



Revista Venezolana de Gerencia  
ISSN: 1315-9984  
rvgluz@fces.luz.edu.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Ganga-Contreras, Francisco Aníbal; Navarrete-Andrade, Erwin; Suárez Amaya, Wendolin  
Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico  
Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 36-55  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

# Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico

**Ganga-Contreras, Francisco Aníbal<sup>1</sup>**  
**Navarrete-Andrade, Erwin<sup>2</sup>**  
**Suárez Amaya, Wendolin<sup>3</sup>**

## Resumen

El tema del liderazgo parece ser una asignatura siempre vigente cuando se aborda la gerencia como objeto de estudio. Más aún en la época actual cuando se cuestiona, cada vez con mayor énfasis, acerca del estilo del líder, la ética y su posibilidad de enfrentar contingencias. Tomando en consideración lo anterior, el propósito del trabajo es explorar los fundamentos teóricos más relevantes que sustentan la perspectiva del liderazgo auténtico. Para ello, se realizó una revisión documental basada en textos especializados en el área y artículos publicados sobre la temática en revistas científicas indizadas. En general, la literatura sugiere, que los líderes auténticos son la solución para la crisis de liderazgo que existe en el mundo actual. Además estos líderes poseen atributos que abarcan y otorgan un alto sentido a la integridad, tienen un carácter moral y auto-disciplina a toda prueba, con un propósito nítido y una clara preocupación por los demás; todo lo cual transmite confianza, esperanza, optimismo, positivismo, resiliencia y mucha energía. Se concluye que el desarrollo del liderazgo auténtico requiere estar integrado a la cultura organizacional, con el fin de maximizar los resultados positivos y la sostenibilidad de su ventaja competitiva, por medio de una actuación verdadera, ética y moralmente aceptable en estos tiempos.

**Palabras Clave:** liderazgo auténtico; ética empresarial; comportamiento organizacional.

---

**Recibido: 15.10.16 Aceptado: 22.12.16**

- 1 Administrador Público, Licenciado en Administración, Magíster en Administración de Empresas, DEA en Organización de Empresas, Doctor en Administración de Empresas, Postdoctor en Ciencias Humanas. Profesor Titular A del Departamento de Ciencias del Desarrollo de la Universidad de Los Lagos-Chile. Correo electrónico: fganga@ulagos.cl
- 2 Licenciado en Administración de Empresas, Máster en Investigación en Administración y Economía de la Empresa, estudiante Programa de Doctorado en Economía de la Empresa. Ingeniero y Profesor en la Escuela de Industrias, Facultad de Ingeniería, Universidad Central de Chile, Chile. Investigador Asociado en la Facultad de Administración y Negocios, Universidad Autónoma de Chile, Chile. Correo electrónico: erwineconomy@hotmail.com.
- 3 Licenciada en Administración, Magíster en Gerencia Pública, Doctora en Ciencias Sociales Mención Gerencia. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES), Universidad del Zulia (LUZ), Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa FCES-LUZ. Venezuela. Correo electrónico: wendolin.suarez@gmail.com.

# *Approaching the theoretical foundations of authentic leadership*

## **Abstract**

Leadership appears to always be a current subject when management is approached as an object of study. Furthermore, nowadays, that leadership styles, ethics, and their possibilities to confront contingencies, are questioned with so much more emphasis each time. Taking into consideration the context previously described, it should be pointed out that the central purpose of this work is to explore the most relevant theoretical foundations that support the authentic leadership perspective. To reach the goals outlined, a documentary review was made, based on texts specialized on the area and articles on the subject, published in indexed scientific journals. In general, literature suggests that authentic leaders are the solution to the leadership crisis that exists in today's world. In addition, these leaders are in possession of attributes that embody and give a high sense of integrity, have a moral character and foolproof self-discipline, with a clear purpose and a true concern for others; all of which conveys confidence, hope, optimism, positivism, resilience and plenty of energy. It is concluded that authentic leadership development requires to be integrated into cultural organization, in order to maximize the positives results and sustainability of its competitive advantage, through a true performance, ethic and morally accepted in such times as today's.

