Scholars proposed that “men and women differ ideologically to some extent, especially in terms of the twin themes of women’s greater social compassion and men’s more nontraditional morality and greater tolerance of ethical lapses” (Eagly, 2005 p. 467). Consistently, meta-analytic findings show that women are more likely to perceive specific hypothetical business practices as unethical (Franke, Crown, & Spake, 1997). As authentic leadership considers an internalized moral perspective as one of its core characteristics, men’s tolerance to ethical lapses may affect our results.

We also controlled for age, as younger individuals may be more agreeable or extrovert than older individuals (Field & Millsap, 1991). Furthermore, in order to isolate the effects of agreeableness and extraversion on loyalty towards the leader, we also controlled for the other three personality traits, a common practice in personality research (Judge, LePine, & Rich, 2006; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2010). To control for the possible effect of time, we controlled for previous levels of loyalty towards the leader (work session 1).

Measures

Personality Traits: We used the Big Five Questionnaire (BFQ; Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993), in its Spanish version (Bermudez Moreno, 1995). It consists of five dimensions measured by 12 items in each scale: Agreeableness, Openness, Conscientiousness, Emotional Stability, and Extraversion. Items were measured by a 4-point Likert scale, ranging from 1="Completely False for me" to 4="Completely True for me".

Agreeableness: Individuals who score high describe themselves as cooperative, cordial, altruist and empathic. Example items are "If necessary, I don't mind helping a stranger" and "I believe that everyone has something good in them".

Extraversion: Individuals who score high describe themselves as dynamic and dominant to some extent. Example items are "It is easy for me to talk to strangers" and "I always find arguments to support my ideas and convince others of their validity".

Openness: Individuals who score high describe themselves as open to new experiences, and having an interest in cultural activities and events.

Example items are “I am always informed about what is going on in the world”, and “Any novelty excites me”.

Conscientiousness: Individuals who score high describe themselves as reflexive, tidy, diligent and perseverant. Example items are “I take care of things, even the smallest details” and “I follow through on the decisions I make”.

Emotional Stability: Individuals who score high describe themselves as people who are not anxious, vulnerable or impatient. Example items are “I do not usually over-react, even in the presence of strong emotions” and “Generally, I do not lose my temper”.

Loyalty towards the leader: Two items measured the followers’ sense of loyalty towards their leaders (Podsakoff et al., 1990): “I have a strong sense of loyalty toward my leader” and “I would support my leader in almost any emergency”. Items were measured by a 5-point Likert scale, ranging from 1=“Strongly disagree” to 5=“Strongly agree”.

Data Analysis

In order to test our hypotheses, multivariate regression analysis was used, considering loyalty towards the leader, at work session 2, as dependent variable. In the first step, control variables (age, gender, openness, conscientiousness, emotional stability and loyalty at session 1) were entered into the regression equation. In the step 2, the independent variable (leadership style) and the moderator variables (agreeableness and extraversion) were entered. In the step 3, the interaction terms were entered into the equation.

Results

Table 9 provides descriptive statistics, Cronbach's Alphas and correlation coefficients for the continuous variables.

BLOQUE III. RESULTADOS

Table 9. Means, Standard Deviations, Correlations, and Reliabilities for continuous Variables

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	22.75	4.80	-							
2. Extraversion	3.261	.42	.04	(.80)						
3. Emotional Stability	2.774	.57	.03	-.04	(.90)					
4. Agreeableness	3.56	.34	.05	.20**	.13*	(.74)				
5. Conscientiousness	3.400	.40	-.01	.45**	.02	.13	(.80)			
6. Openness	3.44	.38	.16*	.42**	.15*	.29**	.26**	(.76)		
7. Loyalty towards the Leader T1	2.47	.85	-.08	.30**	.06	.18*	.12	.04	(.74)	
8. Loyalty towards the Leader T2	2.55	.86	-.13	.16*	.03	.15*	.06	-.03	.74**	(.83)

Note: Cronbach's Alphas are in parentheses. ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Table 10. Multivariate Regression Analysis for Follower Loyalty at work Session 2 ($N = 224$)

	B	SE	β
Age	-.01	.01	-.08
Biological Gender	.02	.09	.01
Openness	-.01	.12	.00
Emotional Stability	-.01	.07	-.01
Conscientiousness	-.03	.11	-.02
Followers' Loyalty T1	.76	.05	.74***
Leadership Style	.15	.08	.09*
Extraversion	-.36	.14	-.18*
Agreeableness	.41	.16	.16*
Leadership Style x Extraversion	.51	.19	.16*
Leadership Style x Agreeableness	-.63	.23	-.17*

* $p < .05$, *** $p < .001$. Note: For step 1, $R^2 = .55$; $\Delta R^2 = .01$ ($p < .38$) in step 2 and $\Delta R^2 = .02$ ($p < .01$) in Step 3

Our results show that loyalty at session 1 ($\beta = .74$, $p = .001$) and leadership style ($\beta = .09$, $p < .05$) had a positive effect on loyalty towards the leader at session 2. Followers in the AL condition had higher levels of loyalty than in the TL condition. This result supports hypothesis 2.1. Agreeableness was positively related to followers' loyalty ($\beta = .16$, $p < .05$). However, extraversion was negatively related to loyalty towards the leader ($\beta = -.18$, p

< .05). The interactions between leadership style and extraversion ($\beta = .16$, $p < .05$) and, leadership style and agreeableness ($\beta = -.17$, $p < .05$) were statistically significant (table 10).

To clarify the nature of the interaction effects, graphical representations are presented in the Figures 6 and 7. In order to test our hypotheses, we conducted two simple slope analyses (Aiken & West, 1991).

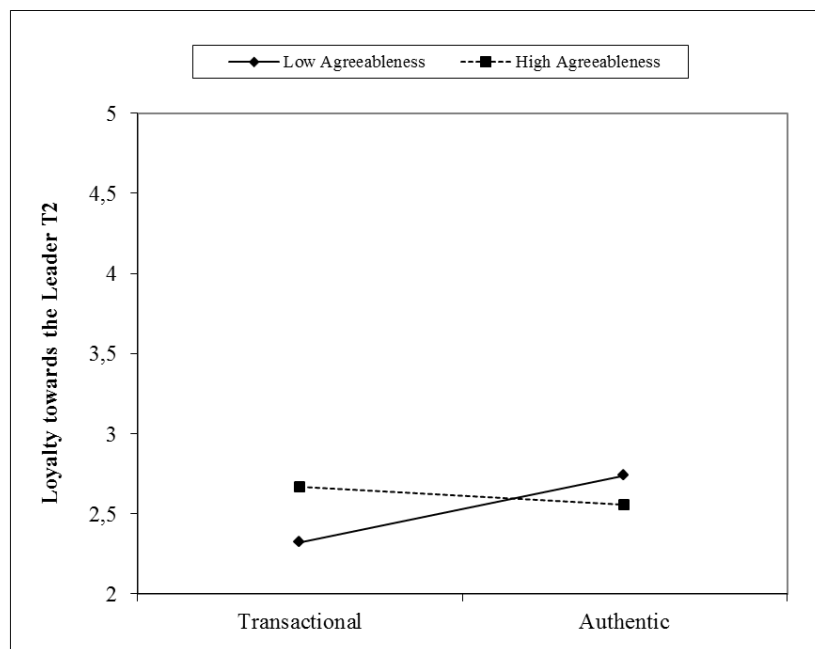


Figura 6. Interaction effect between Leadership style and Agreeableness

The slope gradient for low levels of agreeableness shows significant differences between leadership styles ($\beta = .41$, $t(6, 214) = 3.28$, $p < .001$). Participants with low levels of agreeableness displayed significant higher levels of loyalty towards the leader in the AL condition ($-1SD = 2.74$) than participants in the TL condition ($1SD = 2.32$). The slope gradient for high levels of agreeableness was non-significant ($\beta = -.11$, $t(6, 214) = -.093$, $p < .35$). Participants with high levels of agreeableness did not display

differences between the authentic leadership (+1SD = 2.55) and transactional (+1SD = 2.66) conditions. This result supports for hypothesis 2.2.

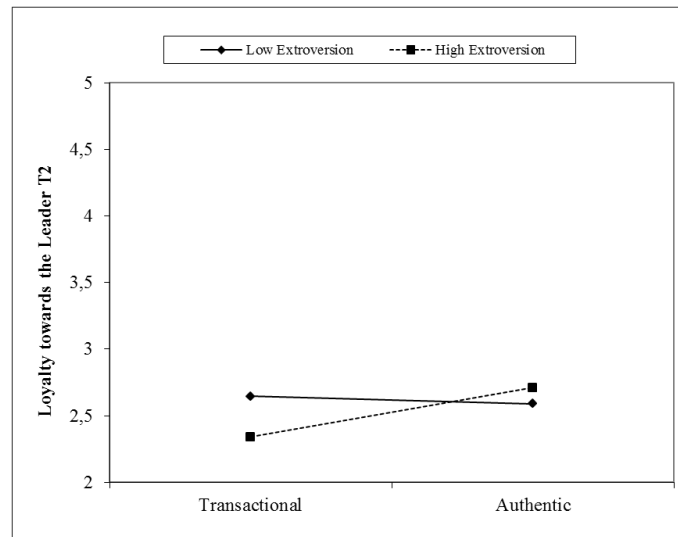


Figure 7. Interaction effect between Leadership style and Extraversion

The slope gradient for low levels of extraversion was non-significant ($\beta = -.06, t(6, 214) = -.52, p < .60$). Participants with low levels of extraversion did not display significant differences on loyalty between the authentic leadership (-1SD = 2.59) and transactional (-1SD = 2.64) conditions. The slope gradient for high levels of Extraversion shows significant differences between leadership styles ($\beta = .37, t(6, 214) = 3.30, p < .001$). Participants in the AL condition displayed higher levels of loyalty (+1SD = 2.71) than participants in the TL condition (+1SD = 2.34). This result supports for hypothesis 2.3.

Discussion

This study examines leadership style as an antecedent of followers' loyalty and suggests that the effects of authentic and transactional leadership operate differently depending on the level of followers' agreeableness and extraversion. We proposed that participants in the AL condition would show higher levels of loyalty than participants in the TL condition (Hypothesis 2.1). Our results support this prediction and are consistent with previous findings (Hsiung, 2011). As mentioned above, if followers are an active part of the leadership process, the effect of a certain leadership style on loyalty toward the leader could also depend on followers' individual characteristics.

This study has focused on two followers' traits: agreeableness and extraversion. Our results show that these traits moderate the relationship between leadership style and followers' loyalty, providing support for a contingency approach. We found that participants with low levels of agreeableness reported higher levels of loyalty toward the leader in the AL condition than in the TL condition as we predicted (Hypothesis 2.2). However, participants with high levels of agreeableness did not show significant differences between the AL and TL conditions. We predicted that the opposite should occur for extraversion (Hypothesis 2.3). Participants with high levels of extraversion displayed higher levels of loyalty in the AL condition than in the TL condition, while this did not occur for participants with low scores on this trait. These results support the idea that the influence of different leadership styles is not homogeneous for all followers, who are indeed active elements of the leadership influence process (Avolio et al., 2009).

These results justify considering followers' personality as another explanatory factor of difference in effects between leadership styles. However, further research should examine the moderating role of other personality traits in the relation between leadership styles and other work outcomes. For example, future studies should test the moderating effects of personality traits in the relationship between these leadership styles and work-related variables such as task performance or job satisfaction. Moreover, other factors, such as positive organizational climate and goal setting practices may also affect these relations.

This study contributes to authentic leadership theory by testing the effect of this style using an experimental and two-wave design, as requested by different scholars (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). In spite of this, future research could address several limitations of this study. First, we used students as participants and a multimedia video with an actor for the leadership style manipulation. Future studies should attempt to replicate the results using workers and managers in a real context. Second, one week may be not enough time to allow participants to adapt to a leadership style, as authentic leader-member relationships may take more time to emerge. However, participants in our authentic leadership condition showed higher levels of loyalty toward the leader than those in the transactional leadership condition, and these differences could increase over longer periods. Future studies should examine if the effects of leadership style increases or levels out when participants work longer with a particular leader. Third, the present study contemplates one component of LMX (loyalty). The interactive effects of leadership styles and personality traits on other dimensions (professional respect, affect and contribution; Liden & Maslyn, 1998) should also be investigated.

Our findings have relevant implications for management, as companies invest considerable amounts of money attracting and selecting talented people, but usually fail to retain them. Our results show that authentic behaviours, such as establishing clear and transparent communication with followers, conducting themselves according to high ethical standards, and striving for their development through exemplary modelling, are especially relevant for improving employees' loyalty, which in turn, should increase talent retention. Authentic leadership is particularly effective for followers low on agreeableness and highly extroverted. Identifying leadership behaviours that fit followers' traits can be useful when planning training that aims to improve managers' awareness of followers' individual differences and adjust their style to them.

Acknowledgements

An early draft was presented at the Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management held at Paris Dauphine University, on 24 May 2012. The authors would like to thank Rolf Van Dick, Robert Liden and Kathleen Bentein for their insightful comments on early versions of this work.

**CAPÍTULO 8. LA INTERACCIÓN ENTRE EL TESÓN, LA
ESTABILIDAD EMOCIONAL Y EL LIDERAZGO
AUTÉNTICO SOBRE LA SATISFACCIÓN CON EL
RESULTADO DEL TRABAJO**

The moderator role of followers' personality traits in the relationship between leadership style and work result satisfaction

Abstract

Although theory suggests that followers are active participants of the leadership influence process, little empirical research tests the role of their individual differences in the relationship between leadership style and follower work results. The present study analyses if this relationship is contingent upon followers' individual differences. More specifically, the aim of this research is to examine the role of two personality traits (conscientiousness and emotional stability) in the relationship between leadership style and work result satisfaction in a longitudinal study. An experiment was carried out comparing two leadership styles (authentic vs. transactional). The sample was composed of 226 participants enrolled in a university organizational psychology course. The results indicated that participants with low levels of conscientiousness and emotional stability, in the authentic leadership condition, displayed higher levels of work result satisfaction than participants in the transactional leadership condition. However, participants with high levels of conscientiousness and emotional stability did not display significant differences between the authentic leadership and transactional conditions. Implications of these results are discussed.

KEYWORDS: Authentic leadership; Personality traits; Work result satisfaction

Introduction

In order to survive the on-going global crisis, many organizations are required to “raise the bar” on their collective goals, doing more with less resources. In order to address this paradox, and even increase organizational performance, managers need collaborators who perceive themselves as highly effective. Followers’ perceptions of effectiveness increase their self-efficacy beliefs, a construct which is highly related to objective individual performance creating a virtuous cycle (Stajkovic & Luthans, 1998).

Being just when rewarding performance, or punishing deviations, is *core leadership behaviours* that are present in both classical and emerging leadership theories (Bass, 1985; Walumbwa, Wu, & Orwa, 2008). When providing feedback, leaders will display these behaviours both by indicating if followers reached their task goals, and by providing the promised reward. If followers know *when* and *how* they did a great job in a task, they naturally will tend to feel proud of their work and, consequently, will be more satisfied with it (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979; Kuhn & Poole, 2000). Unavoidably, this also implies specifying followers’ improvement areas or suggesting which alternative behaviours or task strategies are more effective to this end.

As managers differ in their leadership styles, they will also provide feedback in different ways. Transactional leaders will just focus their feedback on being fair when rewarding employee performance or punishing under-performers. On the other hand, authentic leaders will focus their feedback to develop followers into higher levels of performance through self-awareness and regulation (Avolio, Griffith, Wernsing, & Walumbwa, 2010).

Another issue related to the above, is that in many organizations, managerial practices are rooted in traditional leadership theories, which do not

consider followers as active participants of the leadership influence process, but just as mere passive recipients of leader influence (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009), basing their performance feedback practices in a “one shoe fits all” approach. This type of practices implicitly assume that for leaders all followers are alike, yet research on individual differences shows that this, in fact, is not the case.

Personality research consistently found that differences in individuals’ traits affect the level of effort that people apply to a task, how they construct and elaborate task-related information, and its affective results (Barrick, 2003). For example, some individuals use negative feedback to identify their improvement areas in job-related tasks and apply further effort in these areas to improve the quality of their work, while others cannot even cope with the idea that their work needs improvement. In these last cases, negative feedback is a source of anxiety, feelings of incompetence or failure, further harming their performance.

In consequence, when providing feedback, if managers were more aware of which leadership style best fits certain personality traits of their followers, and adjust their behaviours accordingly, these last should report higher levels of satisfaction with the results of their work. In this context, the present study analyses the role of followers’ personality traits in the relationship between leadership style and followers’ work result satisfaction. To this end, a two-wave longitudinal study, in an experimental setting, was carried out comparing authentic and transactional leadership styles.

Leadership style and followers' satisfaction with work results

As mentioned, leaders will provide feedback in different ways according to their leadership style. Leaders with traditional exchange-based styles, such as transactional leaders (Bass, 1985), will focus their feedback on providing *contingent rewards* and *normative compliance* to improve the quality of their followers' outputs. For followers under transactional leaders, rewards should be more salient as source of satisfaction than the pride in the result of their work.

On the other hand, authentic leader's behaviours are guided by a set of values and high moral standards. They "lead from the front", openly discuss their own vulnerabilities and those of their followers, and act as exemplary role modelling for developing followers. More specifically, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and Peterson (2008) defined authentic leadership "as a pattern of leader behaviour that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development" (p. 94). Authentic leaders not only care *if* a task is successfully completed, but on *how well* was it done. Feedback from an authentic leader, would not only focus on contingent rewarding, but also on ensuring that followers can feel proud of the quality of their work, in other words, feeling higher levels of work result satisfaction.

Authentic leadership theory proposes that authentic leaders are more effective in influencing others than those demonstrating coercive or persuasive leadership styles, characteristics associated with transactional styles (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). In this line, Walumbwa et al.

(2008) found that perceptions of authentic leadership are positively related to job satisfaction, after controlling for the effects of organizational climate. Norman, Avolio and Luthans (2010) found that higher levels of leaders' relational transparency and positive capital resulted in higher levels of follower trust in the leader and increased perceptions of leader effectiveness. Taking into account these results, we formulate the following hypothesis:

Hypothesis 3.1: Participants in the authentic leadership condition will have higher levels of work result satisfaction than participants in the transactional leadership condition.

The moderator role of followers' personality traits on the relationship between leadership style and work result satisfaction

Research on individual differences found that personality traits influence work outcomes, such as satisfaction, beyond situational factors (e.g. leadership styles). Currently, the most widely accepted model of personality traits is the Five-Factor model of personality (FFM; McCrae y Costa, 1987). The five factors of this model are: (1) Agreeableness, (2) Conscientiousness, (3) Extraversion, (4) Neuroticism, and (5) Openness. Some of these traits are more strongly related to relational aspects of human behaviour, such as agreeableness and extraversion (Spitzmuller & Ilies, 2010). On the other hand, conscientiousness and emotional stability (or low neuroticism) are strong predictors of behavioural and affective work outcomes, such as performance and satisfaction (Barrick, 2003). In this line, a recent meta-analysis reports a negative correlation of -.29 between job satisfaction and neuroticism (low emotional stability), while conscientiousness showed a correlation of .26 (Judge, Heller, & Mount, 2002). These results suggest that a similar relation

between conscientiousness and emotional stability, and work result satisfaction would be possible.

Individuals who are highly conscientious perceive themselves as dependable, careful, responsible, organized, hardworking, achievement oriented and persevering (Barrick & Mount, 1991). These individuals invest great amount of energy and dedication to produce quality work (Barrick, Mount, & Strauss, 1993). Therefore, is to be expected that they tend to be higher satisfied with the results of their work than those with low levels of conscientiousness are.

Emotional stability has been defined as the extent to which people are calm, steady under pressure, and less likely to experience negative emotional states, including anxiety, depression, and anger (Oh, Wang, & Mount, 2011). Individuals with high emotional stability are expected to be less stressed by work constraints, feeling that they make good use of their time, and, therefore, reporting a higher level of satisfaction with the results of their work than those with low levels of emotional stability.

In addition to the direct effects on work result satisfaction of either leadership styles or these two followers' personality traits, one could wonder if the effect of a determined leadership style could depend on their followers' individual characteristics. If followers are an active element of the leadership process, then we should consider the idea that the effect of a leadership style on followers' work result satisfaction would not be the same for followers with high and low levels of conscientiousness and emotional stability. On other words, the level of these two traits should moderate the relation between leadership style and their work result satisfaction.

The highly conscientious individuals are highly autonomous when performing a task (Cappeliez, 1993; Koestner, 1992). In consequence, these individuals should not pay much attention to situational factors such their leader's style when performing a task. In this light, for highly conscientious individuals then, their main determinant of work result satisfaction should be a successful task performance, independently of their leader's style. On the other side, those who score low on conscientiousness should be more susceptible to the influence of different leadership styles. Theoretically these individuals should benefit more from a leader who not only is fair for rewarding followers' performance (or punishing deviations), but who also seeks to develop their followers' true potential, by establishing open and transparent relationships, requesting opinions before making important decisions, and fostering ethical behaviours in others through exemplary role modelling (that is, someone who displays authentic leadership behaviours; Walumbwa et al., 2008). Scholars have proposed that all of the above should create a stronger implication, meaning and pride in daily activities (Avolio et al., 2004), something which followers with low level of conscientiousness have a natural tendency to neglect (Miller, Woehr, & Hudspeth, 2002). From the above, it seems plausible to expect that the differences in work result satisfaction, between transactional and authentic leader, should be higher for individuals with low levels of conscientiousness than highly conscientious individuals. This leads to the following hypothesis:

Hypothesis 3.2: Follower's conscientiousness will moderate the relation between leadership style and work result satisfaction. More specifically, differences in work result satisfaction between transactional and authentic leadership styles will be more salient for those followers who score lower in conscientiousness.