**Keywords:** authentic leadership; business ethics; organizational behavior.

## **1. Introducción**

En tiempos difíciles, intrincados y turbulentos, ha emergido un creciente interés entre los investigadores por describir nuevas formas para liderar las organizaciones de este siglo. Bajo este escenario, se han introducido nuevos conceptos sobre el liderazgo, entre éstos, se encuentra el liderazgo auténtico (LA) (Luthans y Avolio, 2003). El interés de los académicos por esta disciplina, radica en la considerable cantidad de escándalos a nivel corporativo, relacionados con la malversación de fondos, comportamientos oportunistas, problemas de riesgo moral y en general, malas prácticas en términos de gestión organizacional, que han acontecido a nivel mundial (entre estos casos se pueden mencionar: Waste Management, Enron, Word Com, Tyco, Qwest, Global

Crossing, Fundación Akhmad Kadyrov, caso Noós, la FIFA, Petrobras, Panamá Papers y diversos casos de corrupción en los gobiernos de las empresas y los países de Latinoamérica). Estos hechos indican, que es imperativo asumir formas distintas de abordar el tema del liderazgo en nuestras organizaciones.

En razón de lo expuesto, el objetivo primordial de este trabajo, está orientado a realizar una revisión de la literatura académica sobre el LA, profundizando en las raíces teóricas y los fundamentos que sustentan las concepciones actuales, sobre esta forma de vislumbrar el liderazgo.

Para alcanzar el propósito indagativo, se procedió a utilizar fuentes secundarias, revisando textos especializados en el área y una profusa revisión de artículos académicos publicados preferentemente en revistas

registradas en los célebres índices ISI y Scielo.

Como producto de la metodología utilizada, el artículo aborda -en primera instancia- los pilares principales que sustentan las concepciones contemporáneas sobre la teoría del LA, luego se presentan las definiciones de los conceptos de autenticidad, de líderes auténticos, el liderazgo auténtico y su correspondiente desarrollo. Todo lo anterior, con la intención de aclarar las confusiones tempranas que pudiesen gestarse en el desarrollo de esta teoría.

## **2. Autenticidad, como adjetivo clave en el liderazgo**

La “autenticidad” se remonta a la antigua filosofía griega y se refleja en el aforismo griego “Conócete a ti mismo”, inscrito en el Templo de Apolo en Delfos (Parke y Wormell, 1956). De hecho, si nos remitimos a su origen etimológico, el término proviene del latín tardío *authenticus* ‘auténtico’ y del griego *authentikos* ‘genuino, autoritativo’, los cuales nos remiten a la idea de verdadero, genuino, de origen indiscutido, digno de confianza, autorizado, legalizado (Gómez de Silva, 1998, p. 94).

Por su parte, el diccionario de la Real Academia Española (2015), reconoce cinco acepciones a saber:

a. adj. Acreditado como cierto y verdadero por los caracteres o requisitos que en ello concurren. *Es una goya auténtica.*

b. adj. coloq. Consecuente consigo mismo, que se muestra tal y como es. *Es una persona muy auténtica.*

c. adj. desus. Dicho de un bien o de una heredad: Sujetos u obligados a alguna carga o gravamen.

d. f. Certificación con que se testifi-

ca la identidad y verdad de algo.

e. f. Copia autorizada de alguna orden, carta, etc.

Se habla entonces, de un concepto polisémico y atávico, que proviene de aportaciones originadas en el ámbito de la educación y la filosofía (Harter, 1997, 2002; Hannah y Chan, 2004) lo que refleja una construcción multidimensional y compleja caracterizada por una variedad de enfoques y disciplinas. Dentro de este contexto, y de acuerdo con la conceptualización de Kernis y Goldman (2006), la autenticidad a nivel individual debe estar relacionada a la auto-comprensión, autoevaluación de aspectos positivos y negativos, a la acción y a las relaciones interpersonales.

Desde su introducción en el ámbito del liderazgo, la autenticidad ha sido objeto de estudio y de interés tanto a nivel académico (Gardner et al, 2009; 2010; 2011) como profesional (George, 2003; 2015; George y Sims, 2007; George et al, 2007). Este fenómeno se inició en el mundo de los negocios, en respuesta a la enorme crisis de gobernanza empresarial (Leavy, 2015), donde el liderazgo ético en empresas como Enron, WorldCom y Tyco Crashed, ha sido un antecedente central para explicar la crisis de confianza en el mundo empresarial (Dinh et al, 2014; Gardner et al, 2011; Walumbwa et al., 2008). Algunos trabajos derivan en motivos éticos y explican que los líderes pueden aprovecharse de comportamientos poco éticos para impactar los resultados organizacionales, que serían los denominados comportamientos oportunistas que ha denunciado la teoría de agencia (Ganga y Buroto 2012; Ganga et al, 2014; Ganga et al, 2015 a; Ganga et al, 2015 b). Otros, desde una perspectiva moral positiva, se basan en las cualidades del líder y en su impacto

sobre el accionar colectivo de sus seguidores (Luthans y Avolio, 2003).

Por su parte, George (2015) refiere a los líderes auténticos como personas comprometidas a desarrollar empresas que tienen como "razón de ser" satisfacer las necesidades de todos sus grupos de interés, y a su vez estar conscientes de su importante rol y contribución a la sociedad. Estos líderes demuestran en la práctica sus valores y autodisciplina para inspirar a otros y ser un guía para llevar a cabo las tareas más relevantes en cada situación. De hecho, el mismo George sostiene que al asumir nuevos retos, el líder adquiere una autenticidad más eficaz.

En este sentido, Walumbwa et al, (2008) describe el actuar de estos líderes de acuerdo con sus valores, creencias y sentimientos, siendo conscientes del impacto de sus acciones a nivel de grupo, y por supuesto, en el suprasistema organizacional. En definitiva, la autenticidad es entendida como una actuación alineada de un líder con su sistema de valores, siendo considerado un concepto base para todas las teorías del liderazgo contemporáneo (Avolio y Gardner 2005). Aunado a ello, la autenticidad incluye un proceso de influencia dirigido a desarrollar en los seguidores conductas ajustadas a la transparencia y ética en su actuar (Leroy et al, 2012).

## **2. Liderazgo auténtico (LA) y líder auténtico**

Una variedad de definiciones de LA, han ido surgiendo con el pasar de los años (Caza et al, 2010). Las concepciones filosóficas más tempranas de autenticidad, dentro de la literatura de liderazgo, surgieron en la década de

1960 y reflejan que la genuinidad de una organización se manifiesta a través de su liderazgo (Novicevic et al, 2006). Para Halpin y Croft (1962), la autenticidad organizacional es presentada como una función de apertura del clima organizacional y se visualiza en la forma como los miembros se resisten a un cambio personal, cuando se representa el liderazgo y sus roles profesionales. Finalmente, Seeman (1996) propone que los líderes son auténticos en función de su habilidad para reducir la ambivalencia acerca del su rol de liderazgo (mayores detalles acerca de liderazgo auténtico, líder auténtico y autenticidad, ver en cuadro 1).

El primer intento formal para definir y operar los constructos de autenticidad/no autenticidad del liderazgo fueron realizados por Henderson y Hoy (1983), quienes ven la autenticidad en el liderazgo como una composición de los siguientes aspectos: aceptación de la responsabilidad personal y organizacional por acciones, resultados y errores; la no manipulación de colaboradores; la subordinación de directivo en relación con los requerimientos que exige su verdadero rol. A *contrario sensu*, la no autenticidad del liderazgo involucra bajos niveles de estos componentes, es decir, existe presencia de baja credibilidad, manipulación de subordinados, y la prominencia del cargo sobre el rol como verdadero líder.

Podría decirse entonces que la concepción basada en la filosofía de la autenticidad, se refiere a la tendencia que implica comportarse de manera genuina, franca y verdadera, acorde a los requerimientos tradicionales del rol; bajo estas circunstancias, una persona podría ser vista como un sujeto real y auténtico (Henderson y Hoy, 1983: 66).