People who score high in *emotional stability* have a high ability to manage their negative emotions. Hence, they will tend to experience lower levels of anxiety and stress at work, even in challenging or conflictive situations. Their level of satisfaction at work will not depend so much on their leader's behavioural style as compared to those who have lower levels of this trait. On the other hand, the work result satisfaction for those individuals who score low in emotional stability could depend more on their leader's behavioural style. More specifically, if a leader establishes an open and transparent communication with them, admitting his or her own weakness, followers could perceive these behaviours as indicators of a psychologically safe work relation, reducing their natural tendency to experience anxiety and stress (Nembhard & Edmondson, 2006). In turn, followers with low levels of emotional stability to be more efficient at work, achieving a higher work quality, hence feeling more satisfied with the results of their work. In consequence, it also seems plausible then to expect that differences in work result satisfaction between transactional and authentic leader should be higher for individuals with low levels of emotional stability than highly emotional stable individuals. Based on these arguments, we propose the following hypothesis:

Hypothesis 3.3: Follower's emotional stability will moderate the relation between leadership style and work result satisfaction. More specifically, differences in work result satisfaction, between transactional and authentic leadership styles, will be more salient for those followers who score lower in emotional stability.

Method

Participants

The sample was composed of 240 students of the University of Valencia (Spain). Twelve participants were discarded due to data recording errors. The final experimental sample consisted of 228 students. Participants were enrolled in a university organizational psychology course. Their participation was one way to satisfy a course requirement. As an alternative, the students could choose class-related exercises to satisfy this course requirement. 67.8% of the participants were female and 32.2% were male. Their age ranged from 18 to 47 years, with a mean of 22.75 years and a standard deviation of 4.81 years. At the time of the experiment, 65.7% of the participants only attended university, 34.4% were employed and attended university part time, in parallel with their regular jobs.

Materials

All participants worked individually on a PC, in a common room that accommodated 14 participants per shift. For minimizing experimenter interference bias, the main author designed a software using Microsoft Access 2007 © and Visual Basic for Applications © (VBA), through which all assignment to conditions, manipulations, work sessions, task feedback and questionnaires were conducted. All data was stored in a university server that only the researchers had access.

Pilot testing

For pilot testing purposes, 10 students from a post-graduate master in Work, Organizational and Personnel Psychology undertook the experiment as participants. All participants provided feedback on their experience in the

experiment. Based on their feedback, minor changes in the software and the order of trials were made.

Design and Procedure

All participants were randomly assigned to two leadership styles (Authentic and Transactional leadership). The authentic leadership style condition had 117 participants while the transactional leadership style condition had 111. In order to maintain the same stimuli for all participants within each condition, a multimedia video for the leadership style manipulation was used, under the rationale that it has already been successfully used in previous leadership research (Shea & Howell, 1999).

The experiment consisted of three parts: A measurement of personality traits and two work sessions, with 7 days between each work session. After each session, the experimenter administered post-session questionnaires.

As participants entered their username and password, the software in each PC showed a welcome screen, explaining the role of the participant, as general manager of a small company, reporting to the CEO and founder of this fictitious company. In the next screen, each participant had to watch a video from the CEO, and in the following screens, six middle managers, each from a different division of the company, presented participants a problem to be solved, three of an intellectual nature and three of a creative nature. After each trial within each work session, real-time feedback was given to all participants in relation to success or failure of the trial specific goal.

The real-time feedback screen consisted of several elements: first, a leadership manipulation, in the form of a brief commentary on trial performance according to each leadership style; and second performance

feedback in terms of successful performance, or not, and the time required to complete the current trial, as well as the accumulated results of previous trials. For creative trials, current performance level was presented as a comparison with other participants' mean on idea generation. This mean was based on the pilot test. Third, on all trials, procedural feedback was also included (for creative tasks, guidelines for individual brainstorming were offered; for intellectual tasks, explanations about why only the correct answer was correct). After all trials were finished, a final video from the CEO was displayed, indicating that the work session was over, and requesting to complete an electronic questionnaire. After all participants completed the whole experiment, a debriefing explaining the rationale of the experiment was conducted.

Besides our feedback leadership manipulation, an initial manipulation in the form of a video was shown to participants in each condition. In the authentic leadership style condition, participant watched a leader giving an initial speech to newly hired manager, displaying high levels of self-awareness, moral perspective, a balanced processing of information, and relational transparency (Walumbwa et al., 2008). In the transactional leadership style condition participants watched the same actor giving the initial speech stressing the importance of contingent rewards upon performance and active management by exception (Podsakoff et al., 1990). Examples of the script for authentic leadership manipulation are: "I am an open person and I like to speak frankly, telling things as they are; also I expect the same things from our collaborators" (Relational transparency) or "While our company is interested in maximizing profit, we are aware of our responsibilities in the way we generate those profits" (Internalized moral perspective). On the other hand, for transactional leadership, an example is:

“In terms of the management style, this company requires the clarification of roles and expectations, while rewarding the performance of those who attain our objectives. That is what I expect from you” (Contingent Rewards).

Control variables

We controlled for socio-demographic variables (gender and age), the three remaining personality factors (Extraversion, agreeableness and openness), task performance and work results satisfaction at work session 1. Gender was coded as Dummy variable (0 = Female/1 = Males). We expect that this variable may affect our results, as scholars propose that “men and women differ ideologically to some extent, especially in terms of the twin themes of women’s greater social compassion and men’s more non-traditional morality and greater tolerance of ethical lapses”(Eagly, 2005 p. 467). Consistently, meta-analytic finding show that women are more likely than men to perceive specific hypothetical business practices as unethical (Franke, Crown, & Spake, 1997). As authentic leadership considers an internalized moral perspective as one of its core characteristics, the tolerance to ethical lapses of men may affect our results. Age was controlled as research has shown that age is positively related to job satisfaction (Bedeian, Ferris, & Kacmar, 1992).

In personality research, when studying the effects of a specific trait, a good practice is to control for the possible influence of the remaining traits, to isolate the effects of a specific trait over the dependent variable. There are several examples of this in studies and meta-analysis which explore relations between personality traits and either leadership effectiveness or emergence (Bono & Judge, 2004; Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002; Judge, LePine, & Rich, 2006; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2010).

In order to control for the possible effect of time, we controlled for previous levels of work result satisfaction (work session 1). In this line, we controlled for task performance at work session 1, under the rationale that previous levels of task performance (either too low or too high) could bias the participants' reports of work result satisfaction at work session 2 (Staw & Barsade, 1993).

Measures

Personality Traits: We used the Big Five Questionnaire (BFQ; Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993), in its Spanish version, which has been validated for the Spanish population (Bermudez Moreno, 1995). It consists of five dimensions measured by 12 items in each scale: Agreeableness, Openness, Conscientiousness, Emotional Stability, and Extraversion. Items were measured by a 4-point Likert scale, ranging from 1="Completely False for me" to 4="Completely True for me".

Agreeableness: Individuals that score high on this dimension describe themselves as cooperative, cordial, altruist, generous and empathic. Example items for this dimension are "If necessary, I have no inconvenient in helping a stranger" and "I believe that all people have something good in them". In our sample, Cronbach's Alpha for this dimension was 0.74.

Extraversion: Individuals that score high in this dimension describe themselves as dynamic, extrovert and dominant to some extent. Example items for this dimension are "It is easy for me to talk to strangers" and "I always find arguments to sustain my ideas and convince others of their validity". Cronbach's Alpha for this dimension was 0.80.

Openness: Individuals that score high in this dimension describe themselves as open to new experiences, and have an interest for cultural activities and events. Example items for this dimension are “I am always informed of what is going on in the world”, and “Any novelty excites me”. Cronbach’s Alpha for this dimension was 0.76.

Conscientiousness: Individuals that score high on this dimension describe themselves as reflexive, scrupulous, tidy, diligent and perseverant. Example items for this dimension are “I take care of things, even the smallest details” and “I see through the decisions I make”. Cronbach’s Alpha for this dimension was 0.80.

Emotional Stability: Individuals who score high on this dimension describe themselves as people who are not anxious, vulnerable, emotional, impulsive or impatient. Example items for this dimension are “Usually, I do not over-react, even in presence of strong emotions” and “Generally, I do not lose my temper”. Cronbach’s Alpha for this dimension was 0.90.

Task Performance: For each trial (6 in each work session), participants obtained a score ranging from 0 to 1. If any task was performed incorrectly or participants ran out of time, they scored 0 points. For intellectual trials, if task was performed correctly, a score of 1 point was applied. In the intellectual trials, some tasks allowed partial scoring (up to 12 partial units of 0.083 points each). For creative trials, if individuals reached the target number of ideas required, they obtained a score of 1 point. An Overall Task Performance score was obtained by adding the scores on all six trials, which ranged from “0” to “6”.

Work result satisfaction: Four items were selected and adapted from a scale developed by Kuhn and Poole (2000) for group result satisfaction for the

individual level of analysis. Participants are asked to answer items rated on a Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Examples of items are “Overall I am satisfied with my work in today’s session”, “I was very creative in today’s session” and “I did a good use of today’s session time”. Cronbach’s Alpha of this scale, for the first work session was 0.83 and for the second work session was 0.88.

Data Analysis

In order to test our hypotheses multivariate regression analysis was used for the dependent variable, work result satisfaction. In the first step, age, gender, extraversion, agreeableness and openness, and both task performance and satisfaction with the work results at work session 1 were entered as covariates. In the step 2, the independent variable (leadership style) and the moderator variables (emotional stability and conscientiousness) were entered into the regression equation. Leadership style was used in the statistical analysis as a dummy variable (0 = Transactional leadership / 1= Authentic leadership). In the step 3, the interaction terms were entered into the equation. Significant effects would indicate that emotional stability and conscientiousness moderate the relationship between leadership style and work result satisfaction. Before analysing our results, we checked if multiple regression assumptions were met. Two cases were excluded from the analysis because their standardized residual value deviate more than three units from their predicted standardized value.

Results

Manipulation checks

If our manipulation was successful, participants in the authentic leadership style condition should present statistically significant higher mean scores in the four dimensions of leader authenticity (self-awareness, moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency) than participants in the transactional leadership style condition. We used the Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al., 2008) to measure its four dimensions. As the ALQ is based on followers' ratings of authentic behaviours, we measured after each work session. Our rationale being that in an experimental setting, participants will require a certain number of interactions with our leader manipulation before they can clearly determine authenticity in leader's behaviours. In this line of thought, the ALQ has been validated mostly in field studies, where ratings of leader authenticity were measured considering a previous history of relationship between leaders and followers. All questions were rated on 5-point Likert-type scales, with values ranging from: "1 = Not at all" to "5= frequently, if not always". In order to control for possible effects of demographic variables, we ran two MANCOVA tests with the four dimensions of authentic leadership measures as dependent variables, entered at once, with the leadership manipulation as a fixed factor, dummy coded as "0 = Transactional leadership / "1= Authentic leadership". Age, gender and employment status were entered as co-variables.

While the results for MANCOVA for the first work session yielded no statistically significant differences in the multivariate test (Wilks' Lambda = .986, $F(4, 220) = 0.802$, $p = 0.525$, Partial $\eta^2 = 0.014$), in the second work session, the multivariate test showed significant mean differences between leadership conditions (Wilks' Lambda = .957, $F(4, 220) = 2.465$, $p = 0.046$, Partial $\eta^2 = 0.043$). For the second work session, the estimated marginal means for all four dimensions were higher in the authentic leadership

conditions than in the transactional leadership conditions. Taken together, these results show that our leadership style manipulation produced the desired effects in the second work session.

Testing of Hypotheses

Table 11 shows means, SD, and correlation coefficients for continuous variables included in the study, while table 12 shows regression coefficients for our analysis.

Table 11. Means, Standard Deviations and Correlations of the continuous variables (N = 226)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Age	22.75	4.80	-							
2. Extraversion	3.26	.42	.04	-						
3. Emotional Stability	2.77	.57	.03	-.04	-					
4. Agreeableness	3.56	.34	.05	.20**	.13*	-				
5. Conscientiousness	3.40	.40	-.00	.45**	.02	.12	-			
6. Openness	3.44	.38	.16*	.42**	.15*	.29**	.26**	-		
7. Task performance T1	2.69	1.26	-.12	.16*	.10	.16*	.16*	.11	-	
8. Work Result Satisfaction –T1	3.00	.78	-.21**	.18**	.12	.16*	.13*	.13	.41**	-
9. Work Result Satisfaction - T2	3.51	.71	-.20**	.05	.05	-.00	.09	.02	.17*	.29**

Note: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$; T1 = Work Session 1; T2 = Work session 2.

Table 12. Multivariate Regression Analysis for Work Result Satisfaction at Work Session 2 (N = 226)

	B	SE	β
Age	-.02	.01	-.14*
Sex	-.03	.10	.02
Work Result Satisfaction - T1	.23	.07	.25***
Task Performance T1	-.02	.04	-.03
Agreeableness	-.10	.14	-.05
Openness	-.03	.13	.02
Extraversion	-.07	.13	-.04
Leadership Style	.19	.09	.13*
Conscientiousness	.33	.17	.19*
Emotional Stability	.15	.11	.12
Leadership Style x Conscientiousness	-.48	.27	-.19*
Leadership Style x Emotional Stability	-.28	.16	-.16†

† $P < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. Note: For step 1 $R^2 = .11$; $\Delta R^2 = .02$ ($p < .19$) for step 2 and $\Delta R^2 = .03$ ($p < .02$) for Step 3.

The results of the regression analysis showed that in the first step, control variables explained 11% of the variance ($R^2 = .11$, $F(7, 218) = 3.81$, $p < .001$). Only age ($\beta = -.15$, $p < .05$), and work result satisfaction at work session 1 ($\beta = .27$, $p < .001$) were significant predictors. In the second step, the variables predicted 12.9% of the total variance ($\Delta R^2 = .02$, $F(3, 215) = 1.621$, $p < .19$). Age ($\beta = -.16$, $p < .05$), work result satisfaction at work session 1 ($\beta = -.27$, $p < .001$), and leadership style ($\beta = .14$, $p < .05$) were significant predictors. In the third step, the model accounted for 15.9% of the total variance ($\Delta R^2 = .03$, $F(2, 213) = 3.90$, $p < .02$). Participants age ($\beta = -.14$, $p < .01$), work result satisfaction at work session 1 ($\beta = .25$, $p < .001$), conscientiousness ($\beta = .19$, $p < .05$) and leadership style ($\beta = .14$, $p < .05$) were significant predictors. Participants in the authentic leadership condition had higher levels of work result satisfaction than participants in the transactional leadership condition. This result supports hypothesis 3.1. The results also showed that the influence of leadership style on work result satisfaction was significantly moderated by conscientiousness ($\beta = -.19$, $p < .05$) and emotional stability ($\beta = -.16$, $p < .07$; table 2). In interaction effects, the conventional limit level of p is .10. This level of p has been suggested by several researchers (Caplan & Jones, 1975; Champoux & Peters, 1987; Rodríguez, Bravo, Peiró, & Schaufeli, 2001) to protect the test from the probability of committing a Type II error when moderating analyses are performed. To clarify the nature of the interaction effects, a graphical representation is presented in the Figure 8 and 9. In order to further test our hypotheses, we conducted two simple slope analyses as suggested by Aiken & West (1991).

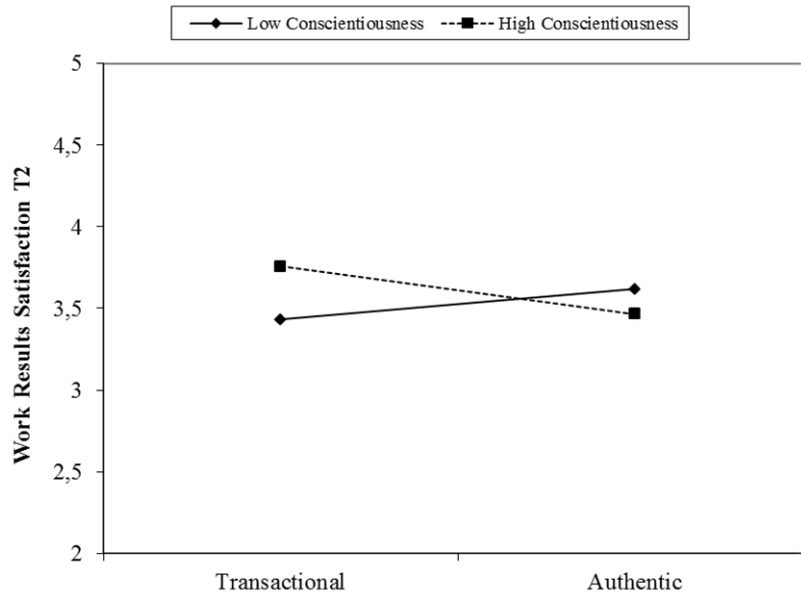


Figura 8. Interactions between leadership style and followers' conscientiousness

As expected, participants with low levels of conscientiousness, in the authentic leadership condition, displayed significant higher levels ($\beta = .18$ $p < .04$) of work result satisfaction (-1SD = 3.62) than participants in the transactional leadership condition (-1SD = 3.43). Participants with high levels of conscientiousness did not display significant differences ($\beta = -.30$ $p < .12$), between the authentic leadership (+1SD = 3.46) and transactional (+1SD = 3.76) conditions. This result provides support for hypothesis 3.2.

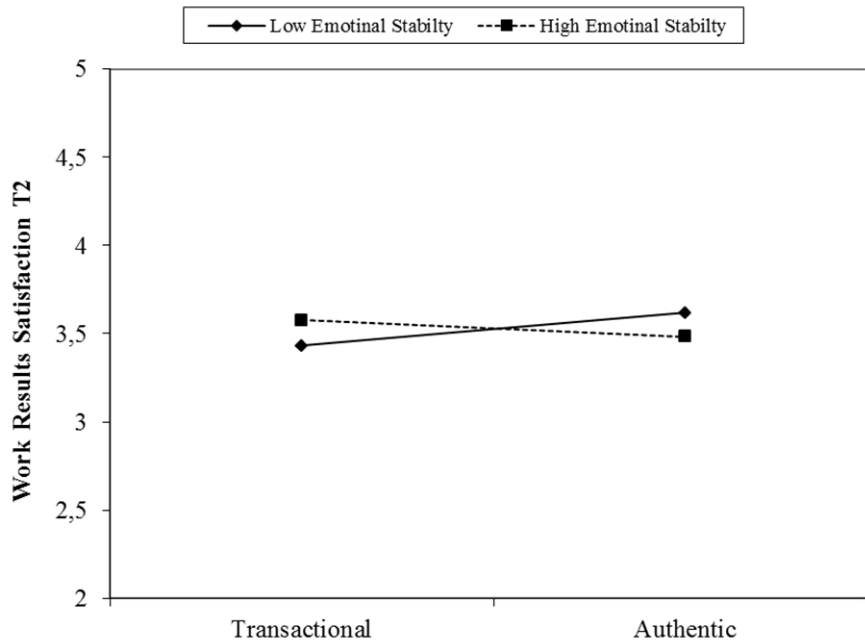


Figura 9. Interactions between leadership style and followers' emotional stability

Single slope analysis show that participants with low levels of emotional stability ($\beta = .18$ $p < .04$), in the authentic leadership condition, displayed higher levels of work result satisfaction (-1SD = 3.62) than participants in the transactional leadership condition (-1SD = 3.43). Participants with high levels of emotional stability did not display significant differences ($\beta = -.10$ $p < .50$), between the authentic leadership (+1SD = 3.48) and transactional (+1SD = 3.58) conditions. This result supports hypothesis 3.3.

Discussion

This study examines leadership style as an antecedent of followers' work result satisfaction and suggests that the effects of authentic and transactional leadership operate differently depending on the level of followers' conscientiousness and emotional stability. In this section, we will discuss the results previously presented and their practical implications. Moreover, we will suggest directions for future research.

We proposed that participants in the authentic leadership condition would show higher levels of work result satisfaction than participants in the transactional leadership condition (Hypothesis 3.1). Our results support hypothesis 3.1 and are in line with previous studies (Norman et al., 2010; Walumbwa et al., 2008).

As we noted before, if followers are an active part of the leadership process, the effect of a determined leadership style could depend on followers' individual characteristics. The present study has focused attention on two personality traits: conscientiousness and emotional stability. The results show that these personality traits moderate the relationship between leadership style and followers' satisfaction with work results, providing support for a contingency approach. Specifically, in line with hypotheses 3.2 and 3.3, we found that participants with low levels of conscientiousness and emotional stability, in the authentic leadership condition, display higher levels of work result satisfaction than participants in the transactional leadership condition. However, participants with high levels of conscientiousness and emotional stability do not display significant differences between the authentic and transactional leadership conditions. These results support the idea that the influence of different leadership styles is not homogeneous on all followers,

who, in turn, are not mere passive recipients of a leader's influence (Avolio et al., 2009).

Based on these results, the endorsement of the personality traits as an explanatory element of the effects of different leadership styles is justified, although more studies are needed to test further the moderating role of personality traits. Findings from other studies suggest that agreeableness and extraversion are more strongly related to relational aspects of human behaviour (Spitzmuller & Ilies, 2010). Future studies may be designed to test the moderating effects of these personality traits in the relationship between leadership styles and variables such as loyalty and trust towards the leader. In addition, other situational factors, such as positive organizational climate and goal setting practices, may also play a role in the relationship between leadership styles and work results.

The present study makes an adequate contribution to the authentic leadership framework, by empirically testing the effect of authentic leadership style, using an experimental and longitudinal design, as has been requested by different scholars in the leadership field. In spite of this fact, several limitations of this study should be addressed in future research. First, this study used students as participants and a multimedia video, with an actor, for the leadership style manipulation was used. Future research should attempt to replicate the findings using workers and leaders in a real context. Second, it could affirm that the time period used in this study (one week) may be too short to allow adaptation of the participants to the leadership style. In fact, we did not find significant differences in authentic leadership perceptions between leadership style conditions at work session 1. However, these differences were significant at work session 2. It seems clear that authentic relationships between leader and followers take time to emerge. It could be

that the differences in leadership perceptions increase over longer periods of time. Future studies should examine if the effects of leadership style on work outcomes are higher when participants work longer with a particular leader. Third, the present study contemplates one type of work result (satisfaction). The interactive effects of leadership styles and personality traits on other results (such as performance and work commitment) should also be investigated.

Our findings have relevant implications for management. If followers are an active component of the leadership process, leaders should increase their sensibility to their individual differences. It is important that managers adjust their leadership behaviours to their followers' personality traits. Our results suggest that authentic leadership is particularly useful when followers have low levels of conscientiousness and emotional stability. Therefore, authentic behaviours, such as establishing a clear and transparent communication with followers, conducting themselves on high ethical standards, striving for their development by becoming true exemplary models, and fostering a eudemonic work environment, may be especially relevant in these cases. Identifying which leadership behaviours adjust better to followers' personality traits can also be useful in planning management-training programs intended to improve managers' ability of being aware of followers' individual differences, and develop effectively behaviours that better adjust to these differences.

**CAPÍTULO 9. LA INTERACCIÓN ENTRE LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL TIPO DE
ESTABLECIMIENTO DE METAS SOBRE LA
CONFIANZA EN EL LÍDER**

Winning the hearts and minds of followers: The interactive effects of follower's emotional competencies and goal setting types on trust in leadership

Abstract

Followers' trust is an essential mechanism for effective leadership. Initial approaches of trust formation adopted an information perspective; however, recent findings suggest that trust formation requires an affective component. In this study, we propose that emotional competencies such as emotional attention, clarification and repair will predict trust in leadership, in early stages of the follower-leader relation. As this relation develops in time, trust-related judgments will shift from followers' emotions towards leadership behaviors such as setting clear and specific goals. Because goals can be set in either a directive or participative way, followers with different levels of emotional competences should have distinct emotional responses towards these goal-setting types. On this rationale, we evaluated a possible interaction effect between goal setting types and emotional competencies on follower's trust in leadership. For this, we conducted a two wave longitudinal experiment with 228 participants. Followers' emotional competencies, at work session 1, had positive main effects on followers' trust in leadership, while significant interaction effects between goal setting type and both emotional clarity and repair, at work session 2, indicate that setting goals (but not how goals are set) compensates low levels of followers' emotional clarity and repair.

Keywords: Emotional Competencies, Goal Setting Type, Longitudinal Experiment, Trust in Leadership.

Introduction

The affirmation that developing mutual trust based relationships between leaders and followers is critical for effective leadership has become a commonplace in leadership research (Brower, Schoorman, & Tan, 2000). Followers' trust is what sustains a leader's real authority, yet some leaders seem not to understand what a precious gift is a trusting follower. So watered by the economic and social collapse of 2008-2009, the poisonous seed of distrust has flourished. For example, after decades of abusing their followers' confidence, leaders of political parties now face daily demonstrations of people who are literally shouting in their faces that they have lost the faith in those who they chose to "run the show". On the other hand, in the private sector, emerging corporate scandals, such as insider trading followed by massive layoffs in the last years, have ripped the fabric of an already weak psychological contract between employees and managers. As a result, negative emotions such as fear, anger and anxiety run wild, and trust has become a scarce resource in both public and private sectors.

In this adverse context, politicians and managers who are still willing to do the right thing, face the challenge of winning the trust of an increasingly number of skeptic followers. We believe that in order to build trust in their leadership, they should first have a greater understanding of what psychosocial factors are involved in winning the "hearts and minds" of their followers. In this line, probably the first barrier for developing trust in leadership is the lack of a clear consensus about trust formation. Recent empirical research is changing our understanding of this construct, as new elements such as emotions and temporal dynamics have entered the trust formation equation.

Initial models of trust formation adopted an information perspective. They suggested that people use different sources of information to judge if someone is trustworthy (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). For example, behaviors such as setting clear and compelling goals can be cues to followers about their leader's ability to lead them into performing a task successfully (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Yet, while researchers found a positive relation between goal setting and work attitudes such as commitment (Klein, Cooper, & Monahan, 2013; Locke & Latham, 1990), up to now, how goals and goals setting types affect followers' trust in leadership has not received much attention in academic research.

On the other hand, recent findings suggest that trust formation has an affective component. Followers see not only information process cues, but also attend to the emotions that arise before or during exchanges with their leader for making these judgments. Some scholars have stressed the importance of further exploring linkages between emotions and trust (Schoorman, Mayer, & Davis, 2007; Williams, 2001). For example talking about trust in leadership, Gooty, Connelly, Griffith, and Gupta (2010) stated "While much has been done in the domain of cognitive influences on trust in leadership, much less research attention has focused upon affective influences in trusting one's leader (p. 1000)". Because some individuals are highly competent in perceiving, understanding and regulating their emotions (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008), exploring if emotional competencies could influence their judgments about a leader's trustworthiness could further expand our knowledge of the dynamics of trust formation.

After an extensive review of trust literature, Martínez-Tur and Peiró (2009) suggest that timing plays an important role in trust formation. In their model, two or more parties mutually shape trust in specific *episodes*. In these

episodes, both parties establish a relational exchange process, where proximal and distal antecedents of trust interact with the environment affecting trust formation and maintenance. These authors make a call for better understanding the interactive nature of individual, situational and temporal factors in the emergence and maintenance of trust.

In this paper, we seek to clarify the dynamics involved in the formation of followers' trust in leadership. To this end, in a controlled environment, we shall explore the effect of followers' emotional competencies (EC) such as emotional attention, clarity and repair on trust in leadership, at different episodes of a leader-follower relation. In addition, we shall test if informational cues, such as leader's goal setting type, interact with followers ECs in later trust episodes.

Theoretical background

Understanding the nature of trust and the dynamics of its formation is important to management because meta-analytic findings show that trust predicts citizenship behaviors ($r = .22$), task performance ($r = .26$), risk taking behaviors ($r = .34$) and counterproductive behaviors ($r = -.26$; Colquitt, Scott, & LePine, 2007). Previous research defined trust either as a personality trait (e.g. propensity to trust; Rotter, 1967), a process (Khodyakov, 2007), an emerging state (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Jarvenpaa, Shaw, & Staples, 2004) or as an attitudinal outcome of an episode (Martínez-Tur & Peiró 2009). In spite of this conceptual fuzziness, all these definitions agree on the fact that trust formation takes place in an delimited context, between two (or more) actors (e.g. individuals, teams or organizations), which have some degree of interdependence and must take some level of risk.

On the other hand, trust in leadership is a facet of trust that is limited to the exchange relation between followers and leaders. It has a clear source (follower), a target (leader) and outcome (trust as a follower's attitude). Meta-analytic data also shows trust in leadership enables follower well-being and effective leadership; it predicts positive outcomes such as job satisfaction ($r = .51$), organizational commitment ($r = .49$), and is negatively related to turnover intentions ($r = -.40$). Furthermore, is positively related to job performance ($r = .16$) and organizational citizenship behaviors (OCB) such as altruism ($r = .19$), civic virtue ($r = .11$), conscientiousness ($r = .22$), courtesy ($r = .22$), and sportsmanship ($r = .22$; Dirks & Ferrin, 2002).

Emotional competencies and trust in leadership in early trust episodes

Emotional competencies (EC) such as emotional attention, clarity and repair are components of an individual's emotional intelligence. Mayer & Salovey (1993) define these competencies as the capacity to clearly perceive and assimilate (emotional attention), understand (emotional clarity), and manage (emotional repair) self and other's emotions. In terms of trust formation, research shows that a leader's ability to understand and manage others emotions elicits positive affective states in followers, which are essential for the formation of followers' trust (George, 2000; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005). On the other hand, due to excessive "leader-centric research", the role of followers' EC as antecedents of trust in leadership has been absent in either leadership or followership research, making our understanding of the role of emotions on trust in leadership partial and one-sided (Gooty et al., 2010). Empirical research suggests that employees' EC could positively predict trust in leadership, as this is the case for other positive work attitudes such as organizational commitment and high-quality interpersonal relations (Nikolau & Tsaousis, 2005; Mayer, Roberts, &

Barsade, 2008). In this line, a series of studies on trust found that other-based positive emotions triggers trust in strangers (Dunn & Schweitzer, 2005).

At the beginning of a leader-follower relation, a previous history between them is non-existent, hence trust-related information cues are scarce, while emotions associated to followers' expectations towards the leader are abundant. We suggest that in early trust episodes, trusting a leader will depend more on followers' feelings and expectancies of others' intentions than a "calculated risk assessment". Furthermore, the risk-taking implied in trusting and the uncertainty about the leader's intentions should magnify the feelings of vulnerability in followers, triggering negative emotions such as anxiety, or anticipatory affective reactions such as regret (Loewenstein, Weber, Hsee, & Welch, 2001; Richard, Van der Pligt, & de Vries, 1996). Individuals with low levels of EC are particularly susceptible to these negative emotions, as they lack the ability to regulate them effectively. In turn, individuals with high levels of EC should be able to identify and suppress the effect of these negative emotions, quickly returning to positive emotional states (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995). In consequence, individuals with high levels of EC should be able to establish closer and more positive emotional bonds with their leader, trusting him or her more easily. This leads us to the first hypothesis:

Hypothesis 4.1: In early trust episodes, followers' emotional attention, clarity and repair will positively predict their level of trust in leadership.

Interaction between followers EC and goal setting types in later trust episodes

As leaders and followers establish a working relation, and a history develops between them, followers have more information cues available to make judgments about a leaders' trustworthiness. Leaders' behaviors such as setting goals in a clear and specific way allows followers evaluate to leaders, because goals which adequately adjust to followers' resources and skills indicate a leader ability to judge task requirements and effectively allocate available (human) resources. Similarly, rewarding followers' performance justly provides to followers cues about a leader's integrity by giving to each what is due. Furthermore, if leaders set goals in a participative way, followers will interpret this behavior as an opportunity of having voice and provide their input about their task. Burke et al. (2007) propose that followers will perceive this consultative leadership behavior as an indicator of a leader's benevolence. In this line, research on goal setting found that participation in goal setting positively affects followers' attitudes, such as commitment towards a goal (Klein, Cooper, & Monahan, 2013). In this study, we suggest that according to their level of EC, individuals will interpret differently these behaviors depending on how goals are set.

As mentioned, individuals with low EC are more susceptible to experience negative emotions, as they struggle to cope with environmental pressures. In a work situation, they tend to cope negatively and take defensive stands in decision-making (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004). Hence, these individuals should perceive participation in goal setting as another source of anxiety, negatively influencing their levels of trust in their leader (Dunn & Schweitzer, 2005). In terms of trust related information, these individuals should judge more trustworthy a leader who unilaterally provides

a clear goal than those who actively request their participation in the goal setting process.

Hypothesis 4.2: Directive goal setting will interact with followers' emotional competencies (emotional attention, clarity and repair) in predicting trust in leadership in later trust episodes. Specifically, individuals with lower levels of emotional competencies will report higher levels of trust in leadership in a directive goals setting condition.

On the other hand, the opposite should occur for individuals with high levels of EC. These individuals tend to report higher levels of self-efficacy (Chan, 2004), are more effective at communicating their ideas and intentions in an assertive way (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004). They will perceive participation in goal setting as a sign of leader benevolence, and not as an additional source of anxiety. In consequence, we expect them to report higher levels of trust in the leader under a participative goal setting. Under these rationales, we formulate the following hypothesis:

Hypothesis 4.3: Participative goal setting will interact with followers' emotional competencies (emotional attention, clarity and repair) in predicting trust in leadership in later trust episodes. Specifically, individuals with higher levels of emotional competencies will report higher levels of trust in leadership in a participative goals setting condition.

Method

Participants

The sample was composed of 240 students at the University of Valencia (Spain). Twelve participants were discarded due to data recording errors. The final experimental sample consisted of 228 students. Participants were enrolled in a university organizational psychology course. Their participation was one way to satisfy a course requirement. As an alternative, the students could choose class-related exercises to satisfy this course requirement. 67.8% of the participants were female, and 32.2% were male. Their age ranged from 18 to 47 years, with a mean of 22.75 years and a standard deviation of 4.81 years. At the time of the experiment, 65.7% of the participants only attended university, while 34.4% were employed and attended university part time at the same time.

Materials

All the participants worked individually on a PC in a common room that accommodated 14 participants per shift. To minimize experimenter interference bias, the first author used Microsoft Access 2007 © and Visual Basic for Applications © (VBA) to design a software that made all the assignments to conditions, manipulations, work sessions, task feedback and questionnaires. All the data were stored in a university server to which only the researchers had access.

Pilot testing

For pilot testing purposes, 10 students from a post-graduate master in Work, Organizational and Personnel Psychology undertook the experiment as participants. All the participants provided feedback on their experience in the

experiment. Based on their feedback, minor changes were made in the software and the order of the trials.

Design and Procedure

Three experimental conditions were necessary to test the hypotheses. We manipulated the variable “goal setting type” following the goal setting literature to obtain three levels. One level, with unspecific goals (control), another level with a unilaterally directive goals and a third level with a participative setting condition, in which participants could set their own goals, in terms of expected outputs and required time (Unspecific or “Do your best” vs. directive goals vs. participative goal setting). After removing lost cases due to missing data, in final sample, in the unspecific goal setting condition had 75 participants; the directive goal condition had 77 participants; and the participative goal setting condition had 76 participants.

In our reference group, the unspecific goal condition, no information about goals was displayed, and participants were just indicated to do the best they could. Participants in the directive goal setting condition were told how many ideas were required as an output and what time available they had for performing each task, not being able to allocate extra time to a particular trial or decrease the number of expected ideas. Finally, in the participative goal setting condition, participants could allocate more time to a single task at expense of the overall work session time or increase their expected output in the brainstorming exercises. The experiment consisted of three parts: an initial baseline measurement and two work sessions, with 7 days between each session. After each session, the experimenter administered post-session questionnaires. The main author, who invited participants to take part in an experiment related to virtual work, contacted all participants. All participants

were randomly assigned to one of three goal-setting conditions (unassigned, directive or participative goals). Before work sessions were conducted, participants were explained the contents of each session in terms of what to expect from the software. Each work session lasted no more than 90 minutes.

We designed the work sessions through a series of trials, selecting from McGrath's task circumflex model task types which could be individually performed: Intellectual tasks and creative tasks, the last operationalized through a brainstorming exercise (McGrath, 1984).

At the beginning, the software in each PC showed a welcome screen explaining the role of the participant as the general manager of a company who had to report to the CEO of this fictitious company. On the next screen, each participant watched a video from the CEO. On the following screens, six middle managers, each from a different division of the company, gave the participants a problem, three of an intellectual nature and three of a creative nature. After each trial within each session, real-time feedback was given to participants. Descriptions of trials for both work sessions are shown in Table 13. The real-time feedback screen consisted of several elements: accumulated results of previous trials in terms of successful performance or not, and the time required for completing the current trial. For creative tasks, current performance level was presented as a comparison to other participants' mean of idea generation, yet this mean was scripted based on the pilot test. In all trials, feedback also included a fix scripted procedural feedback according to each trial type. For creative tasks, general guidelines for individual brainstorming were offered, and for intellectual tasks, explanation of which was de correct answer and why the other answers were not correct.

Table 13. Descriptions of Trials in both First and Second Work Sessions

Work Session 1	
Generative Tasks	Intellective Tasks
1 Research & Development manager: Generating possible sales arguments for a portable solar charger.	2 Financial officer: Arithmetic problem: Calculation of interest amount paid of loan based on a provided formula.
3 Manufacturing & logistics manager: Reasons <i>against</i> downsizing and relocation of the manufacturing department to an offshore location.	4 Human resource manager: Selection between four final candidates for a position based on CV and job description requirements.
5 Marketing & Sales manager: Suggesting themes for an event in the renewable energy industry.	6 Purchasing & supplies manager: Establishing an order for short and long-term quality improvement actions controls when purchasing raw materials. Participants had to rank 12 items using a drop down menu (6 short term and 6 long-term actions).
Work Session 2	
Generative Tasks	Intellective Tasks
1 Human resource manager: Suggesting Human Resources related improvement actions in order to qualify for the “best place to work” award.	2 Purchasing & supplies manager: Arithmetic problem: Calculation of purchase order amount, based on piece value for a product.
3 Financial officer: Reasons <i>towards</i> downsizing and relocate manufacturing department to an offshore location.	4 Manufacturing & logistics manager: Selection for an optimal delivery route based on series of simple criteria (the best cost-efficient route implied an unethical behavior, while the second best option did not).
5 Research & Development manager: Generating ideas for a motivational speech based on the information provided by the CEO on the first work session.	6 Marketing & Sales manager: Establishing a ranking of best possible areas for commercial expansion based on a series of graphs, from 6 possible options.

Note: In all creative tasks, participants had to write ideas in a text box. In intellective tasks, participants had to write a single value or rank alternatives by a displayable menu.

After all trials were finished, a short final video from the CEO was displayed, announcing the end of the simulation, thanking for participation and asking to complete an electronic questionnaire that immediately followed. After all participants had completed the whole experiment cycle, a general debriefing explaining the whole rationale of the experiment was conducted in each classroom of whom participated in the experiment.

Control Variables

In line with recommendations from the emotional intelligence literature, we controlled for socio-demographic variables (participants' age and biological gender) and stable personality traits using McCrae and Costa's the five-factor model (2003).

Measures

Personality Traits: We used the Big Five Questionnaire (BFQ; Caprara, Barbaranelli, Borgogni, & Perugini, 1993), in its Spanish version (Bermudez Moreno, 1995). It consists of five dimensions measured by 12 items in each scale: Agreeableness, Openness, Conscientiousness, Emotional Stability, and Extraversion. Items were measured by a 4-point Likert scale, ranging from 1= "Completely False for me" to 4= "Completely True for me".

Agreeableness: Individuals that score high on this dimension describe themselves as cooperative, cordial, altruist, generous and empathic. Example items for this dimension are "If necessary, I have no inconvenient in helping a stranger" and "I believe that all people have something good in them".

Extraversion: Individuals that score high in this dimension describe themselves as dynamic, extrovert and dominant to some extent. Example

items for this dimension are “It is easy for me to talk to strangers” and “I always find arguments to sustain my ideas and convince others of their validity”.

Openness: Individuals that score high in this dimension describe themselves as open to new experiences, and have an interest for cultural activities and events. Example items for this dimension are “I am always informed of what is going on in the world”, and “Any novelty excites me”.

Conscientiousness: Individuals that score high on this dimension describe themselves as reflexive, scrupulous, tidy, diligent and perseverant. Example items for this dimension are “I take care of things, even the smallest details” and “I see through the decisions I make”.

Emotional Stability: Individuals who score high on this dimension describe themselves as people who are not anxious, vulnerable, emotional, impulsive or impatient. Example items for this dimension are “Usually, I do not over-react, even in presence of strong emotions” and “Generally, I do not lose my temper”.

Emotional Intelligence: We used the Spanish reduced version of the Trait Meta-Mood Scale (TMMS; Salovey et al., 1995) adapted by Fernández-Berrocal, Extremera, and Ramos (2004). It consists of 24 items measuring three facets of perceived emotional intelligence: Emotional Attention, Clarity and Repair, and uses a 5-point Likert scale, ranging from 1=“Strongly disagree”, to 5=“Strongly agree”. Example items are “I pay a lot of attention to how I feel” (attention), “I am rarely confused about how I feel” (clarity), “Although I am sometimes sad, I have mostly optimistic outlook” (repair).

Trust in Leadership: At the end of each work session, we measured trust in leadership using three items from Podsakoff, Mackenzie, Mohrman, and Fetter' scale (1990). An example item is "I have complete faith in the integrity of my manager/supervisor". This scales uses a 5-point Likert scale, ranging from 1 = "Strongly disagree" to 5 = "Strongly agree".

Data Analyses

In order to test the hypotheses we used multivariate multiple regression and single slope analyses for significant interactions as suggested by Aiken & West (1991). Separated regression analyses were made for each dimension of emotional intelligence because there is a need to better identify the unique contribution of each dimension to positive organizational outcomes (such as trust in leadership; Riggio & Lee, 2007). Biological gender was dummy coded as 0 = "Female" / 1 = "Male". We dummy coded the goal setting type conditions using two dummy variables, always considering the unassigned goals condition as the reference group. The directive goals condition dummy variable was "0" = "Do your best", "1" = "Directive goal setting", "0" = "Participative goal setting" and the participative condition dummy was "0" = "Do your best", "0" = "directive goal setting", "1" = "Participative goal setting". In each analysis, in the first step, we entered the control variables and when trust in leadership at time 2 was the dependent variable, we controlled for trust in the leader at the work session 1. In the second step, we entered the independent variables (each dimension of emotional intelligence and both goal-setting types). The interaction terms between each emotional competence and both directive and participative goal setting were entered in the third and fourth step, respectively.

Results

Table 14 shows means, standard deviations, Cronbach's alphas and Pearson's correlation coefficients for all continuous variables.

Results at work session 1

For work session 1, the results show that age ($\beta = -.14$, $p < .05$) and openness ($\beta = -.18$, $p < .05$), were negative predictors of trust in leadership, while extraversion ($\beta = .15$, $p < .05$), agreeableness ($\beta = .16$, $p < .05$) and emotional stability ($\beta = .18$, $p < .05$) were positive predictors, at the last stage of the regression analysis. As expected, at work session 1, *emotional attention* ($\beta = .28$, $p < .05$) was a significant predictor of trust in leadership but did not interact with goal setting types.

In the regression analysis for *emotional clarity*, the results indicate that participant's age ($\beta = -.19$, $p < .01$) and openness ($\beta = -.20$, $p < .01$) were negative predictors of trust in leadership, while agreeableness ($\beta = .19$, $p < .01$) was a positive predictor, at the last step of the regression analysis. Emotional clarity ($\beta = .32$, $p < .05$) was a significant predictor of trust in leadership yet it did not interact with either directive or participative goal setting types.

Table 14. Means, Standard Deviation and Correlations for all continuous variables (n=228)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Age	22.75	4.81	-										
2. E	3.26	.42	.03	(.80)									
3. ES	2.77	.57	.04	-.04	(.90)								
4. A	3.56	.34	.05	.19	.13	(.74)							
5. C	3.40	.40	.10	.42	.02	.12	(.80)						
6. O	3.44	.39	.16	.43	.15	.28	.24	(.76)					
7. EA	3.27	.77	-.13	.06	-.43	.11	-.05	.05	(.89)				
8. EC	3.12	.67	.16	.36	.18	.18	.20	.40	.13	(.84)			
9. ER	3.23	.78	.06	.32	.35	.28	.16	.32	-.04	.30	(.83)		
10. Trust T1	2.91	.85	-.18	.09	.09	.15	-.01	-.06	.17	.13	.11	(.74)	
11. Trust T2	2.90	.83	-.21	.05	.03	.08	.07	-.16	.19	.02	.06	.59	(.82)

Note: For all (absolute) values above .13, $p < .05$ are for values above .18 $p < .01$; EA = Emotional Attention, EC = Emotional Clarity, ER = Emotional Repair, Trust = Trust in Leadership; T1 = Work session 1, T2 = Work session 2. Cronbach's alphas are in the diagonal

For *emotional repair*, the results, in last step of the regression analysis, show that participant's age ($\beta = -.17$, $p < .01$) and openness ($\beta = -.16$, $p < .05$) were negative predictors of trust in leadership, while agreeableness ($\beta = .19$, $p < .01$) was a positive predictor. Emotional repair was a significant predictor of trust in leadership ($\beta = .26$, $p < .05$) (table 15).