**Cuadro 1**

**Algunas definiciones de liderazgo Auténtico y conceptos relacionados**

Constructo	Definiciones usadas en la literatura
Liderazgo auténtico	Liderazgo auténtico (LA) es un patrón conductual basado en la psicológica positiva, utilizado para la adopción de decisiones directivas (para una revisión ver Walumbwa et al 2008). LA se focaliza sobre el “verdadero ser” destacando aspectos éticos (Avolio et al., 2009) y de valor hábilmente implementados hacia la orientación de los seguidores. (Begley 2001; 2004).
Líder auténtico	Un líder auténtico posee un conjunto de habilidades y valores, que establecen una base para relacionarse con otros, centrándose en el desarrollo efectivo de sus seguidores (Luthans y Avolio, 2003) más que, en su propio reconocimiento (George y Sims, 2007). El concepto de líder auténtico es un análogo directo a un individuo con cualidades genuinas y valientes (Boston 2014). Este clase de líder, se compromete con el éxito organizacional (Whitehead,2009), con sus seguidores (Illies et al, 2005) a liderar con disciplina (George, 2003) a ser conscientes en sus creencias (Shamir y Eilam, 2005) y a considerar el contexto laboral en el cual operan sus colaboradores (Avolio et al, 2004 a,b)
Autenticidad	La autenticidad a nivel organizacional es conceptualizada por Rome y Rome (1967), como unas capacidades para adaptarse a las contingencias; hacerse responsable de sus acciones; y, establecer un gobierno que garantice una dirección efectiva hacia el logro y una responsabilidad social. A nivel individual, la autenticidad se define como una percepción del subordinado acerca de la conducta de sus superiores (Henderson y Hoy, 1983). Bhindi y Duignan (1997) destacan que los individuos deben ser fieles a sí mismos, conservando siempre sus valores, el poder de sus relaciones y su intencionalidad para dirigir a los miembros de la empresa. Ibarra, (2015) plantea tres dimensiones sobre la autenticidad: Ser fiel a uno mismo; coherencia entre lo que siente y lo que se hace y dice; y, decisiones basadas en valores.

**Fuente:** Elaboración propia, basado en Rome y Rome, 1967; Bhindi y Duignan, 1997; Begley 2001, 2004; Avolio et al, 2004 a,b; George, 2003; Luthans y Avolio, 2003; Illies et al, 2005; Shamir y Eilam, 2005; George y Sims, 2007; Walumbwa et al, 2008; Whitehead, 2009; Avolio et al, 2009; Gardner et al, (2011); Boston 2014; Ibarra, 2015.

En esta misma dirección, Tepper, (2007), sostiene que el subordinado realiza una evaluación de sus superiores, sobre la base de las siguientes aspectos: Por un lado están las variables comportamentales (actitud hostil, de apoyo, etc) y de percepción (injusticia y/o violación contractual) del supervisor; y por otro a los factores perceptivos (hostilidad, indignación); conductuales (personalidad, demográficos); y

de contexto subordinado (laboral y apreciaciones de sus pares). Por su parte Ferris y Kacmar (1995), plantean que las influencias organizacionales, el ambiente laboral y los factores personales, son los que determinan la percepción de los empleados sobre las políticas organizacionales,

En los últimos años, el LA ha resurgido como foco de interés dentro de las ciencias sociales, particularmente

en el campo de la educación (Begley, 2001, 2004, 2006; Bhindi y Duignan, 1997; Duignan y Bhini, 1997). En el año 1997 Bhindi y Duignan definen el LA por medio de cuatro elementos: autenticidad, intencionalidad, espiritualidad y sensibilidad. Begley (2001) introdujo una nueva perspectiva con el liderazgo ético para apoyar la generación de prácticas más efectivas que contribuyan a una mejor gestión en el ámbito educacional. El argumento utilizado por este autor radica en lo siguiente: El LA implica a un ser visionario, esperanzador y con una respuesta creativa frente a diferentes circunstancias.