These results support hypothesis 1. Moreover, the interactions between emotional repair and directive goal setting ($\beta = -.16$, $p < .05$, 1-tailed) and participative goal setting ($\beta = -.19$, $p < .05$ 1-tailed) reached statistical significance (table 15).

Table 15. Multivariate Regression Analyses for emotional competencies as predictors of trust in leadership across different types of goal setting at work session 1

Work Session 1	Attention			Clarity			Repair		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Age	-.02	.01	-.14*	-.03	.01	-.19**	-.03	.01	-.17**
Sex	.22	.12	.12	.24	.12	.12	.19	.12	.09
Extraversion	.30	.15	.15*	.18	.16	.09	.244	.16	.12
Agreeableness	.38	.17	.16*	.46	.17	.18*	.46	.17	.19**
Emotional Stability	.27	.11	.18*	.07	.10	.05	.08	.11	.06
Conscientiousness	-.08	.15	-.04	-.10	.15	-.05	-.08	.15	-.04
Openness	-.39	.16	-.18*	-.44	.17	-.20**	-.34	.16	-.16*
EC	.31	.12	.28*	.40	.16	.32*	.28	.13	.26*
DGS	-.12	.13	-.07	-.19	.13	-.10	-.16	.14	-.09
PGS	-.01	.13	-.01	-.05	.13	-.03	-.01	.14	-.01
EC x DGS	-.06	.17	-.03	-.22	.20	-.11	-.32	.18	-.16*
EC x PGS	-.13	.17	-.07	-.23	.21	-.11	-.33	.17	-.19*
			R ² .15			R ² .14			R ² .13

Note: EC = Emotional competency, DGS = Directive goal setting, PGS = Participative Goal setting. Goal Setting Type was dummy coded in two variables with unspecific goals condition serving as the reference group. * $p < .05$; ** $p < .01$.

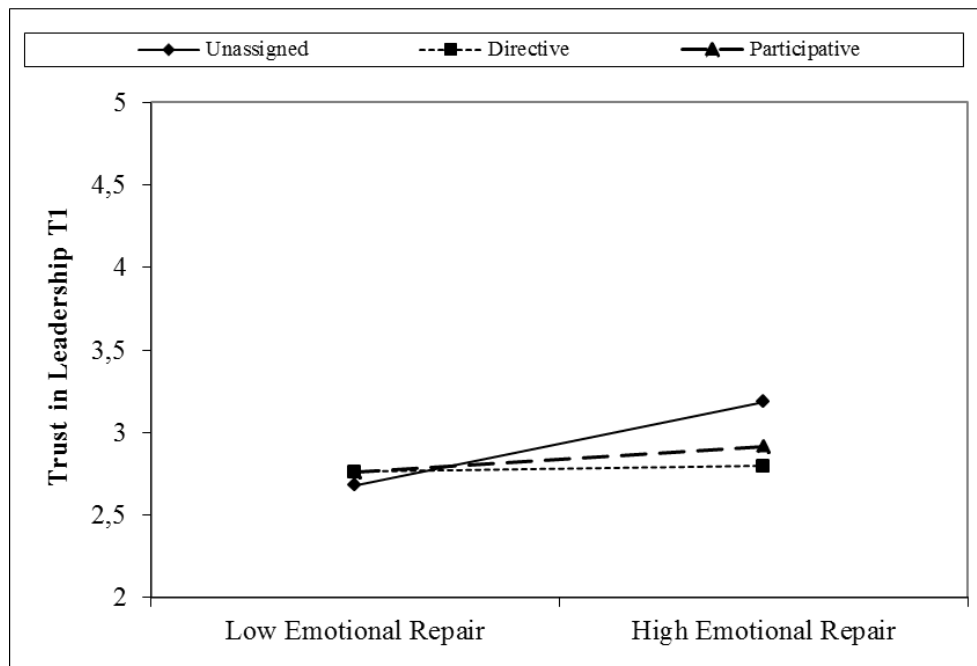


Figura 10. Interaction between emotional repair and goal setting types on trust in leadership (work session 1)

Figure 10 shows interactions between follower's emotional repair and both directive and participative goal setting types over trust in leadership, at work session 1. Single slope analyses show that the slope gradient between low and high levels of emotional repair was significant for unassigned goal setting ($\beta = -.32$, $t(217) = 2.13$, $p < .05$), but non-significant for directive ($\beta = .02$, $t(217) = .21$, $p > .05$) or participative ($\beta = .01$, $t(217) = .12$, $p > .05$) goal setting. In the unassigned goal setting condition, participants with low levels of emotional repair report lower trust in leader than those with high levels of emotional repair.

Results at work session 2

At work session 2, openness ($\beta = -.17$, $p < .01$) and trust in leadership levels at work session 1 ($\beta = .55$, $p < .001$) were predictors of trust in

leadership. Neither *emotional attention*, nor goal setting types, nor its interactions were predictors of trust in leadership (table 16).

For *emotional clarity*, the results, in last step of the regression analysis, show that openness ($\beta = -.15, p < .05$), conscientiousness ($\beta = .14, p < .05$) and trust in leadership levels at work session 1 ($\beta = .57, p < .001$) were predictors of trust in leadership. The interaction between emotional clarity and directive goal setting was significant ($\beta = -.15, p < .05, 1$ -tailed). The interaction term for participative goal setting was non-significant (table 16).

In the regression analysis for *emotional repair*, the data show that openness ($\beta = -.18, p < .05$) negatively predicted trust in leadership, while conscientiousness ($\beta = .12, p < .05$) and trust in leadership at time 1 ($\beta = .56, p < .001$) were positive predictors. At work session 2, the interaction between emotional repair and directive goal setting was significant ($\beta = -.14, p < .05, 1$ -tailed) but participative goal setting was not a significant predictor (table 16). These results support partially hypothesis 4.2 but not hypothesis 4.3.

Table 16. Multivariate Regression Analyses for emotional competencies as predictors of trust in leadership across different types of goal setting at work session 2

Work Session 2	Attention			Clarity			Repair		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Age	-.01	.01	-.07	-.01	.10	-.08	-.01	.01	-.08
Sex	.02	.10	.01	-.02	.10	-.01	.00	.10	.00
Extraversion	.02	.13	.01	.01	.13	.00	-.03	.13	-.02
Agreeableness	.01	.14	.01	.07	.14	.03	.08	.14	.03
Emotional Stability	.09	.09	.06	.01	.08	.01	-.04	.08	-.03
Conscientiousness	.21	.12	.10	.28	.12	.14*	.24	.12	.12*
Openness	-.36	.13	-.17**	-.33	.14	-.15*	-.36	.13	.17**
Trust in Leadership T1	.53	.06	.54***	.55	.05	.57***	.55	.05	.56***
EC	.11	.10	.11	.04	.13	.04	.09	.11	.08
DGS	-.17	.11	-.10	.15	.11	.08	.14	.11	.08
PGS	-.01	.11	-.01	-.01	.11	-.01	-.02	.11	-.01
EC x DGS	-.07	.14	-.03	-.29	.16	-.15*	-.28	.15	-.14*
EC x PGS	.15	.14	.08	.14	.17	.07	.11	.14	.07
			R ² .41			R ² .41			R ² .41

Note: EC = Emotional competencies, DGS = Directive goal setting, PGS = Participative Goal setting T1 = Work session 1. Goal Setting Type was dummy coded in two variables with unspecific goals condition serving as the reference group. * $p < .05$; ** $p < .01$, *** $p < .001$.

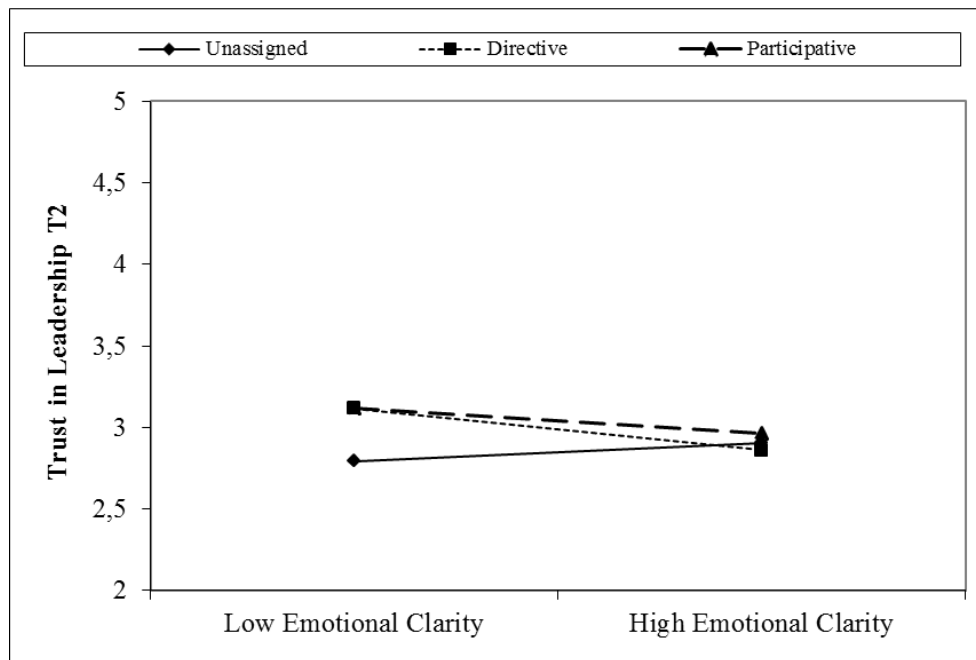


Figura 11. Interaction between emotional clarity and goal setting type on trust in leadership (work session 2)

Figure 11 shows interaction slopes between follower's emotional clarity and both directive and participative goal-setting types over trust in leadership at work session 2. Differences in slope gradient between low (-1SD) and high (+1SD) followers' emotional clarity was non-significant for unassigned goal setting ($\beta = -.08$, $t(217) = -.56$, $p = .57$), and significant for directive goal setting ($\beta = -.19$, $t(217) = -2.01$, $p < .05$). While participative goal setting did not reach significance in the regression equation, single slope analysis shows that the slope for this type of goal setting is significant as well ($\beta = -.16$, $t(217) = 3.59$, $p < .001$). The fact that both goal setting slopes are almost identical and in the same direction indicates that setting goals affects the relationship between emotional clarity and trust in leadership in later trust episodes, but how goals are set has no effect on this relation.

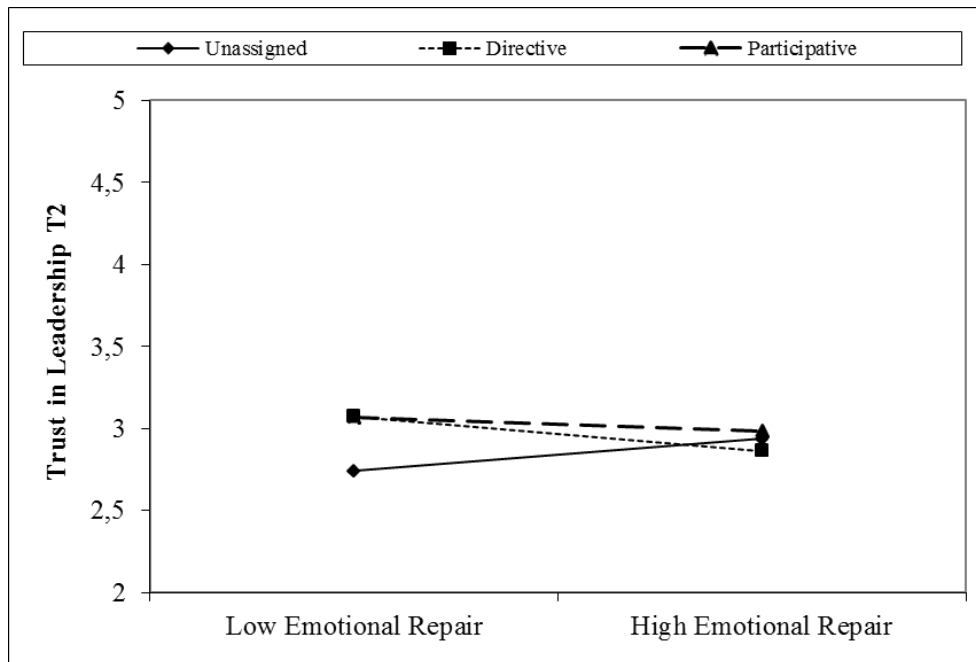


Figura 12. Interaction between emotional repair and goal setting types on trust in leadership (work session 2)

Figure 12 shows interactions between follower's emotional repair and both directive and participative goal setting types over trust in leadership at work session 2. Differences in slope gradient between low and high levels of follower' emotional repair was non-significant for unassigned goal setting ($\beta = .07$, $t(216) = .76$, $p = .45$), but significant for directive goal setting ($\beta = -.18$, $t(216) = -1.89$, $p < .01$) and participative goal setting ($\beta = .18$, $t(216) = 2.23$, $p < .05$). Even though that in the regression analysis the interaction did not reach significance, the difference in slope gradient between low and high levels of follower emotional repair in the participative goal setting condition was statistically significant. Again, both goal setting slopes are in the same direction, further suggesting that setting goals, and not the type of goal setting, is what affects the relationship between emotional repair and trust in leadership, especially for those individuals with low emotional repair.

Discussion

This study examined the effects of three follower's emotional competencies (attention, clarity and repair) and three goal-setting types on trust in leadership over different periods. We proposed that, in early stages of trust formation, followers with higher levels of emotional attention, clarity and repair would report higher levels of trust in leadership (hypotheses 4.1). Our data fully supports these hypotheses, endorsing the importance of followers' emotional competencies as early predictors of trust in leadership.

These results have practical implications for those leaders that need to establish their credibility very fast (e.g. in ad-hoc teams with a short time-frame to perform a task, such as single-project teams). In this scenario, if possible, team leaders should choose followers with high levels of emotional attention, clarity and repair to build quickly trust-based relationships.

Moreover, we found an unexpected positive interaction effect between follower's emotional repair and both goal-setting types, at work session 1. A deeper analysis of these interactions shows that there are no statistical differences between goal setting types at low or high levels of emotional repair, but the slope for unassigned goals condition (reference group) was significant. In this condition, participants with low levels of emotional repair report lower trust in leader than those with high levels of emotional repair. This result suggest that setting goals in early trust episodes may act as neutralizer of the negative effect of a low level of emotional repair on trust in leadership (Howell, Dorfman, & Kerr, 1986). Clearly, further research on this matter is required.

Second, we suggested that as time goes by, and the relation between leader and followers develops, followers would feel and interpret the way in

which a leader sets goal in different ways depending on their level of emotional competencies; influencing their levels of trust in his or her leader. Specifically, we proposed that a directive goal setting behavior would interact negatively with followers' emotional attention, clarity and repair (hypothesis 4.2) and a participative goal setting would positively moderate the relation between these three emotional competencies and trust in leadership (Hypothesis 4.3). The results indicate that directive goal setting, in fact, interacts negatively with followers' emotional clarity and repair, but does not interact with emotional attention. In consequence, the results support partially hypotheses 4.2.

Hypotheses 4.3 stated that participative goal setting would moderate positively the relation between emotional competencies and trust in leadership. The results show that these interactions are non-significant. Hence, we rejected hypotheses 4.3.

In later stages of trust formation, as suggested by Burke et al. (2007), setting clear and compelling directions *does* have an effect on trust, but how this direction is set does not. The results indicate that setting goals (either with directive or participative approach) may promote trust in leadership for those followers with low levels of emotional clarity and repair. It seems that when a leader has already established some level of credibility, the sources of anxiety and negative emotions shifts from a relational uncertainty, to task-related variables (e.g. task complexity, difficulty). Because goals by definition reduce task related uncertainty, for individuals with low levels of emotional clarity and repair, receiving goals (either unilaterally or by participation) helps them to attribute special qualities to their leader and trust that their leader is someone knows the way to successfully complete the task.

Again, we need further research to understand how setting goals may relate to emotional competencies, attributions of charisma and trust in leadership.

Our study provides a small yet valid contribution to the emotional intelligence, leadership and motivational literature, by clarifying the dynamics of how emotions and goals affect follower's trust in leadership. In this study, we contribute to expand the numerous positive results associated to emotional intelligence, by providing empirical support for its predictor role of trust in leadership, after controlling for other individual differences such as the "big five" personality traits. Furthermore, by testing different approaches to goal setting types, we have identified that setting goals effectively compensate for low levels of EC's but only after a leader and follower developed their relation to some degree. Only then, setting goals can be a good practice for followers with low levels of emotional intelligence.

To ensure the validity of our conclusions we also took a series of precautions previously suggested in the emotional intelligence literature. Firstly, we controlled for other individual differences such as personality traits, allowing a better understanding of the effects of emotional competencies beyond stable personality traits. Secondly, in a controlled environment, we used an experimental manipulation and a longitudinal design to avoid the effect of confounding variables when testing the effects of goal setting types and ECs on trust in leadership, and avoiding the common pitfalls of cross-sectional studies.

Unfortunately, as any study, this study is not without limitations. A theoretical limitation is consequence of the ongoing academic discussion on the nature of our independent variables. Emotional competencies (and emotional intelligence as a gestalt) still have many detractors, who claim that

its benefits have been greatly exaggerated by the popular press (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009; Locke, 2005). While we agree on the last, we should recognize the benefits of emotional competencies on organizational outcomes, even if they are small. This study adds value to the ongoing discussion in this topic, because contributes to expand the nomological network of emotional intelligence, by linking it to the literature on trust in leadership.

In relation to our measures, again detractors of EC's may criticize the self-report nature of the measure of emotional competencies we used in this study (Zeidner, Roberts, & Matthews, 2008). In spite of this, we chose a scale whose psychometric properties have been validated by its original authors (Salovey, Mayer, & Goldman, 1995) and in the country in which this study was conducted (Fernández-Berrocal, Extremera, & Ramos; Extremera, 2004). In our sample, the reliability indicators for this scale are in the acceptable ranges for social sciences. In this line of thought, even though we made all possible efforts to assure the ecological validity of this study, future research could easily replicate this study in an organizational setting using tests instead of self-report measures of ECs (Extremera Pacheco, Fernández Berrocal, & Salovey, 2006). An easy way to do this would be using an online version of tests such as the MSCEIT 2.0 to measure EC levels in new employees, and their expectations about their supervisor (in terms of trustworthiness), both in organizations in which goal-setting practices are explicit in their norms and policies, and in those where goal related practices are lacking. After some time, a second measurement of trust would be necessary.

Our findings have relevant implications for management. Firstly, as suggested by different leadership theories such as LMX (Schriesheim, Castro,

& Cogliser, 1999), managers should be aware that creating trust starts by developing a solid relationship with followers. On this basis, managers also need to understand that for some followers, trusting a leader is much simpler than for others, because they can easily regulate own emotions to maintain a positive emotional state. In consequence, effective managers should be especially aware of those followers who have challenges in regulating their emotional states, and take specific action to develop an open and transparent relationship to facilitate the trust formation process. As the relation develops in time, adequately setting goals will serve these collaborators as an indicator of the manager's ability, helping followers with low emotional competencies to cope with task related uncertainty, and start trusting their manager under the rationalization that "they can trust him because he or she knows what he is doing".

Acknowledgements

The authors would like to thank prof. Vincete González Romá for his comments on early version of this study.

IV. DISCUSIÓN

CAPÍTULO 10. DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES

10.1. Discusión general

En este capítulo se presenta una síntesis y discusión de los principales resultados derivados de esta investigación, obtenidos en los cuatro estudios previamente expuestos. Se ofrecen, a su vez, algunas implicaciones teórico-prácticas, tanto para investigadores como para profesionales del área. Así mismo, se indican las limitaciones de la investigación realizada, para que sean superadas y tenidas en cuenta en futuros estudios. Finalmente, se plantean las principales conclusiones obtenidas.

El objetivo general de esta tesis ha sido contribuir al estudio del liderazgo, especificando bajo qué condiciones aumenta o disminuye la influencia de un líder auténtico sobre los resultados actitudinales, afectivos y conductuales de los seguidores. Para esto, se evaluó si dicha relación se ve afectada por las diferencias individuales de los seguidores, o determinadas prácticas del líder relacionadas con la motivación de los mismos, específicamente la manera en que se establecen las metas. Así mismo, se analiza el grado en que las competencias emocionales y la manera como se establecen las metas afectan al grado de confianza que se deposita en el líder. Este objetivo se desarrolló mediante cuatro estudios experimentales, y de naturaleza longitudinal, que respondían a cuatro objetivos secundarios.

El primer estudio tenía como objetivo evaluar los efectos interactivos en el tiempo, de combinar dos estilos de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y tres tipos de establecimiento de metas, sobre el rendimiento de tarea individual y la satisfacción con el proceso de trabajo de los seguidores.

El objetivo del segundo estudio fue explorar el efecto modulador de dos características de personalidad (la afabilidad y la energía de los seguidores)

en la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y el nivel de lealtad hacia el líder. Por otro lado, el tercer estudio exploró el rol modulador del tesón y la estabilidad emocional de los seguidores en la relación entre el estilo de liderazgo (auténtico vs. transaccional) y el nivel de satisfacción de los seguidores con el resultado del trabajo.

Por último, el cuarto estudio tenía como objetivo evaluar cómo las competencias emocionales de los seguidores (atención, claridad y reparación emocional) y el tipo de establecimiento de metas influyen en la confianza en el líder, analizando su evolución a lo largo de dos episodios temporales.