Por lo tanto, el punto de vista de Begley (2004) sobre LA reúne algunos componentes que son compartidos con otras definiciones, por ejemplo "la esperanza" (Luthans y Avolio, 2003). Más aún, una reciente definición de Begley (2004: 5) reconoce la importancia del auto-conocimiento, una cualidad central para la mayoría de las concepciones de la autenticidad (Kernis y Goldman, 2006) y del LA (Gardner et al, 2005a; George, 2003; Ladkin y Taylor, 2010; Luthans y Avolio, 2003; Shamir y Eilam, 2005; Sparrowe, 2005)

Como se pudo apreciar, los aportes de George (2003) y George y Sims (2007) han contribuido de gran manera al surgimiento del interés de poner en práctica el LA. Para George, (2003) las cinco dimensiones de LA son: 1) buscar un propósito con pasión, 2) practicar valores sólidos, 3) liderar con el corazón, 4) establecer relaciones duraderas; y 5) demostrar auto-disciplina.

A su vez Luthans y Avolio (2003) en su trabajo de conceptualización y desarrollo del LA, explican que los sustentos para elaborar este modelo fueron el Comportamiento Positivo

Organizacional (POB, por sus siglas en inglés) (Luthans, 2002), el liderazgo transformacional a rango completo (Avolio, 1999), que incorpora una perspectiva ética (Kegan, 1982). Debido a esta confluencia de perspectivas, su definición de LA incluye estados de POB tales como: la confianza, esperanza el optimismo y la resiliencia. Estableciendo una agenda de investigación, Bruce Avolio, William Gardner, Fred Luthans, Doug May, Fred Walumbwa, y otros colegas, trabajaron en una definición más refinada de LA (Avolio y Gardner, 2005; Gardner et al, 2005b). Dicha investigación arrojó un modelo para el desarrollo del LA (Gardner et al, 2005a) basado en la concepción de Kernis (2003).

Por su parte, Ilies, Morgeson y Nahrgang (2005) elaboraron de forma independientemente una propuesta de LA, que también se basa en la perspectiva de Kernis (2003), y refuerza la utilidad de este perspectiva. Esta investigación culmina con la definición de LA elaborada por Walumbwa et al, (2008), la cual identifica cuatro componentes de LA: *auto-consciencia, proceso equilibrado, transparencia relacional, y componentes de comportamiento/acción*.

Algunos ajustes fueron hechos a los cuatro componentes que reflejan los puntos de vista conceptuales y empíricos acerca de su composición, específicamente, el componente de *proceso* fue renombrado *proceso de equilibrio* (Gardner et al, 2005b) fuera del reconocimiento que todos los seres humanos son intrínsecamente juzgables y procesadores fallidos de información, particularmente con respecto la información personal relevante (Tice y Wallace, 2003). El componente de *comportamiento/acción* fue renombrado *perspectiva moral internalizada* para

reflejar de mejor manera el compromiso del líder con los valores éticos centrales. Adicionalmente, dos dimensiones, -regulación internalizada y perspectiva moral positiva- que posteriormente han sido abordados conceptualmente de forma distinta por Gardner et al, (2005b) fueron combinadas para formar el componente de perspectiva moral interna.

En el caso de Shamir y Eilam (2005:396, 397), ellos proponen un acercamiento de historias de vida al desarrollo de líderes auténticos. Al definir el constructo de líder auténtico aplican la definición del diccionario de la palabra auténtico como “original”, “genuino”, y “no falso” para identificar un grupo de cuatro características:

- Primero, “Los líderes auténticos no falsifican su liderazgo”, al contrario, ellos lideran como una expresión de su “verdad”;
- Segundo, ellos lideran por convicción en busca de su misión;
- Tercero, estos líderes *son originales y genuinos, no copias y;*
- Cuarto, son conducidos por valores que creen como verdaderos, no valores impuestos por otros, existiendo una consistencia entre lo que hacen y dicen.