10.2. Resumen de estudios y resultados

El primer estudio, siguiendo el modelo de Avolio y colaboradores (2004), exploró en qué medida el liderazgo auténtico (en comparación con el estilo de liderazgo transaccional) se ve afectado por factores situacionales como la manera en que se establecen las metas. Para esto propusimos que un adecuado nivel de ajuste entre el estilo de liderazgo y los diferentes tipos de establecimiento de metas (ya sea directivo o participativo) afectará positivamente a dichos resultados. Los resultados muestran que el establecimiento de metas participativo ajusta mejor con el estilo de liderazgo auténtico en comparación con el liderazgo transaccional. Concretamente, se observa que los líderes auténticos que permiten la participación de los seguidores en el establecimiento de metas consiguen un mayor rendimiento de ellos y una mayor satisfacción con el proceso de trabajo. Sin embargo, en la condición de establecimiento de metas directivo no se observan diferencias en rendimiento y satisfacción entre estilos de liderazgo. Además, los resultados indican que con el tiempo mejora el rendimiento. No obstante, el paso del tiempo no incrementa las diferencias entre condiciones

experimentales ni en satisfacción con el proceso de trabajo ni en rendimiento individual. Esto sugiere que el patrón de diferencias entre condiciones presenta cierta estabilidad temporal, al menos durante el periodo de tiempo comprendido en el presente experimento.

El modelo de Avolio y colaboradores, predice que la influencia de un líder auténtico generará una serie de resultados afectivos y actitudinales en los seguidores (Avolio et al., 2004). En el segundo y tercer estudio, exploramos si los rasgos de personalidad de los seguidores interactuaban con el estilo de liderazgo sobre algunos de estos resultados actitudinales y afectivos, específicamente el compromiso o lealtad hacia el líder y la satisfacción con el resultado del trabajo.

De esta manera, el objetivo del segundo estudio fue explorar el rol modulador de la afabilidad y la extroversión de los seguidores en la relación entre el estilo de liderazgo y la lealtad hacia el líder. Como esperábamos, en la segunda sesión de trabajo, nuestros resultados muestran que el liderazgo auténtico tiene un efecto positivo sobre la lealtad hacia el líder de sus seguidores. En línea con la literatura sobre personalidad, el nivel de afabilidad de los seguidores predice positivamente la lealtad hacia el líder, mientras que su energía es un predictor negativo. Además, se observa que los seguidores con bajos niveles de afabilidad tenían mayores niveles de lealtad en la condición de liderazgo auténtico, en comparación con la condición de liderazgo transaccional. No obstante, no se observan diferencias en los niveles lealtad, entre la condición de liderazgo auténtico y la de liderazgo transaccional, en los participantes con alto niveles afabilidad. Sugerimos que lo opuesto ocurriría con la relación entre los niveles de extroversión de un sujeto y su lealtad hacia el líder. Como esperábamos, en la segunda sesión de trabajo, nuestros resultados muestran que los sujetos con bajos niveles de

energía no se vieron afectados por nuestra manipulación de estilos de liderazgo, pero quienes se describieron con altos niveles de extroversión, reportaron mayores niveles de lealtad en la condición de un líder auténtico que en la condición de un líder transaccional. Estos resultados indican que, como sugerimos en esta investigación, el efecto del estilo de liderazgo sobre los resultados actitudinales de los seguidores no es uniforme, sino que depende de las diferencias individuales de los mismos (Spitzmuller & Ilies, 2010).

El tercer estudio siguió la misma lógica que el segundo estudio, siendo su objetivo evaluar el rol modulador del tesón y la estabilidad emocional de los seguidores en la relación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción con el resultado de su trabajo. Nuestros resultados muestran que el liderazgo auténtico tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción con el resultado del trabajo. También como esperábamos, encontramos que el tesón de un individuo es un predictor positivo del nivel de satisfacción con el resultado de su trabajo. Inesperadamente, el nivel de estabilidad emocional no fue un predictor significativo en nuestra muestra. El tesón y la estabilidad emocional de los seguidores modularon la relación entre el estilo de liderazgo y el nivel de satisfacción con el resultado de su trabajo. Quienes presentaban menores niveles tanto de tesón como de estabilidad emocional reportaron mayores niveles de satisfacción con el resultado de la tarea en la condición de liderazgo auténtico en comparación con la condición de liderazgo transaccional.

El cuarto estudio intentó entender la dinámica envuelta en la formación de la confianza en el líder, investigando qué otros factores la afectan más allá de las conductas (auténticas) del líder. Debido a que la confianza tiene una dimensión afectiva y otra cognitiva, exploramos el rol que juegan las

competencias emocionales (la atención, la claridad y la reparación emocional) de los seguidores, y ciertas prácticas del líder, más específicamente el tipo de establecimiento de metas, en la construcción de la misma, en dos momentos temporales de la relación entre líderes y seguidores.

En episodios tempranos de la relación líder-seguidor (primera sesión de trabajo), nuestros resultados muestran que tanto la atención como la claridad y la reparación emocional de los seguidores predicen significativa y positivamente los niveles de confianza en el líder, independientemente de la manera en el líder establezca las metas. Cabe destacar que en la reparación emocional interactuó con el tipo de establecimiento de metas en la primera sesión de trabajo, pero sin embargo, un análisis detallado de las pendientes de regresión indicó que sólo en la condición de control (“hazlo lo mejor que puedas”) dicha pendiente era significativa.

En la segunda sesión de trabajo, la fuerza predictora de las capacidades emocionales desaparece. Sin embargo, los resultados indican que el establecimiento de metas (independientemente de si se establecen de forma directiva o participativa) favorece la confianza en el líder en el caso de aquellos seguidores con bajos niveles de claridad y reparación emocional.

10.3. Implicaciones teóricas

De los resultados de la presente investigación se desprenden, fundamentalmente, tres implicaciones teóricas que permiten contribuir a diferentes áreas de investigación. Concretamente, esta tesis aporta contribuciones a la literatura sobre liderazgo, personalidad y diferencias individuales, motivación (o, más específicamente, establecimiento de metas) y a la investigación sobre la formación y desarrollo de la confianza (concretamente, la confianza en el líder).

La primera contribución teórica de esta investigación es para la literatura sobre motivación. Contribuimos a la discusión sobre los resultados mixtos encontrados en la relación entre el tipo de establecimiento de metas (directivo o participativo) y el rendimiento individual al proponer una explicación alternativa. En el primer estudio afirmamos que un adecuado ajuste entre el estilo de liderazgo y el tipo de establecimiento de metas, se traducirá en mayores niveles de rendimiento individual y satisfacción con el proceso de trabajo.

En primer lugar, los resultados confirman lo propuesto por la literatura sobre los efectos del establecimiento de metas que indica que establecer metas claras y específicas se traduce en un mayor rendimiento. Además, recordemos, que el principal argumento de quienes defienden un establecimiento de metas participativo, es que la participación en el establecimiento de metas, ya sea de manera diádica o grupal, da lugar a que los seguidores perciban que tienen una mayor capacidad de control sobre la situación y el proceso de realizar una tarea. Este argumento, a su vez, afirma que esta sensación de control reduce la resistencia a la aceptación de las mismas generando un mayor compromiso para alcanzar dichas metas (Erez, 1993). De hecho, Latham, Erez y Locke coinciden en que una adecuada argumentación de la importancia de la meta (o “tell & sell”) sería lo que genera la diferencia entre diferentes tipos de establecimiento de metas (Latham et al., 1988). Esto sugiere que si un seguidor observa que habitualmente las metas se establecen participativamente, aun respetando las jerarquías formales, éste sentirá una necesidad de ser reconocido como un interlocutor válido y no simplemente un receptor pasivo de instrucciones. Nuestros resultados, muestran que si un líder atiende esta necesidad estableciendo relaciones abiertas y transparentes, escucha diversas opiniones,

y muestra respeto por los demás (es decir, un líder auténtico) podrá satisfacer dicha necesidad mejor que un líder centrado únicamente en recompensar resultados. Esto afectará positivamente a sus seguidores, y retribuirán estas conductas comprometiéndose con las metas de rendimiento acordadas con el líder.

Por otro lado, sugerimos que combinar un estilo de liderazgo transaccional y un establecimiento de metas participativo, envía un mensaje incongruente ya que, por un lado, el líder solicita participación de los seguidores y, por otro, intenta minimizar las desviaciones de las normas con castigos. En la literatura de tomas de decisiones, solicitar una opinión sobre una decisión ya tomada, se denomina *pseudo-participación* y está asociado a resultados negativos como el cinismo y la desmotivación (Singer, 1974). Nuestros resultados parecen indicar que combinar un estilo de liderazgo transaccional y un establecimiento de metas participativo no da lugar a mejores resultados que el establecimiento de metas directivo. Por último, nuestros resultados muestran que este patrón de diferencias es consistente en el tiempo, o por lo menos, durante el tiempo de nuestro experimento. Por tanto, es posible concluir que lo importante es que exista un adecuado ajuste entre el tipo de establecimiento de metas y el estilo de liderazgo para obtener resultados positivos en términos de rendimiento y satisfacción de los seguidores.

La segunda contribución teórica es a la literatura sobre liderazgo, y personalidad y diferencias individuales. Nuestros resultados muestran que los efectos positivos del liderazgo auténtico sobre los resultados afectivos y actitudinales se ven potenciados cuando los seguidores presentan determinadas características de personalidad. Más concretamente, los resultados sugieren que el liderazgo auténtico es especialmente útil cuando

los seguidores tienen bajos niveles de afabilidad y altos niveles de extroversión, ya que en estos casos favorece la lealtad de los seguidores. Además se observa que el liderazgo auténtico mejora los niveles de satisfacción con el resultado del trabajo entre los seguidores y que esos efectos positivos de este estilo de liderazgo se dan especialmente en los seguidores con bajos niveles de tesón y estabilidad emocional. Estos resultados sugieren que en el estudio de los efectos de diferentes estilos de liderazgo es importante atender a las diferencias individuales de los seguidores, ya que éstos son una parte activa del liderazgo, entendido como un proceso.

Como sugieren Gardner y colaboradores (2005), la exposición a un líder auténtico puede disparar la autenticidad en el seguidor, lo que se refleja en mayores niveles de resultados actitudinales y afectivos. Nuestros estudios también brindan apoyo empírico a lo propuesto por Gardner y colaboradores (2005), en cuanto a la importancia del líder auténtico como “modelo ejemplar” fuente de influencia positiva para el desarrollo de un “self” más pleno y auténtico en sus seguidores y plantean la necesidad de incorporar los estados de personalidad del seguidor al cuerpo teórico del liderazgo auténtico.

La tercera aportación teórica del presente trabajo es a la investigación sobre un elemento central para el proceso de influencia del líder: la formación y el posterior desarrollo de la confianza. Los resultados de esta tesis apoyan lo propuesto por Jones & George (1988). Inicialmente los seguidores se centran más en las emociones y los estados afectivos que en los juicios cognitivos para confiar en un tercero o no. Todo sugiere que quienes regulan mejor sus estados emocionales, logran evitar emociones de desconfianza excesiva o ideas paranoides, reportando mayores así niveles de

confianza (Martínez-Tur et al., 2009). Por otro lado, nuestros resultados muestran que, con el tiempo, los factores situacionales, como que un líder establezca metas claras y específicas, compensan las carencias de quienes tienen bajos niveles de claridad y reparación emocional. Según Locke y Latham, las metas son a la vez fuente y parámetro objetivo para que un sujeto evalúe sus expectativas sobre la otra parte, como, por ejemplo, en cuanto a si aportará las recompensas ante su rendimiento esperado (especificado en las metas; Locke & Latham, 2002), pero lógicamente se necesita un cierto número de intercambios para este cambio de foco se produzca.

Esto sugiere que es necesario que transcurra un determinado tiempo para que un individuo haga el cambio del uso exclusivo de sus competencias emocionales a incluir juicios cognitivos de si el líder es de fiar o no. Tras este cambio de foco, los individuos con baja claridad y reparación emocional percibirán el establecimiento de metas como una señal de habilidad del líder, y de que éste es confiable para guiarlo en la realización de las tareas. Al explorar esta evolución temporal, contribuimos a la necesidad, que han sugerido algunos autores, de explorar los antecedentes y el proceso por el cual se genera y se mantiene la confianza (Martínez-Tur y Peiró, 2009).

Nuestros resultados también contribuyen a evidenciar la naturaleza dinámica y emocional de la confianza en el líder, en especial al sugerir que su desarrollo depende de un adecuado nivel de ajuste entre las capacidades emocionales del seguidor y factores contextuales como las prácticas del líder.

10.4. Implicaciones prácticas

Los resultados de nuestra investigación nos permiten llegar a una serie de implicaciones para quienes tengan la responsabilidad de liderar un equipo de trabajo y deseen hacerlo con un estilo auténtico. Antes de entrar en

detalles es importante hacer una salvedad; Debido a que nuestra investigación no exploró el fenómeno del liderazgo auténtico a nivel grupal, sólo brindamos recomendaciones para un nivel de diada líder-seguidor. Somos conscientes de que existen fenómenos grupales que afectarán a los resultados actitudinales, afectivos y conductuales en los seguidores, y que no fueron abarcados por esta investigación.

Así mismo, creemos que nuestras recomendaciones son particularmente útiles a aquellos líderes que trabajen con equipos pequeños para proyectos específicos, u orientados a la solución de un problema puntual. En este tipo de equipos, en la mayoría de los casos, los miembros del grupo necesitan enfocar su atención en la tarea o el problema a resolver, y no cuentan con recursos temporales suficientes para explícitamente desarrollar vínculos sociales.

Por esta razón, queda bajo la responsabilidad del líder, como coordinador del mismo, facilitar este proceso de intercambio social entre sus miembros. En esta línea, para poder cumplir este rol efectivamente, el líder necesita que sus colaboradores confíen rápidamente en él (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996) y posteriormente le sean leales ante amenazas externas. Debido a que en la presente tesis, brindamos apoyo al supuesto que la formación y el mantenimiento de estas dos actitudes son susceptibles de ser afectadas por las diferencias individuales de cada seguidor, es de suma importancia para el líder ser consciente y atender dinámicamente al efecto de estas diferencias individuales.

Por ejemplo, según lo propuesto por la teoría del liderazgo auténtico, el líder debe tener un conocimiento no sólo de sí mismo, sino también de los demás. Para esto, el líder podría obtener de su departamento de personal un

breve perfil sobre los rasgos de personalidad y el nivel de competencias emocionales de sus seguidores o de sus capacidades emocionales antes de comenzar a trabajar con ellos. En caso de que fuese necesario, podría contar también con la ayuda de un experto en el área para lograr dicho conocimiento.

En esta línea, en las primeras reuniones de trabajo con su equipo, un líder que sea consciente de que para la formación de la confianza priman los aspectos emocionales, deberá enfocarse en generar emociones positivas en sus colaboradores, por ejemplo a través del contagio emocional positivo (Bono & Ilies, 2006) pero sustentando esta práctica a través de conductas que sean íntegras y benevolentes (p. e. crear un entorno de apoyo). Una vez lograda dicha confianza, el líder debe ser consciente que para mantenerla, deberá ser claro y específico en las metas que establece para los miembros de su equipo. Le recomendamos que sea especialmente directo para quienes presenten bajos niveles de claridad y reparación emocional (Burke et al., 2007).

Por otro lado, nuestra investigación evidenció que para lograr altos niveles de lealtad entre sus colaboradores, un estilo de liderazgo auténtico es una mejor opción que un estilo puramente transaccional, ya que el primero compensa el efecto negativo de la falta de afabilidad de los seguidores, y potencia la lealtad de quienes son más extrovertidos. A su vez, entre las numerosas ventajas de un mayor nivel de lealtad en su gente, el líder podrá observar una menor rotación y absentismo laboral y mayores conductas de ciudadanía organizacional (Steers, 1977), lo cual obviamente ayuda a conseguir las metas colectivas del equipo con mayor facilidad. Así mismo, con respecto al logro de objetivos, mientras que nuestros resultados muestran que el combinar un estilo de gestión auténtico con la participación de los empleados

da lugar a mayores niveles de rendimiento individual, otros autores han indicado por separado que tanto el liderazgo auténtico (Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2011) como la participación en el establecimiento de metas también da lugar a un mayor nivel de rendimiento grupal (Wegge, Bipp y Kleinbeck, 2007; Wegge y Haslam, 2005).

En caso de que la adopción de un establecimiento de metas participativo no sea posible, ya sea por una cultura organizacional basada en la competición, o por la naturaleza del equipo de trabajo, recomendamos a los gerentes mantener un estilo de liderazgo auténtico y utilizar un establecimiento de metas directivo, ya que nuestros resultados no muestran diferencias en el rendimiento de los seguidores en comparación a un estilo de liderazgo transaccional. Combinar un establecimiento de metas directivo con un estilo de liderazgo auténtico, además de no dañar el rendimiento individual, mantiene los efectos positivos de este estilo de liderazgo en los resultados actitudinales y afectivos de los seguidores. En caso que esto no sea posible, ya sea por preferencia de líder, o por un contexto donde no exista un clima organizacional positivo (Walumbwa et al., 2008) que facilite un estilo de gestión auténtico, nuestra segunda recomendación sería que si el líder adopta un estilo de gestión transaccional, preste gran atención a establecer metas claras y específicas, ya que según nuestros resultados, el establecimiento de metas, ya sea de manera directiva o participativa, se asocia con mayores niveles de rendimiento individual en comparación con la situación en la que no se establecen metas concretas.

Finalmente, la tercera implicación práctica de nuestros resultados está relacionada con la evaluación del desempeño. Nuestros resultados muestran que quienes no se comprometen con su trabajo (o tienen bajos niveles de tesón), o presentan altos niveles de ansiedad (baja estabilidad emocional),

responden mejor a una comunicación abierta y franca, que escuche razones y que se preocupe por alentar el desarrollo y la mejora de sus colaboradores. Esto no implica, dejar de señalar las oportunidades de mejora, sino todo lo contrario. Un líder auténtico a la hora de dar feedback deberá tener un conocimiento de que sus acciones pueden impactar positivamente en los demás, en especial en aquellos quienes son emocionalmente frágiles o que tienen una tendencia natural a ser inconstantes.

10.5. Limitaciones generales

A pesar que en el presente trabajo realizamos considerables esfuerzos para garantizar la validez y fiabilidad de nuestros resultados, esta investigación presenta ciertas limitaciones. En cada uno de los estudios hemos indicado las limitaciones específicas de cada uno de ellos. A continuación, procedemos a detallar las limitaciones que tiene este trabajo de manera general.

La primera limitación de este trabajo está relacionada con el diseño de la investigación. Debido a razones principalmente logísticas y de recursos materiales, este trabajo exploró los efectos del estilo de liderazgo auténtico y los tipos de establecimiento de metas sobre los seguidores, de manera individual; sin poder atender a la sugerencia que diversos autores, dedicados al estudio del liderazgo auténtico, realizan sobre la importancia de explorar los efectos de este tipo de liderazgo en los resultados grupales (Gardner, Cogliser, Davis y Dickens, 2011; Yammarino, Dionne, Schriesheim y Dansereau, 2008). Además, estos autores enfatizan la relevancia de explorar los efectos transnivel del liderazgo auténtico. Al centrarnos en los efectos a nivel individual de los seguidores, las conclusiones que se desprenden de

nuestros resultados sólo deben considerarse para la relación diádica entre líder y seguidor.

Por otra parte, otra limitación de este trabajo es que nuestro diseño experimental contó con sólo con dos sesiones de trabajo. Mientras que este diseño longitudinal nos permite evitar posibles sesgos debido a la varianza de fuente común (o *common-method bias*) que sufren los diseños transversales (*cross-sectional*), quizás haya sido insuficiente para determinar si nuestras conclusiones se mantienen estables en un periodo temporal más extenso.

En esta línea, otra limitación del presente trabajo hace referencia a la manera como se ha manipulado experimentalmente el estilo de liderazgo auténtico. Nuestro “manipulation check” indica que los participantes sólo percibieron diferencias entre los dos estilos de liderazgo en la segunda sesión de trabajo, lo cual fue un hecho inesperado. Aceptamos esta debilidad de nuestra investigación. No obstante, creemos que la falta de diferencias significativas entre condiciones de estilo de liderazgo, en la primera sesión de trabajo, se debe a que los seguidores necesitan un determinado número de interacciones con el líder antes de poder confirmar o desestimar la autenticidad del discurso del líder y evaluar su congruencia con sus conductas, como, por ejemplo, en la provisión de feedback.

Así mismo, para garantizar que todos los sujetos recibieran uniformemente el mismo estímulo en cuanto a nuestra manipulación de estilo de liderazgo, tuvimos que renunciar a la posibilidad de utilizar un actor que actuara en directo representando la figura del líder. En lugar de ello, los participantes en el estudio veían a un actor, actuando como líder, en una grabación de vídeo. Como afirmábamos anteriormente, si bien la técnica que hemos empleado en la presente investigación ha sido utilizada en

investigaciones previas en los que se analiza otros estilos de liderazgo, como el carismático (Shea, 1999), y un meta-análisis reciente muestra que este tipo de manipulación es una de las más frecuentemente utilizadas en la investigación experimental sobre estilo de liderazgos (Avolio et al., 2009), presenta las mismas carencias que cualquier tipo de comunicación mediada por tecnologías de la comunicación e información, en este caso análoga a la video-conferencia (ruido, reducción de claves no verbales, etc.).

Además, en esta investigación no se han medido algunas variables que, según la teoría del liderazgo auténtico, podrían ser relevantes al evaluar los efectos de este estilo de liderazgo sobre los resultados actitudinales, afectivos y conductuales de los seguidores. En este sentido, no tuvimos en cuenta el nivel inicial de autoestima de los mismos o si éstos registraron cambios en su nivel de auto-eficacia percibida. Estas variables se han propuesto como resultados eudaemónicos para los seguidores del liderazgo auténtico (Ilies et al., 2005). Así mismo, no registramos, con medidas de auto-informe, los niveles de identificación tanto social como personal, el nivel de “engagement” o el nivel de capital psicológico en los seguidores, los cuales son mecanismos intervinientes del proceso de influencia del liderazgo auténtico, según el modelo de Avolio y colaboradores (2004). Nuevamente las limitaciones logísticas, en especial la necesidad de que los participantes en el estudio no tuvieran que dedicar un tiempo excesivo en la cumplimentación de los cuestionarios, nos impidieron realizar una prueba total del modelo de Avolio y colaboradores. A pesar de estas limitaciones nuestra investigación aporta valor ya que no sólo estudia los efectos del liderazgo auténtico sino su combinación con el tipo de establecimiento de metas y las características individuales de los seguidores, integrando, de este modo, la literatura sobre liderazgo, motivación y personalidad.

10.6. Líneas de investigación futura

De las limitaciones generales descritas en el apartado anterior se pueden extraer futuras líneas de investigación orientadas a superarlas. Además, durante la realización de esta tesis, y sobre todo atendiendo a los resultados de la misma, nos han surgido nuevos desafíos a los que hacer frente en el estudio del liderazgo auténtico y sus efectos.

A continuación, sugerimos algunos de los posibles caminos a seguir en la investigación en esta área.

10.6.1. *Authentic team leadership*

La primera limitación de esta investigación abre la puerta a explorar el efecto del liderazgo auténtico sobre los equipos de trabajo y los efectos transnivel del liderazgo auténtico. En nuestra revisión de la literatura mencionamos que sólo un estudio evaluó el efecto de liderazgo auténtico sobre el nivel grupal (Walumbwa et al., 2011), y sólo otro estudio consideró los efectos a nivel de unidades de negocios (Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009). Ambos estudios evaluaron los efectos positivos del liderazgo auténtico y el capital psicológico sobre actitudes como la confianza en el líder y conductas como el rendimiento grupal o de unidades de negocios.

El escaso número de estudios a nivel grupal nos indica que existe una oportunidad de explorar el efecto del liderazgo auténtico sobre los procesos de pérdida grupales, que se expresan en conductas negativas, como las denominadas “de retirada organizacional”, como el “free-riding” y la holgazanería social (Karau y Williams, 1993). La investigación muestra que los grupos altamente cohesionados presentan menores niveles de holgazanería social y mayores niveles de compensación social (Karau y

Williams, 1997; Liden, 2004). Así mismo se ha propuesto que si los miembros se identifican con su grupo a través de un proceso de auto-categorización, su nivel de cohesión aumentará (Hogg, 2000). Debido a que, en teoría, el líder auténtico estimula la identificación social con el grupo (Avolio et al., 2004) y fomenta conductas de ciudadanía organizacional (Walumbwa et al., 2011), sería de esperar que las mencionadas conductas negativas sean menos frecuentes en los grupos con un líder auténtico. En esta línea, combinar el liderazgo auténtico con un establecimiento de metas participativo debería resultar en mayores niveles de rendimiento grupal. Una mayor implicación de los miembros del grupo con las metas podría reducir las pérdidas en los procesos grupales (Wegge y Haslam, 2005).

10.6.2 Authentic e-leadership

Del análisis de otra de las limitaciones de nuestro trabajo surge una prometedora área de investigación futura: el authentic e-leadership. Una de las razones por las cuales elegimos utilizar este tipo de manipulación experimental fue porque al evaluar las dimensiones del liderazgo auténtico y sus conductas asociadas, entendimos que sería posible crear una manipulación, lo suficientemente realista, de un líder que se relacionase con los seguidores a través comunicación mediada por tecnologías de la información y la comunicación, combinando contenidos multimedia y procesamiento de la información en tiempo real para que fuese uniforme a todos los participantes.

En nuestra investigación no manipulamos la variable medio de comunicación. Sin embargo, resulta interesante plantear hipótesis sobre el efecto de ésta sobre la autenticidad percibida en el líder.

Mientras que el liderazgo en equipos geográficamente distribuidos ha sido estudiado abundantemente (Avolio y Kahai, 2003; Howell, Neufeld y Avolio, 2005), recientemente algunos autores han destacado la importancia de investigar el componente ético del liderazgo en un contexto de trabajo virtual (Lee, 2009) y cómo la emergencia de un liderazgo compartido aumenta la efectividad de los equipos virtuales (Carte, Chidambaram y Becker, 2006). Tomemos un ejemplo: ¿Cómo afectaría que líderes y seguidores utilicen un medio de comunicación 2.0 (como las redes sociales) al despliegue de las cuatro dimensiones de un liderazgo auténtico?

Con respecto al (auto) conocimiento de cómo las acciones del líder impactan en los demás, una interfaz de trabajo tipo red social o *web 2.0*, por un lado permitiría utilizar encuestas breves online para tener un indicadores cuantitativos de las características del líder (auto-evaluación) o de la personalidad y las capacidades emocionales de sus seguidores. Por otro lado, durante momentos claves del proceso de realizar una tarea, se podrían medir los estados emocionales, o los niveles de auto-eficacia de sus seguidores. Esto brindaría al líder un mayor “conocimiento de su gente” que le permitiría adaptar aspectos clave de gestión, como por ejemplo la manera en que se establecen las metas.

Debido a que el líder auténtico se caracteriza por establecer relaciones transparentes y abiertas, sumado al carácter democratizador de las redes sociales, éstas serían un canal válido para fomentar la participación de los seguidores en establecer objetivos de rendimiento, a través de metas online. Estas metas podrían ser revisadas por el líder y retroalimentadas en tiempo real a los seguidores, aumentando su percepción de transparencia y apertura. En esta línea, una interfaz informática bien diseñada permitiría gestionar de manera más eficiente los inputs de diversas fuentes de información, para que

el líder haga un procesamiento balanceado de la misma, teniendo medidas relativas del nivel de acuerdo previo a una decisión.

Por último, si bien una perspectiva moral internalizada sólo se logra a través de la internalización de valores durante toda la vida, si el líder presenta dicha perspectiva, un acceso abierto a la información de su gestión permitiría hacer que esta conducta sea más saliente frente a sus seguidores. Como indica la literatura sobre trabajo virtual, en equipos de trabajo reducidos, estas prácticas deberían complementarse con sesiones cara-a-cara, para evitar los efectos negativos y de pérdidas en los procesos grupales que genera la comunicación mediada por tecnologías de la información y la comunicación (Hertel, Geister y Konradt, 2005).

10.6.3 Liderazgo auténtico y prototipicalidad del líder

Finalmente, otra área de investigación futura prometedora sería explorar la relación entre el liderazgo auténtico y las atribuciones de prototipicalidad de sus seguidores. La *prototipicalidad* de un líder se define como las valoraciones que hacen los seguidores sobre en qué medida el líder representa los valores e intereses del grupo al que lidera (Haslam y Platow, 2001). Claramente, para que un líder sea considerado como prototípico de un grupo, primero los miembros de dicho grupo deben poseer una identidad grupal y compartir una serie de valores y normas en común. Esta identidad compartida o identidad social, se logra a través de procesos de despersonalización y auto-categorización social, o también llamada *identificación social* (Hogg, 2001).

El modelo teórico de Avolio y colaboradores (2004), contempla al líder auténtico como facilitador de estos procesos de identificación personal y social, que como resultado generan mayores niveles de confianza y

compromiso con el líder. Una manera de investigar esta relación (y su posible interacción) sería a través de un experimento, o un estudio de campo, en el que se manipule o se identifiquen altos y bajos valores de autenticidad y de prototipicalidad, estableciendo cuatro condiciones.

Sería de esperar que en la condición de alta autenticidad y alta prototipicalidad se registraran los mayores niveles tanto de identificación personal como de identificación social en los seguidores, y por ende de los resultados afectivos y actitudinales, como la confianza y la lealtad hacia el líder. Por otro lado, en las condiciones de alta autenticidad y baja prototipicalidad, o viceversa, tanto el estilo de liderazgo auténtico como la atribución de prototipicalidad podrían compensar la carencia del otro elemento.

Explorar la relación entre liderazgo auténtico y prototipicalidad es de gran interés para la investigación en liderazgo ya que el efecto de la prototipicalidad de un líder en sus seguidores es tan fuerte que numerosos estudios, tanto experimentales como de campo, encontraron que cuando un líder es percibido como altamente representativo de su grupo y sus intereses, sus seguidores confían tanto en él, que incluso le justificarán tanto faltas de justicia procedimental (Ullrich, Christ y van Dick, 2009) como el que no cumpla con las metas que le propuso al grupo (Giessner y van Knippenberg, 2008).

La ausencia de una perspectiva moral internalizada en dichos líderes, podría hacer que éstos abusen de la confianza que sus seguidores depositaron en él, al priorizar sus intereses personales sobre los intereses del grupo o el bienestar común, conducta que lamentablemente es muy frecuente en líderes políticos y de organizaciones privadas.

10.7. Conclusiones generales

El principal objetivo de esta tesis ha sido contribuir a la teoría del liderazgo auténtico, especificando bajo qué condiciones aumenta o disminuye la influencia del líder auténtico sobre los resultados afectivos, actitudinales y conductuales de los seguidores. Para esto, se evaluó si dicha relación se ve afectada por las características de los seguidores, o determinadas prácticas del líder que afecten a la motivación de los mismos, específicamente la manera en que se establecen las metas.

En primer lugar, exploramos los factores situacionales que afectan a la relación entre el estilo de liderazgo y el desempeño individual, ya sea medido objetivamente como subjetivamente a través del nivel de satisfacción con el proceso de trabajo por parte de los seguidores. Se observa que la combinación de un estilo de liderazgo auténtico con un establecimiento de metas participativo se traduce en mayores niveles de rendimiento individual y satisfacción con el proceso de trabajo.

En segundo lugar, los resultados obtenidos sugieren que el estilo de liderazgo auténtico potencia la lealtad de aquellos seguidores con bajos niveles de afabilidad y un alto grado de extroversión.

En tercer lugar, encontramos que las personas que puntúan bajo en tesón y estabilidad emocional se sienten más satisfechos con el resultado de su trabajo bajo la supervisión de un líder auténtico.

Finalmente, de nuestros resultados se puede concluir que las competencias emocionales de los seguidores son relevantes en la determinación de su nivel de confianza en el líder en los momentos iniciales de la relación. Sin embargo, después de ciertas interacciones con el líder, las capacidades

emocionales interactúan con las prácticas del líder (concretamente, con el establecimiento de metas) en la determinación de la confianza hacia él. Quienes presentan menos capacidades emocionales, confían más en su líder cuando conocen las metas que han de conseguir en su trabajo. En suma, como afirmábamos al inicio de este trabajo, los resultados de nuestra investigación indican que el seguidor no es un simple agente pasivo/a de la influencia del líder, sino que junto a éste y bajo la influencia de factores motivacionales, forma parte activa del proceso de liderazgo. Los resultados presentados en esta tesis brindan nuevas oportunidades a los líderes auténticos para adaptar su estilo de gestión a las necesidades individuales de sus seguidores, logrando que su influencia positiva llegue más uniformemente a todos ellos, logrando así seguidores más leales, con mayores niveles de rendimiento individual y más orgullosos de su trabajo.

10.8. General Conclusions

The main objective of this dissertation was to contribute to authentic leadership theory, by exploring under which conditions enhance or diminished its influence over followers' behavioral, attitudinal and affective outcomes. To this end, we tested if followers' individual characteristics or certain leadership motivational practices, such as different ways to set goals may influence this relation.

First, we explored if situational factors influence the relation between authentic leadership and followers' performance, measured either objective or subjectively (through followers reports of satisfaction with their work process). The results show that the match between an authentic leadership

style with a participative goal setting type results in higher levels of follower's task performance and work process satisfaction.

In the second and third study, we explored the role of individual differences in the relation between authentic leadership and followers' loyalty towards their leader. The results of the second study show that an authentic leadership style better shapes followers' loyalty, but especially for those followers that report low levels of agreeableness and highly extroverted people.

In the third study, we found that authentic leadership predicts higher levels of followers' satisfaction with the results of their work. This especially true for people who score low in conscientiousness and low emotional stability.

Finally, the results show that followers' emotional competencies are also relevant for establishing trust-based relations with their leader, especially in earlier trust episodes. In later trust episodes, the followers' emotional competencies interact with their leader's goal setting practices. Those with lower emotional competencies will report higher trust in their leader when goals are set in a directive way.

To conclude, as mentioned many times in this dissertation, the results show that followers are not mere passive recipients of a leader's influence but active members of the leadership process. Their individual differences and their interaction with leader's goal-related practices affect their attitudinal and behavioral outcomes.

Our results enable authentic leader to be aware how to better adjust their managerial style to the individual needs of their followers, so that all followers could equally benefit from the positive effects of this style. In turn, this will evidence in more trusting followers, who in turn are more loyal, perform better and are happier with what they do, and how they do it.

V. BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS

- Aiken, L., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Kivimäki, M., Kevin, M. V., & Pentti, J. (2002). Employee control over working times: associations with subjective health and sickness absences. *Journal of epidemiology and community health*, *56*, 272–8. Retrieved from <http://www.pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1732125&tool=pmcentrez&rendertype=abstract>
- Allscheid, S. P., & Cellar, D. F. (1996). An interactive approach to work motivation: The effects of competition, rewards, and goal difficulty on task performance. *Journal of Business and Psychology*, *11*, 219–237. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/25092546>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, *20*, 247–261. [doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006)
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, *62*, 25–33. [doi:10.1037/0003-066X.62.1.25](https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.25)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*, 315–338. [doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001)
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, *31*, 325–338.

Retrieved from <http://www.mendeley.com/research/adding-e-leadership-it-impact-leadership-1/>

Avolio, B. J., & Mhate, K. (2011). Advances in Theory and Research on Authentic Leadership. En K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Authentic Leadership: A research review* (pp. 1–32). Retrieved from <http://centerforpos.org/conference2011/wp-content/uploads/2011/02/POS-Hbk-Ch-60-Authentic-Leadership-Avolio-Mhatre.pdf>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. doi:10.1348/096317999166789

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–49. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development? En P. A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work*. (pp. 39–51). Oxford: Oxford University Press.

Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. Y. L. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research:

- Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764–784. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.006
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 963–970. doi:10.1037/0021-9010.91.4.963
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147. doi:10.1037/0003-066X.37.2.122
- Bar-Eli, M., Levy-Kolker, N., Tenenbaum, G., & Weinberg, R. S. (1993). Effect of goal difficulty on performance of aerobic, anaerobic and power tasks in laboratory and field settings. *Journal of Sport Behavior*, 16, 17-32.
- Barrick, M. R. (2003). Select on Conscientiousness and Emotional Stability. En E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing. doi:10.1111/b.9780631215066.2003.x
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x
- Barrick, M. R., Judge, T. A., & Mount, M. K. (2000). *Personality and work*. Master tutorial presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology. New Orleans, LA.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We

- Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30. [doi:10.1111/1468-2389.00160](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160)
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 78, 715–722. [doi:10.1037/0021-9010.78.5.715](https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.715)
- Barling, J., Christie, A., & Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics*, 81, 851-861. [doi:10.1007/s10551-007-9552-8](https://doi.org/10.1007/s10551-007-9552-8)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6, 463–478. [doi:10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational*, 8, 9–32. [doi:10.1080/135943299398410](https://doi.org/10.1080/135943299398410)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Manual: The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217. [doi:10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

- Bauer, T. N., Erdogan, B., Liden, R. C., & Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: Leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology, 91*, 298–310. [doi:10.1037/0021-9010.91.2.298](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.298)
- Baumgardner, J. J. (1990). To know oneself is to like oneself: Self-certainty and self-affect. *Journal of Personality and Social Psychology; Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 1062–1072. [doi:10.1037/0022-3514.58.6.1062](https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1062)
- Bedeian, A. G., Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior, 40*, 33–48. [doi:10.1016/0001-8791\(92\)90045-2](https://doi.org/10.1016/0001-8791(92)90045-2)
- Bermúdez Moreno, J. (1995). *Cuestionario “Big Five”. Adaptación al castellano del cuestionario BFQ de Caprara, Barbaranelli, y Borgogni*. Madrid: Tea Ediciones.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, J. H. (2007). Is personality associated with perceptions of LMX? An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal, 28*, 613–631. [doi:10.1108/01437730710823879](https://doi.org/10.1108/01437730710823879)
- Beulen, E. (2010). Long-held perceptions of the consequences of IT offshoring will become a reality: fewer IS jobs in developed countries. *Journal of Information Technology, 25*, 376–377. [doi:10.1057/jit.2010.36](https://doi.org/10.1057/jit.2010.36)

- Bhal, K. T. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: justice as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 106–117. [doi:10.1108/01437730610646615](https://doi.org/10.1108/01437730610646615)
- Bobko, P., Roth, P. L., & Potosky, D. (1999). Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors, and job performance. *Personnel Psychology*, 52, 561–589. [doi:10.1111/j.1744-6570.1999.tb00172.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00172.x)
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma , positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17, 317–334. [doi:10.1016/j.leaqua.2006.04.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008)
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554–571. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2003-10805-002>
- Boyce, B. A., & Wayda, V. K. (1994). The effects of assigned and self-set goals on task performance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 16, 258–26.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. a. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97, 117–134. [doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002)
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606–632. [doi:10.1016/j.leaqua.2007.09.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006)

- Burke, K., Aytes, K., & Chidambaram, L. (2001). Media effects on the development of cohesion and process satisfaction in computer-supported workgroups - An analysis of results from two longitudinal studies. *Information Technology & People*, *14*, 122–141. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883544&show=abstract>
- Brower, H. H., Schoorman, F., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader–member exchange. *The Leadership Quarterly*, *11*, 227–250. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984300000400>
- Brown, T., & Latham, G. P. (2000). The effects of goal setting and self-instruction training on the performance of union employees. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, *55*, 80–91.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavalley, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 141–156. [doi:10.1037/0022-3514.70.1.141](https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.141)
- Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of work load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 713–719. [doi:10.1037/0021-9010.60.6.713](https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.713)
- Cappeliez, P. (1993). The relationship between Beck's concepts of sociotropy and autonomy and the NEO-Personality Inventory. *British Journal of Clinical Psychology*, *32*, 78–80. [doi:10.1111/j.2044-8260.1993.tb01030.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1993.tb01030.x)

- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., & Perugini, M. (1993). The “big five questionnaire”: A new questionnaire to assess the five factor model. *Personality and Individual Differences*, *15*, 281–288. [doi:10.1016/0191-8869\(93\)90218-R](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90218-R)
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, *18*, 788–813. [doi:10.1108/02683940310511881](https://doi.org/10.1108/02683940310511881)
- Carte, T. a., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent Leadership in Self-Managed Virtual Teams. *Group Decision and Negotiation*, *15*, 323–343. [doi:10.1007/s10726-006-9045-7](https://doi.org/10.1007/s10726-006-9045-7)
- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, *10*, 149–171. [doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00220.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00220.x)
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Perspectives*, *7*, 95. [doi:10.5465/AME.1993.9409142062](https://doi.org/10.5465/AME.1993.9409142062)
- Castañó, C., Martín, J., Vázquez, S., & Martínez, J. L. (2010). Barreras invisibles y mujeres directivas en España. *Revista Internacional del Trabajo*, *129*, 380–396. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1564-9148.2010.00090.x/abstract>

- Champoux, J. E., & Peters, W. S. (1987). Form, effect size and power in moderated regression analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 243–255. [doi:10.1111/j.2044-8325.1987.tb00257.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00257.x)
- Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36, 1781–1795. [doi:10.1016/j.paid.2003.07.007](https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.07.007)
- Chan, A. Y. L., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. En W. L. Gardner Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., (Ed.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 3–41). Oxford UK: Elsevier Science.
- Clapp-smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 227–240. [doi:10.1177/1548051808326596](https://doi.org/10.1177/1548051808326596)
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10, 145–179. [doi:10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Cooper, C. L., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493. [doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008)
- Costa, H., Ripoll, P., Sánchez, M., & Carvalho, C. (2013). Emotional intelligence and self-efficacy: Effects on psychological well-being in

- college students. *The Spanish Journal of Psychology*, *16*, 1-9. [doi:10.1017/sjp.2013.39](https://doi.org/10.1017/sjp.2013.39)
- Costas, J., & Taheri, a. (2012). “The Return of the Primal Father” in Postmodernity? A Lacanian Analysis of Authentic Leadership. *Organization Studies*, *33*, 1195–1216. [doi:10.1177/0170840612448157](https://doi.org/10.1177/0170840612448157)
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. En *Nebraska Symposium on Motivation, 1992: Developmental perspectives on motivation*. (pp. 57–97). Lincoln, NE, US: University of Nebraska Press.
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, *73*, 667–674. [doi:10.2466/pr0.1993.73.2.667](https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.2.667)
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological bulletin*, *124*, 197–229. [doi:10.1037/0033-2909.124.2.197](https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.197)
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, *41*, 417. [doi:10.1146/annurev.ps.41.020190.002221](https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221)
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, *87*, 611–628. [doi:10.1037/0021-9010.87.4.611](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611)

- Doherty, E. M. (1998). Emotional and outcome responses to experiences of negative rewards. *Psychological Reports*, 82, 997–998. doi:[10.2466/pr0.1998.82.3.997](https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.3.997)
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social*, 88, 736. doi:[10.1037/0022-3514.88.5.736](https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736)
- Durvasula, S., & Lysonski, S. (2009). How Offshore Outsourcing is Perceived: Why Do Some Consumers Feel More Threatened? *Journal of International Consumer Marketing*, 21, 1–27. doi:[10.1080/08961530802125225](https://doi.org/10.1080/08961530802125225)
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 242-253. doi:[10.1108/01437739910287117](https://doi.org/10.1108/01437739910287117)
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459–474. doi:[10.1016/j.leaqua.2005.03.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007)
- Earley, P. C., & Kanfer, R. (1985). The influence of component participation and role models on goal acceptance, goal satisfaction, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 378–390. doi:[10.1016/0749-5978\(85\)90006-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90006-8)
- Earley, C. P., & Lituchy, T.R. (1991). Delineating goal and efficacy effects: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 76, 81–98. Retrieved from: <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=19813804>

- Earley, P. C., Shalley, C. E., & Northcraft, G. B. (1992). I think I can, I think I can ... processing time and strategy effects of goal acceptance/rejection decisions. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, *53*, 1–13. [doi:10.1016/0749-5978\(92\)90051-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90051-8)
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, *41*, 959–970. [doi:10.1016/j.paid.2006.04.005](https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005)
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2002). Social Exchanges in the Workplace. En L. L. Neider & C. A. Schriesheim (Eds.), *Leadership* (p. 65). USA: Information Age Publishing.
- Erez, M. (1993). Participation in Goal-Setting: A Motivational Approach. En W. M. Lafferty & E. Rosenstein (Eds.), *International Handbook of Participation in Organizations*. Oxford University Press.
- Erez, M., & Arad, R. (1986). Participative goal-setting: Social, motivational, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 591–597. [doi:10.1037/0021-9010.71.4.591](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.591)
- Erez, M., & Earley, P. C. (1987). Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures. *Journal of Applied Psychology*, *72*, 658-665. [doi:10.1037/0021-9010.72.4.658](https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.658)
- Erez, M., & Kanfer, F. H. (1983). The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance. *The Academy of Management Review*, *8*, 454–463. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257834>
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, *18*, 121–144. [doi:10.1525/si.1995.18.2.121](https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121)

- Extremera Pacheco, N., Fernández Berrocal, P., Mestre, J. M., & Guil, R. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 209–228. Retrieved from <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google∓base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=421097&indexSearch=ID>
- Eysenck, H. J. (1986). *Personality Psychology in Europe, Vol. 2: Current Trends and Controversies*. Berwyn, PA: Swets North America.
- Farh, J., Griffeth, R. W., & Balkin, D. B. (1991). Effects of choice of pay plans on satisfaction, goal setting, and performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 12, 55–62. [doi:10.1002/job.4030120105](https://doi.org/10.1002/job.4030120105)
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Traid Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751–755. [doi:10.2466/pr0.94.3.751-755](https://doi.org/10.2466/pr0.94.3.751-755)
- Field, D., & Millsap, R. E. (1991). Personality in Advanced Old Age: Continuity or Change? *Journal of gerontology*, 46, 299–308. [doi:10.1093/geronj/46.6.P299](https://doi.org/10.1093/geronj/46.6.P299)
- Franke, G. R., Crown, D. F., & Spake, D. F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 82, 920–934. [doi:10.1037/0021-9010.82.6.920](https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.920)

- French Jr., J. R., Kay, E., & Meyer, H. H. (1966). Participation and the appraisal system. *Human Relations*, 19, 3–20. [doi:10.1177/001872676601900101](https://doi.org/10.1177/001872676601900101)
- Friedman, J., & Thomas, D. (2008). Psychological Health Before, During, and After an Economic Crisis: Results from Indonesia, 1993-2000. *The World Bank Economic Review*, 23, 57–76. [doi:10.1093/wber/lhn013](https://doi.org/10.1093/wber/lhn013)
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727. [doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001)
- Fuller, J. B. J., Patterson, C. E. P., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological reports*, 78, 271–287. [doi:10.2466/pr0.1996.78.1.271](https://doi.org/10.2466/pr0.1996.78.1.271)
- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of management review*, 23, 32–58. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259098>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145. [doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007)
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372. [doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003)
- George, B., & Sims, P. (2003). *True north: Discover your authentic leadership*, Harvard Business School, Boston, MA, US: Jossey-Bass.

- George, J. M. J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
[doi:10.1177/0018726700538001](https://doi.org/10.1177/0018726700538001)
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18, 993–1003. [doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x](https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x)
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). “License to Fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational behavior and human decision processes*, 105, 14–35. [doi:10.1016/j.obhdp.2007.04.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.04.002)
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59, 1216–1229. Retrieved from
<http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=19520254>
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979–1004. [doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.005](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.10.005)
- Graen, G. B., & 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, 219–247. [doi:10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. En R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.),

- Handbook of personality psychology* (pp. 795–824). San Diego, CA: Academic Press.
- Greven, C., Chamorro-Premuzic, T., Arteché, A., & Furnham, A. (2008). A hierarchical integration of dispositional determinants of general health in students: The Big Five, trait Emotional Intelligence and Humour Styles. *Personality and Individual Differences*, *44*, 1562–1573. [doi:10.1016/j.paid.2008.01.012](https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.01.012)
- Guilford, J. P. (1975). Factors and factors of personality. *Psychological bulletin*, *82*, 802–814. [doi:10.1037/h0077101](https://doi.org/10.1037/h0077101)
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, *21*, 555–578. [doi:10.5840/beq201121436](https://doi.org/10.5840/beq201121436)
- Harter, S. (2002). Authenticity. En C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). The Link between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision into Action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *27*, 1469–1479. [doi:10.1177/01461672012711008](https://doi.org/10.1177/01461672012711008)
- Haslam, S. A. A., Wegge, J., & Postmes, T. O. M. (2009). Are we on a learning curve or a treadmill? The benefits of participative group goal setting become apparent as tasks become increasingly challenging over time. *European Journal of Social Psychology*, *44*, 430–446. [doi:10.1002/ejsp.546](https://doi.org/10.1002/ejsp.546)

- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational & Psychological Research*, 3, 63–75. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1984-24598-001>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle theory of Leadership. En J. S. Ott (Ed.), *Classic readings in organizational behavior* (Vol. 16, p. 189). Wadsworth Pub. Co.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69–95. [doi:10.1016/j.hrmmr.2005.01.002](https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2005.01.002)
- Hinsz, V. B. (1991). Individual versus group goal decision making: Social comparison in goals for individual task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1296–1317. [doi:10.1111/j.1559-1816.1991.tb00454.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1991.tb00454.x)
- Hinsz, V. B. (1995). Goal setting by groups performing an additive task: A comparison with individual goal setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 965–990. [doi:10.1111/j.1559-1816.1995.tb02385.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb02385.x)
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad. *Organizational dynamics*, 9, 42–63. [doi:10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hogg, M. A. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25, 121–140. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259266>

- Hogg, M. A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
doi:10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Hollander, E. P., & Offermann, L. R. (1990). Power and leadership in organizations: Relationships in transition. *American Psychologist*, 45, 179–189. doi:10.1037/0003-066X.45.2.179
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. En J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the leadership process: charismatic and their relationships consequences. *The Academy of Management Review*, 30, 96–112. doi:10.2307/20159097
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 273–285. doi:10.1016/j.leaqua.2005.01.004
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator Variables in Leadership Research. *Academy of Management Review*, 11, 88–102. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/258333

- Hsiung, H.-H. (2011). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, *107*, 349–361. [doi:10.1007/s10551-011-1043-2](https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2)
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader -follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *16*, 373–394. [doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002)
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *64*, 349–371. [doi:10.1037/0021-9010.64.4.349](https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.4.349)
- Ivancevich, J. M. (1977). Different Goal Setting Treatments and Their Effects on Performance and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, *20*, 406–419. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/255414>
- Jain, A. K., & Sinha, A. K. (2005). General Health in Organizations: Relative Relevance of Emotional Intelligence, Trust, and Organizational Support. *International Journal of Stress Management*, *12*, 257–273. [doi:10.1037/1072-5245.12.3.257](https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.3.257)
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *3*. [doi:10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x](https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x)
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams. *Information Systems Research*, *15*, 250–267. [doi:10.1287/isre.1040.0028](https://doi.org/10.1287/isre.1040.0028)

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006a). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 646–666. [doi:10.1108/01437730610709273](https://doi.org/10.1108/01437730610709273)
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006b). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254–273. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40604537>
- Jones, G., & Cale, A. (1997). Goal difficulty, anxiety and performance. *Ergonomics*, 40, 319-333. [doi:10.1080/001401397188170](https://doi.org/10.1080/001401397188170)
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998) The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork, *Academy of management review*, 23, 531–46. [doi:10.5465/AMR.1998.926625](https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926625)
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits, self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80–92. [doi:10.1037/0021-9010.86.1.80](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80)
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780. [doi:10.1037/0021-9010.87.4.765](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765)
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797–807. [doi:10.1037/0021-9010.87.4.797](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797)

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*, 755–68. [doi:10.1037/0021-9010.89.5.755](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755)
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530–541. [doi:10.1037/0021-9010.87.3.530](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530)
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 91*, 762–776. [doi:10.1037/0021-9010.91.4.762](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762)
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. a., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology, 92*, 107–27. [doi:10.1037/0021-9010.92.1.107](https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.107)
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. a. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences, 44*, 712–722. [doi:10.1016/j.paid.2007.10.004](https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004)
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2010). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics, 100*, 349–366. [doi:10.1007/s10551-010-0685-9](https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9)
- Kanfer, R., & Kantrowitz, T. M. (2002). Ability and Non-Ability Predictors of Job Performance. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological*

- Management of Individual Performance* (pp. 27–50). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. [doi:10.1002/0470013419.ch2](https://doi.org/10.1002/0470013419.ch2)
- Karau, S. J. S., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 65*, 681–706. [doi:10.1037/0022-3514.65.4.681](https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681)
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 1*, 156–168. [doi:10.1037/1089-2699.1.2.156](https://doi.org/10.1037/1089-2699.1.2.156)
- Kernan, M. C., & Lord, R. G. (1991). An application of control theory to understanding the relationship between performance and satisfaction. *Human Performance, 4*, 173–185. [doi:10.1207/s15327043hup0403_1](https://doi.org/10.1207/s15327043hup0403_1)
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry, 14*, 37–41. [doi:10.1207/S15327965PLI1401_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology, Volume 38*, 283–357. [doi:10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Khodyakov, D. (2007). Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. *Sociology, 41*, 115–132. [doi:10.1177/0038038507072285](https://doi.org/10.1177/0038038507072285)
- Kirkpatrick, S. (1992). The effect of psychological variables on the job characteristics-work out- come relations. Paper presented at the Eastern Academy of Management.
- Klein, N. (2008). *La doctrina del Shock. El auge del capitalismo del desastre*. Buenos aires: Editorial Paidós.

- Klein, H. J., & Mulvey, P.W. (1995). Two investigations of the relationship among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61, 44–53. [doi:10.1006/obhd.1995.1004](https://doi.org/10.1006/obhd.1995.1004)
- Klein, H. J., Cooper, J. T., & Monahan, C. A. (2013). Goal Commitment. En E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in Goal Setting and Task performance* (pp. 65–89). New York, New York, USA: Routledge.
- Kleingeld, A., Van Tuijl, H., & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 831–851. [doi:10.1002/job.266](https://doi.org/10.1002/job.266)
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225. [doi:10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1)
- Koestner, R. (1992). Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 18, 52–59. [doi:10.1177/0146167292181008](https://doi.org/10.1177/0146167292181008)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *Leadership practices inventory: Self & observed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuhn, T., & Poole, M. S. (2000). Do Conflict Management Styles Affect Group Decision Making? *Human Communication Research*, 26, 558–590. [doi:10.1111/j.1468-2958.2000.tb00769.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2000.tb00769.x)

- Lambert, S. H., Moore, D. W., & Dixon, R. S. (1999). Gymnasts in training: The differential effects of self- and coach-set goals as a function of locus of control. *Journal of Applied Sport Psychology, 11*, 72–82. doi:[10.1080/10413209908402951](https://doi.org/10.1080/10413209908402951)
- Landau, J. D., Druen, P. B., & Arcuri, J. A. (2002). Methods for helping students avoid plagiarism. *Teaching of Psychology, 29*, 112–115. Retrieved from <http://top.sagepub.com/cgi/content/long/29/2/112-a>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational dynamics, 8*, 68–80. doi:[10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Latham, G. P., & Locke, E. a. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist, 12*, 290–300. doi:[10.1027/1016-9040.12.4.290](https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290)
- Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979). Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 64*, 151–156. doi:[10.1037/0021-9010.64.2.151](https://doi.org/10.1037/0021-9010.64.2.151)
- Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The Motivational Effects of Participation Versus Goal Setting on Performance. *Academy of Management Journal, 26*, 406–417. doi:[10.2307/256253](https://doi.org/10.2307/256253)
- Latham, G. P., & Yukl, G. (1975). Assigned versus participative goal setting with educated and uneducated woods workers. *Journal of Applied Psychology, 60*, 299–302. doi:[10.1037/h0076753](https://doi.org/10.1037/h0076753)
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. a. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists:

Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/apl/73/4/753/>

Latham, G. P., Locke, E. a., & Fassina, N. E. (2002). The High Performance Cycle: Standing the Test of Time. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 199–228). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd. [doi:10.1002/0470013419.ch10](https://doi.org/10.1002/0470013419.ch10)

Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63, 163–171. [doi:10.1037/0021-9010.63.2.163](https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.163)

Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 49–63. [doi:10.1002/job.4030150106](https://doi.org/10.1002/job.4030150106)

Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Hollander, E. P., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 113–33. [doi:10.1037/a0021016](https://doi.org/10.1037/a0021016)

Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27, 456–463. [doi:10.1016/j.ijproman.2008.05.012](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012)

Lerner, B. S., & Locke, E. A. (1995). The effect of goal setting, self-efficacy, competition, and personal traits on the performance of an endurance task. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 138–152.

- Lewin, K. (1943) Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Resource Council*, 108, 35-65.
- Liden, R. C. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30, 285–304. [doi:10.1016/j.jm.2003.02.002](https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002)
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24, 43–72. [doi:10.1177/014920639802400105](https://doi.org/10.1177/014920639802400105)
- Limonero, J. T., Tomás-Sábado, J., & Fernández-Castro, J. (2006). Perceived emotional intelligence and its relation to tobacco and cannabis use among university students. *Psicothema*, 18 Suppl, 95–100. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17295964>
- Locke, E. A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425–431. [doi:10.1002/job.318](https://doi.org/10.1002/job.318)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717. [doi:10.1037//0003-066X.57.9.705](https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705)
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Goal setting Theory. En E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in Goal Setting and Task performance* (pp. 1–15). New York, New York, USA: Routledge.

- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, *90*, 125–152. [doi:10.1037/0033-2909.90.1.125](https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125)
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., Sivasubramaniam, N., Galen, L. K., & Kroeck, K. G. G. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, *7*, 385–425. [doi:10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Loewenstein, G. F., Weber, E. U., Hsee, C. K., & Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin*, *127*, 267–287. [doi:10.1037/0033-2909.127.2.267](https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267)
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. En 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., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, *60*, 541–572. [doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x)
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, *1*, 249–271. [doi:10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x](https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x)
- Luthans, F., Norman, S. M., & Hughes, L. (2006). Authentic Leadership. En *Inspiring Leaders* (pp. 84–104). New York, New York: Routledge.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349. doi:[10.1177/0149206307300814](https://doi.org/10.1177/0149206307300814)
- Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299–337. doi:[10.1146/annurev.ps.38.020187.001503](https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.001503)
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M. (2009). The trust episode in organizations: implications for private and public social capital. *Social Science Information*, 48, 143–174. doi:[10.1177/0539018409102404](https://doi.org/10.1177/0539018409102404)
- Mathieu, J. E., & Button, S. B. (1992). An examination of the relative impact of normative information and self-efficacy on personal goals and performance over time. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1758–1775. doi:[10.1111/j.1559-1816.1992.tb00975.x](https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00975.x)
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442. doi:[10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: emotional intelligence. *Annual review of psychology*, 59, 507–36. doi:[10.1146/annurev.psych.59.103006.093646](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646)
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20, 709–734. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258792>

- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology*, 52, 81–90. [doi:10.1037/0022-3514.52.1.81](https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81)
- McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (2003). *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective* (2nd ed.). New York, New York: Guilford Publications.
- McGrath, J. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Prentice Hall College Div. Retrieved from <http://www.amazon.ca/exec/obidos/redirect?tag=citeulike09-20&path=ASIN/0133657000>
- Mento, A. J., Locke, E. A., & Klein, H. J. (1992). Relationship of goal level to valence and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 77, 395–405. [doi:10.1037/0021-9010.77.4.395](https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.395)
- Mento, A. J., Steel, R. P., & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966–1984. *Organizational behavior and human decision processes*, 39, 52–83. [doi:10.1016/0749-5978\(87\)90045-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90045-8)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. [doi:10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary systems. *Trust in organizations*. Retrieved from http://scholar.google.com/scholar?hl=en&q=meyerson+1996+trust+kramer+swift&btnG=Search&as_sdt=8000000000000000&as_ylo=&as_vis=0#2

- Miller, K. I., & Monge, P. R. (2012). Participation, satisfaction, and productivity: a meta-analytic review. *The Academy of Management Journal*, 29, 727–753. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/255942>
- Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 451–489. [doi:10.1006/jvbe.2001.1838](https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1838)
- Moore, S. (2008). It's not just nice, it's necessary: Authentic leadership in the new economy. *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 69, 2333.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336–341.
- Mossholder, K. W. (1980). Effects of externally mediated goal setting on intrinsic motivation: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 65, 202–210. [doi:10.1037//0021-9010.65.2.202](https://doi.org/10.1037//0021-9010.65.2.202)
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management. *Research in human resources Management*, 13, 153–200.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145–165. [doi:10.1080/08959285.1998.9668029](https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668029)

- Mueller, J. S., & Curhan, J. R. (2006). Emotional intelligence and counterpart mood induction in a negotiation. *International Journal of Conflict Management*, *17*, 110–128. [doi:10.1108/10444060610736602](https://doi.org/10.1108/10444060610736602)
- Mulvey, P. W., & Klein, H. J. (1998). The Impact of Perceived Loafing and Collective Efficacy on Group Goal Processes and Group Performance. *Organizational behavior and human decision processes*, *74*, 62–87. [doi:10.1006/obhd.1998.2753](https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2753)
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality: a clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford, England: Oxford Univ. Press.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams, *Journal of Organizational Behavior* *27*, 941–966. [doi:10.1002/job.413](https://doi.org/10.1002/job.413)
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *66*, 574. [doi:10.1037/h0040291](https://doi.org/10.1037/h0040291)
- Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, *21*, 350–364. [doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.002](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.002)
- O’Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and

- organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197–209. [doi:10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00058.x)
- Oh, I.-S., Wang, G., & Mount, M. K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality traits: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 762–773. [doi:10.1037/a0021832](https://doi.org/10.1037/a0021832)
- Organ, D.W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802. [doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x)
- Piccolo, R. F., & Buengeler, C. (2013). Leadership and Goal Setting. En E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in Goal Setting and Task performance* (pp. 357–374). New York, New York, USA: Routledge.
- Piccolo, R. F., Mayer, D. M., Bardes, M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader–member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 273–298. [doi:10.1080/13594320701743517](https://doi.org/10.1080/13594320701743517)
- Peiró, J. M. (1999). El modelo “AMIGO”: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. *Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, 1, 72. Retrieved from: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=800>
- Persky, J. (1995). Retrospectives: The ethology of homo economicus. *The Journal of Economic Perspectives*, 9, 221–231. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2138175>

- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23, 502–516. [doi:10.1016/j.leaqua.2011.12.004](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004)
- Phillips, J. M., & Gully, S.M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792–802. [doi:10.1037/0021-9010.82.5.792](https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.792)
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskova, V. V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behavior. *Business horizons*, 53, 291–303. [doi:10.1016/j.bushor.2010.01.003](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.01.003)
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 113–142. [doi:10.1016/j.obhdp.2005.09.002](https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–142. [doi:10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2012). Validating Measures of Leader Authenticity: Relationships Between Implicit/Explicit Self-Esteem,

- Situational Cues, and Leader Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 214–231. doi:10.1177/1548051812464780
- Rasch, R. H., & Tosi, H. L. (1992). Factors affecting software developers' performance: an integrated approach. *MIS quarterly*, 395-413. Retrieved from: <http://www.jstor.org/stable/249535>
- Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16, 547–568. doi:10.1016/j.leaqua.2005.06.007
- Rice, C. L. (1999). A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance (Doctoral dissertation, Pepperdine University, research project; MSOD).
- Richard, R., Van der Pligt, J., & de Vries, N. (1996). Anticipated regret and time perspective: Changing sexual risk-taking behavior. *Journal of Behavioral Decision Making* 9, 185–199. Retrieved from <http://dare.uva.nl/document/5545>
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17, 418–426. doi:10.1016/j.hrmr.2007.08.008
- Roche, M. (2010). Learning authentic leadership in New Zealand: A learner-centered methodology and evaluation. *American Journal of Business Education*, 3, 71–79.
- Rodriguez-Molina, I., Bravo, M. J., Peiró Silla, J. M., & Schaufeli, W. B. (2001). The Demands-Control-Support model, locus of control and job

dissatisfaction: A longitudinal study. *Work & Stress*, 15, 97–114.
[doi:10.1080/02678370110066968](https://doi.org/10.1080/02678370110066968)

Rorschach, H. (1942). *Psychodiagnostics*. Oxford, England: Grune and Stratton.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality*, 35, 651–665. [doi:10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x)

Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from Within: The Effects of Emotion recognition and personality on Transformational leadership Behavior. *Academy of management Journal*, 48, 845–858. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20159701>

Ryan, T. A. (1970). *Intentional behavior*. New York, New York, USA: Ronald Press.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22. [doi:10.1007/s10902-005-8854-8](https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8)

Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67, 2256–2266. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-80052533622&partnerID=40&md5=2d738d9c98f1ba778b93088417ecfb94>

- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology, 82*, 30–43. [doi:10.1037/0021-9010.82.1.30](https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30)
- Salgado, J. F. (1998). Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: A European perspective. *Human Performance, 11*, 271-288. [doi:10.1080/08959285.1998.9668034](https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668034)
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 117–125. [doi:10.1111/1468-2389.00198](https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198)
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*, 185–211. [doi:10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG](https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG)
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion Disclosure and Health*(pp. 125–154). American Psychological Association. [doi:10.1016/0147-1767\(78\)90036-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(78)90036-6)
- Sanjuán Suárez, P., Pérez García, A. M., & Bermúdez Moreno, J. (2000). Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema, 12*, 509–513. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/619451929?accountid=14777>
- Schlenkier, B. R. (1985). Identity and Self-identification. En B. R. Schlenkier (Ed.), *The Self and Social Life*, 65–99. New York: McGrawth.

- Schmitt, N., Rogers, W., Chan, D., Sheppard, L., & Jennings, D. (1997). Adverse impact and predictive efficiency of various predictor combinations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 719–730. doi:10.1037/0021-9010.82.5.719
- Schmutte, P. S., & Ryff, C. D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 549–559. doi:10.1037/0022-3514.73.3.549
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of management review*, 32, 344–354. Retrieved from <http://aomarticles.metapress.com/index/6065370420N10L04.pdf>
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10, 63–113. doi:10.1016/S1048-9843(99)80009-5
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. En E. T. Higgins & R. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 527–561). New York: Guilford.
- Schwartz, B. R. (1992). Universals in the content and structures of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. En P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental and social psychology* (pp. 1–65). San Diego, CA: Academic Press.
- Schyns, B. (2006). The Personality of Followers and its Effect on the Perception of Leadership: An Overview, a Study, and a Research

- Agenda. *Small Group Research*, 37, 522–539.
doi:10.1177/1046496406293013
- Scott, D. K. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objectives. *Journal of Management*, 6, 157–175. Retrieved from <http://jom.sagepub.com/content/6/2/157.short>
- Seijts, G. H., Meertens, R. M., & Kok, G. (1997). The effects of task importance and publicness on the relation between goal difficulty and performance. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 29, 54–62.
doi: 10.1037/0008-400X.29.1.54
- Selden, S. C., & Brewer, G. A. (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 531–550. Retrieved from <http://jpart.oxfordjournals.org/content/10/3/531.abstract>
- Seo, M., & Barrett, L. F. (2007). Being emotional during decision making: good or bad? An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 50, 923–940. Retrieved from <http://aomarticles.metapress.com/content/U574864782850176>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, 577–594. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635081>
- Shea, C. M. (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *The Journal of Business*, 72, 407–422. doi:10.1086/209620

- Shea, C. M., & Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *The Leadership Quarterly*, *10*, 375–396. doi:10.1016/S1048-9843(99)00020-X
- Singer, J. N. (1974). Participative Decision-Making about Work. *Work and Occupations*, *1*, 347–371. doi:10.1177/073088847400100401
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, performance and emotional intelligence: an exploratory study of retail managers. *Stress and Health*, *18*, 63–68. doi:10.1002/smi.926
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*, 304–332. doi:10.1080/13594320902754040
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts. En S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 1–25). Chichester: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0470013419.ch1/summary>
- Sosik, J. J. (2006). Full range leadership. En R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Inspiring Leaders* (Vol. 1, pp. 33–66). New York: Routledge.
- Srivastava, A., Locke, E. A., Judge, T. A., & Adams, J. W. (2010). Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. *Journal of Vocational Behavior*, *77*, 255–265. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.008

- Stajkovic, A. D. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40, 1122–1149. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/256929>
- Staw, B., & Barsade, S. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304–331. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2393415>
- Steers, R. M. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46–56. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2391745>
- Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 145–157. [doi:10.1111/j.2044-8325.1991.tb00549.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00549.x)
- Tang, T. L. P., & Reynolds, D. B. (1993). Effects of self-esteem and perceived goal difficulty on goal setting, certainty, task performance, and attributions. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 153–170. [doi:10.1002/hrdq.3920040206](https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040206)
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 16–29. [doi:10.1177/1548051808318002](https://doi.org/10.1177/1548051808318002)
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703–742. [doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00696.x)

- Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2005). Exploring the relationship of emotional intelligence with physical and psychological health functioning. *Stress and Health, 21*, 77-86. [doi:10.1002/smi.1042](https://doi.org/10.1002/smi.1042)
- Ullrich, J., Christ, O., & van Dick, R. (2009). Substitutes for procedural fairness: prototypical leaders are endorsed whether they are fair or not. *Journal of Applied Psychology, 94*, 235–44. [doi:10.1037/a0012936](https://doi.org/10.1037/a0012936)
- Vahtera, J., Kivimäki, M., & Pentti, J. (1997). Effect of organisational downsizing on health of employees. *The Lancet, 350*, 1124–1128. [doi:10.1016/S0140-6736\(97\)03216-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(97)03216-9)
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 88–110. [doi:10.1108/02683940410526082](https://doi.org/10.1108/02683940410526082)
- Vigoda-Gadot, E. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review, 70*, 72–86. [doi:10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x)
- Vigoda-Gadot, E., & Angert, L. (2007). Goal Setting Theory, Job Feedback, and OCB: Lessons From a Longitudinal Study. *Basic and Applied Social Psychology, 29*, 119–128. [doi:10.1080/01973530701331536](https://doi.org/10.1080/01973530701331536)
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer III, F. S., & Roth, P. L. (1998). A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople. *Journal of Applied Psychology, 83*, 586-597. [doi:10.1037/0021-9010.83.4.586](https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.586)

- Von Bergen, C. W., Soper, B., & Rosenthal, G. T. (1996). The moderating effects of self-esteem and goal difficulty level on performance. *College Student Journal, 30*, 262-268.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*, 89–126. doi:10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 4–24. doi:10.1002/job.653
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly, 21*, 901–914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly, 19*, 251–265. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.004
- Watson, D., & Friend, R. (1969). Measurement of social-evaluative anxiety. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 33*, 448–457.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*, 219.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology, 87*, 590–598. [doi:10.1037/0021-9010.87.3.590](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590)
- Wegge, J., & Haslam, S. A. (2005). Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*, 400–430. [doi:10.1080/13594320500349961](https://doi.org/10.1080/13594320500349961)
- Wegge, J., Bipp, T., & Kleinbeck, U. (2007). Goal setting via videoconferencing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*, 169–194. [doi:10.1080/13594320601125567](https://doi.org/10.1080/13594320601125567)
- Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development. *The Academy of Management Review, 26*, 377–396. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.2307/259183>
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies, 3*, 6–23. [doi:10.1002/jls.20104](https://doi.org/10.1002/jls.20104)
- Wood, G. M. (2007). Authentic leadership: Do we really need another leadership theory? *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*. ProQuest Information & Learning, George Mason U., US. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Authentic+Leadership:+Do+we+really+need+another+leadership+theory?#0>

- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, *63*, 41–81. doi:10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x
- Wright, P. M. P., Hollenbeck, J. J. R., Wolf, S., & McMahan, G. C. (1995). The effects of varying goal difficulty operationalizations on goal setting outcomes and processes. *Decision Processes*, *61*, 28–43. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597885710035>
- Yammarino, F. J. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, *43*, 975–995. Retrieved from <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/43/10/975>
- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (2008). Multi-level nature of and multi-level approaches to leadership. *Multi-Level Approaches to Leadership*, *19*, 135–141. doi:10.1016/j.leaqua.2008.01.001
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, *19*, 693–707. doi:10.1016/j.leaqua.2008.09.004
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, *62*, 6–16. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.62.1.6>
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, *53*, 371–399. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x

Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The Science of Emotional Intelligence. *European Psychologist*, *13*, 64–78. [doi:10.1027/1016-9040.13.1.64](https://doi.org/10.1027/1016-9040.13.1.64)

Zimmerman, B. J., Bandura, A., & Martinez-Pons, M. (1992). Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal setting. *American Educational Research Journal*, *29*, 663–676. [doi:10.3102/00028312029003663](https://doi.org/10.3102/00028312029003663)

ANEXO

CUESTIONARIOS APLICADOS

Big Five Questionnaire (BFQ)

A continuación encontrará una serie de frases sobre formas de pensar, sentir o actuar, para que las vaya leyendo atentamente y marque la respuesta que describa su forma habitual de pensar, sentir o actuar.

Completamente falso para mi	Bastante falso para mi	Ni verdadero ni falso	Bastante verdadero para mi	Completamente verdadero para mi
1	2	3	4	5
1				1 2 3 4 5
2				1 2 3 4 5
3				1 2 3 4 5
4				1 2 3 4 5
5				1 2 3 4 5
6				1 2 3 4 5
7				1 2 3 4 5
8				1 2 3 4 5
9				1 2 3 4 5
10				1 2 3 4 5
11				1 2 3 4 5
12				1 2 3 4 5
13				1 2 3 4 5
14				1 2 3 4 5
15				1 2 3 4 5
16				1 2 3 4 5
17				1 2 3 4 5
18				1 2 3 4 5
19				1 2 3 4 5
20				1 2 3 4 5
21				1 2 3 4 5
22				1 2 3 4 5
23				1 2 3 4 5
24				1 2 3 4 5
25				1 2 3 4 5
26				1 2 3 4 5
27				1 2 3 4 5
28				1 2 3 4 5
29				1 2 3 4 5
30				1 2 3 4 5
31				1 2 3 4 5
32				1 2 3 4 5

33	Me siento más vulnerable a las críticas de los demás	1	2	3	4	5
34	Si es preciso, no tengo inconveniente en ayudar a un desconocido	1	2	3	4	5
35	No me atraen las situaciones en constante cambio	1	2	3	4	5
36	Nunca he desobedecido las órdenes recibidas, ni siquiera siendo niño	1	2	3	4	5
37	No me gustan aquellas actividades en las que es preciso ir de un sitio a otro o moverse continuamente	1	2	3	4	5
38	No creo que sea preciso esforzarse más allá del límite de las propias fuerzas, incluso aunque haya que cumplir algún plazo	1	2	3	4	5
39	Estoy dispuesto a esforzarme al máximo con tal de destacar	1	2	3	4	5
40	Si tengo que criticar a los demás, lo hago sobre todo cuando se lo merecen	1	2	3	4	5
41	Creo que no hay valores y costumbres totalmente válidos y eternos	1	2	3	4	5
42	Para enfrentarse a un problema no es efectivo tener presentes muchos puntos de vista diferentes	1	2	3	4	5
43	En general no me irrito, ni siquiera en situaciones en las que tendría motivos suficientes para ello	1	2	3	4	5
44	Si me equivoco, siempre me resulta fácil admitirlo	1	2	3	4	5
45	Cuando me enfado manifiesto mi malhumor	1	2	3	4	5
46	Llevo a cabo lo que he decidido, aunque me suponga un esfuerzo no previsto	1	2	3	4	5
47	No pierdo tiempo en aprender cosas que no estén estrictamente relacionadas con mi campo de intereses	1	2	3	4	5
48	Casi siempre sé cómo ajustarme a las exigencias de los demás	1	2	3	4	5
49	Llevo adelante las tareas emprendidas, aunque los resultados iniciales parezcan negativos	1	2	3	4	5
50	No suelo sentirme sólo y triste	1	2	3	4	5
51	No me gusta hacer varias cosas al mismo tiempo	1	2	3	4	5
52	Habitualmente muestro una actitud cordial, incluso con las personas que me provocan una cierta antipatía	1	2	3	4	5
53	A menudo estoy completamente absorbido por mis compromisos y actividades	1	2	3	4	5
54	Cuando algo entorpece mis proyectos, no insisto en conseguirlos e intento otros	1	2	3	4	5
55	No me interesan los programas televisivos que me exigen esfuerzo e implicación	1	2	3	4	5
56	Soy una persona que siempre busca nuevas experiencias	1	2	3	4	5
57	Me molesta mucho el desorden	1	2	3	4	5
58	No suelo reaccionar de modo impulsivo	1	2	3	4	5
59	Siempre encuentro buenos argumentos para sostener mis propuestas y convencer a los demás de su validez	1	2	3	4	5
60	Me gusta estar bien informado, incluso sobre temas alejados de mi ámbito de competencia	1	2	3	4	5
61	No doy mucha importancia a demostrar mis capacidades	1	2	3	4	5
62	Mi humor pasa por altibajos frecuentes	1	2	3	4	5
63	A veces me enfado por cosas de poca importancia	1	2	3	4	5
64	No hago fácilmente un préstamo, ni siquiera a personas que conozco bien	1	2	3	4	5
65	No me gusta estar en grupos numerosos	1	2	3	4	5
66	No suelo planificar mi vida hasta en los más pequeños detalles	1	2	3	4	5
67	Nunca me han interesado la vida y costumbres de otros pueblos	1	2	3	4	5
68	No dudo en decir lo que pienso	1	2	3	4	5
69	A menudo me noto inquieto	1	2	3	4	5
70	En general no es conveniente mostrarse sensible a los problemas de los demás	1	2	3	4	5
71	En las reuniones no me preocupo especialmente por llamar la atención	1	2	3	4	5

72	Creo que todo problema puede ser resuelto de varias maneras	1	2	3	4	5
73	Si creo que tengo razón, intento convencer a los demás aunque me cueste tiempo y energía	1	2	3	4	5
74	Normalmente tiendo a no fiarme mucho de mi prójimo	1	2	3	4	5
75	Difícilmente desisto de una actividad que he comenzado	1	2	3	4	5
76	No suelo perder la calma	1	2	3	4	5
77	No dedico mucho tiempo a la lectura	1	2	3	4	5
78	Normalmente no entablo conversación con compañeros ocasionales de viaje	1	2	3	4	5
79	A veces soy tan escrupuloso que puedo resultar pesado	1	2	3	4	5
80	Siempre me he comportado de modo totalmente desinteresado	1	2	3	4	5
81	No tengo dificultad para controlar mis sentimientos	1	2	3	4	5
82	Nunca he sido un perfeccionista	1	2	3	4	5
83	En diversas circunstancias me he comportado impulsivamente	1	2	3	4	5
84	Nunca he discutido o peleado contra otra persona	1	2	3	4	5
85	Es inútil empeñarse totalmente en algo, porque la perfección no se alcanza nunca	1	2	3	4	5
86	Tengo en gran consideración el punto de vista de mis compañeros	1	2	3	4	5
87	Siempre me han apasionado las ciencias	1	2	3	4	5
88	Me resulta fácil hacer confidencias a los demás	1	2	3	4	5
89	Normalmente no reacciono de modo exagerado, ni siquiera ante las emociones fuertes	1	2	3	4	5
90	No creo que conocer la historia sirva de mucho	1	2	3	4	5
91	No suelo reaccionar a las provocaciones	1	2	3	4	5
92	Nada de lo que hecho podría haberlo hecho mejor	1	2	3	4	5
93	Creo que todas las personas tienen algo de bueno	1	2	3	4	5
94	Me resulta fácil hablar con personas que no conozco	1	2	3	4	5
95	No creo que haya posibilidad de convencer a otro cuando no piensa como nosotros	1	2	3	4	5
96	Si fracaso en algo, lo intento de nuevo hasta conseguirlo	1	2	3	4	5
97	Siempre me han fascinado las culturas muy diferentes a la mía	1	2	3	4	5
98	A menudo me siento nervioso	1	2	3	4	5
99	No soy una persona habladora	1	2	3	4	5
100	No merece mucho la pena ajustarse a las exigencias de los compañeros, cuando ello supone una disminución del propio ritmo de trabajo	1	2	3	4	5
101	Siempre he comprendido de inmediato todo lo que he leído	1	2	3	4	5
102	Siempre estoy seguro de sí mismo	1	2	3	4	5
103	No comprendo qué empuja a las personas a comportarse de un modo diferente a la norma	1	2	3	4	5
104	Me molesta mucho que me interrumpan mientras estoy haciendo algo que me interesa	1	2	3	4	5
105	Me gusta mucho ver programas de información cultural o científica	1	2	3	4	5
106	Antes de entregar un trabajo, dedico mucho tiempo a revisarlo	1	2	3	4	5
107	Si algo no se desarrolla tan pronto como deseaba, no insisto demasiado	1	2	3	4	5
108	Si es preciso, no dudo en decir a los demás que se metan en sus asuntos	1	2	3	4	5
109	Si alguna acción mía puede llegar a desagradar a alguien, seguramente dejo de hacerla	1	2	3	4	5
110	Cuando un trabajo está terminado, no me pongo a repasarlo en sus mínimos detalles	1	2	3	4	5
111	Estoy convencido de que se obtienen mejores resultados cooperando con los	1	2	3	4	5

	demás, que compitiendo					
112	Prefiero leer a practicar alguna actividad deportiva	1	2	3	4	5
113	Nunca he criticado a otra persona	1	2	3	4	5
114	Afronto todas mis actividades y experiencias con gran entusiasmo	1	2	3	4	5
115	Sólo quedo satisfecho cuando veo los resultados de lo que había programado	1	2	3	4	5
116	Cuando me critican, no puedo evitar exigir explicaciones	1	2	3	4	5
117	No se obtiene nada en la vida sin ser competitivo	1	2	3	4	5
118	Siempre intento ver las cosas desde distintos enfoques	1	2	3	4	5
119	Incluso en situaciones muy difíciles, no pierdo el control	1	2	3	4	5
120	A veces incluso pequeñas dificultades pueden llegar a preocuparme	1	2	3	4	5
121	Generalmente no me comporto de manera abierta con extraños	1	2	3	4	5
122	No suelo cambiar de humor bruscamente	1	2	3	4	5
123	No me gustan las actividades que implican riesgo	1	2	3	4	5
124	Nunca he tenido mucho interés por los temas científicos o filosóficos	1	2	3	4	5
125	Cuando empiezo a hacer algo nunca sé si lo terminaré	1	2	3	4	5
126	Generalmente confío en los demás y en sus intenciones	1	2	3	4	5
127	Siempre he mostrado simpatía por todas las personas que he conocido	1	2	3	4	5
128	Con ciertas personas no es necesario ser demasiado tolerante	1	2	3	4	5
129	Suelo cuidar todas las cosas hasta en sus mínimos detalles	1	2	3	4	5
130	No es trabajando en grupo como se pueden desarrollar mejor las propias capacidades	1	2	3	4	5
131	No suelo buscar soluciones nuevas a problemas para los que ya existe una solución eficaz	1	2	3	4	5
132	No creo que sea útil perder tiempo repasando varias veces el trabajo hecho	1	2	3	4	5

Inteligencia Emocional (TMMS-24)

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a las mismas.

Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
1	Presto mucha atención a los sentimientos			1 2 3 4 5
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento			1 2 3 4 5
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones			1 2 3 4 5
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo			1 2 3 4 5
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos			1 2 3 4 5
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente			1 2 3 4 5
7	A menudo pienso en mis sentimientos			1 2 3 4 5
8	Presto mucha atención a cómo me siento			1 2 3 4 5
9	Tengo claros mis sentimientos			1 2 3 4 5
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos			1 2 3 4 5
11	Casi siempre sé cómo me siento			1 2 3 4 5
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas			1 2 3 4 5
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones			1 2 3 4 5
14	Siempre puedo decir cómo me siento			1 2 3 4 5
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones			1 2 3 4 5
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos			1 2 3 4 5
17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista			1 2 3 4 5
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables			1 2 3 4 5
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida			1 2 3 4 5
20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal			1 2 3 4 5
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme			1 2 3 4 5
22	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo			1 2 3 4 5
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz			1 2 3 4 5
24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo			1 2 3 4 5

Auto-Eficacia General

Por favor indica en qué nivel estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la siguiente escala:

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Nivel medio	Acuerdo	Muy de acuerdo		
1	2	3	4	5		
1	Puedo encontrar la forma de obtener lo que quiero aunque alguien se me oponga	1	2	3	4	5
2	Puedo resolver problemas difíciles si me esfuerzo lo suficiente	1	2	3	4	5
3	Me es fácil persistir en lo que me he propuesto hasta llegar a alcanzar mis metas	1	2	3	4	5
4	Tengo confianza en que podría manejar eficazmente acontecimientos inesperados	1	2	3	4	5
5	Gracias a mis cualidades y recursos puedo superar situaciones imprevistas	1	2	3	4	5
6	Cuando me encuentro en dificultades puedo permanecer tranquilo/a, porque cuento con las habilidades necesarias para manejar situaciones difíciles	1	2	3	4	5
7	Venga lo que venga, por lo general soy capaz de manejarlo	1	2	3	4	5
8	Puedo resolver la mayoría de los problemas si me esfuerzo lo necesario	1	2	3	4	5
9	Si me encuentro en una situación difícil, generalmente se me ocurre qué debo hacer	1	2	3	4	5
10	Al tener que hacer frente a un problema, generalmente se me ocurren varias alternativas de cómo resolverlo	1	2	3	4	5

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)

Nota: Debido a que la propiedad intelectual del Authentic Leadership Questionnaire corresponde a la empresa Mind Garden ©, obtuve su autorización escrita para utilizar dicho cuestionario con fines de investigación científica. Las condiciones de dicha autorización indican no publicar más de 5 ítems de ejemplo. Si bien nosotros utilizamos toda la escala para medir las diferentes facetas del liderazgo auténtico, en conformidad con lo solicitado solo mostramos los siguientes 5 ítems.

Por favor indique con qué frecuencia observó las siguientes conductas en su supervisor (CEO) en la simulación, utilizando la siguiente escala:

NUNCA	CON POCA FRECUENCIA	BASTANTE DE ACUERDO	CON MUCHA FRECUENCIA	SIEMPRE		
1	2	3	4	5		
4	Dice las verdades como son	1	2	3	4	5
7	Toma decisiones basadas en sus valores centrales	1	2	3	4	5
11	Analiza los datos relevantes antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
12	Escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a una conclusión	1	2	3	4	5
13	Busca feedback para mejorar la interacción con otros	1	2	3	4	5

Confianza en el líder

Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su supervisor en la simulación utilizando la siguiente escala:

Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

1	Estoy confiado que el líder siempre intentará ser justo en el trato conmigo	1	2	3	4	5
2	Mi líder jamás trataría de conseguir una ventaja engañando a otros	1	2	3	4	5
3	Tengo fe absoluta en la integridad de mi gerente/supervisor	1	2	3	4	5

Lealtad hacia al líder

Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su supervisor en la simulación utilizando la siguiente escala:

Nada de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo					
1	2	3	4	5					
1	Sentí una gran lealtad hacia mi líder				1	2	3	4	5
2	En el futuro, apoyaría a mi líder, en casi cualquier emergencia				1	2	3	4	5

Satisfacción con el resultado de trabajo

Por favor indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el resultado de tu trabajo utilizando la siguiente escala:

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Nivel medio	Satisfecho	Muy satisfecho					
1	2	3	4	5					
1	He hecho buen uso del tiempo en la sesión de hoy				1	2	3	4	5
2	He sido muy creativo en la sesión de hoy				1	2	3	4	5
3	He tenido en claro mis objetivos para la sesión de hoy				1	2	3	4	5
4	En general estoy contento con mi trabajo en la sesión de hoy				1	2	3	4	5

Satisfacción con el proceso de trabajo

Por favor, piense en el trabajo realizado hoy e indique su nivel de satisfacción con cada uno de los siguientes aspectos. Para ello, utilice la siguiente escala:

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Nivel medio	Satisfecho	Muy satisfecho					
1	2	3	4	5					
1	He considerado cuidadosamente si cada idea alternativa llevaba a una decisión de mejor calidad				1	2	3	4	5
2	He comprobado cuidadosamente la validez de mis opiniones y afirmaciones				1	2	3	4	5
3	Mis contribuciones han sido desarrolladas adecuadamente				1	2	3	4	5
4	Mi conducta ha ido directamente a la meta				1	2	3	4	5
5	¿En qué medida estás satisfecho con el resultado de esta sesión?				1	2	3	4	5