Shamir y Eilam (2005) también notan que su concepción de líderes auténticos no dice nada acerca del contenido de los valores de los líderes, en contraste con otras definiciones que incluyen consideraciones de moralidad. Las conceptualizaciones de Shamir y Eilam (2005) son basadas en términos de las relaciones y comportamientos de los líderes, dado que ellos definen LA como un proceso que no solo incluye al líder auténtico, sino que también a los seguidores auténticos, quienes eligen libremente seguir al líder genuino,

todo lo cual que gesta los que podría denominarse una relación auténtica. Por último, al avanzar en sus historias de vida se acercan al desarrollo de un LA, describiendo como la vida de los líderes puede producir significados que los seguidores podrían relacionar con sus propias experiencias.

Otras alternativas notables a la concepción de Kernis y Goldman (2006) de autenticidad incluyen:

- La aplicación de la filosofía de la hermenéutica de Sparrowe (2005), para describir el proceso de narración donde el líder auténtico se desarrolla;
- La exploración de Michie y Gooty (2005) en el rol de los valores trascendentales y las emociones positivas en el desarrollo de LA;
- La aplicación de Eagly (2005), del rol de la teoría de incongruencia, para explicar por qué las incoherencias entre género y los requerimientos para ser líder, hacen difícil que las mujeres alcancen la autenticidad como líderes y;
- La consideración de Ladkin y Taylor (2010), de las formas en que en un sentido somático de uno mismo, contribuye al sentido mismo de autenticidad, para el líder y para quienes lo siguen.

Otro autor que vale la pena citar, es Whitehead (2009), quien introdujo una definición de LA que incluye tres componentes:

- Desarrollo de foco;
- Creación de altos niveles de confianza bajo un marco ético-moral y;
- Compromiso con el éxito organizacional basado en valores sociales.

Mientras que el contenido y etiquetas de estas dimensiones difieren de las definiciones anteriores, también hay una clase de sobre posición.

Una vez revisada la literatura sobre liderazgo auténtico se considera que la definición aportada por Walumbwa et al, (2008) ofrece un marco conceptual reconocido y consensuado. Su propuesta inspirada en la psicología positiva, tiene como finalidad ayudar a los líderes a ser conscientes de sí mismos, mostrar su apertura y claridad con respecto a lo que son, y actuar con empatía e involucramiento; de acuerdo con valores, creencias y sentimiento personales. En este sentido, los líderes auténticos están asociados a conductas éticas que sirven de inspiración, pero que también actúan como una especie de termómetro, que miden y regulan la motivación y la satisfacción en las relaciones humanas al interior de la organización.

En torno a la dinámica organizacional son diversos los trabajos (Hannah et al, 2011; Illies et al, 2013; Knoll, y van Dick, 2013; Laschinger et al, 2013; Leroy et al, 2012; Wang y Bird, 2011; Wang y Hsieh, 2013) que destacan la relación entre el líder auténtico y el performance organizacional a diferentes niveles de análisis (individual, grupo y empresa). Como resultado, los seguidores están más propensos a recibir orientación para llevar a cabo sus tareas, y con esto influenciar de manera positiva los resultados de la organización (Wang y Hsieh, 2013; Wang et al, 2014).

### **3. Modelos teóricos más relevantes y sus investigaciones**

A continuación, se precisan los modelos teóricos considerados más relevantes.

#### **3.1 Modelo para desarrollar la composición moral del liderazgo auténtico.**

El modelo para el desarrollo de la composición moral para un LA, fue propuesto por May et al (2003), y describe cuáles elementos son claves para la toma de decisiones de manera auténtica. En concreto, explica a los líderes como tomar decisiones auténticas, cómo acercarse a un comportamiento ético y la forma de mantenerla autenticidad en su conducta desde un punto de vista moral.

Este modelo consta de tres segmentos a saber: Autenticidad en la toma de decisiones, Comportamiento auténtico y Desarrollo del LA. A continuación se describe cada uno de ellos.

**a) Autenticidad y toma de decisiones:** se compone de tres etapas: reconocimiento de los dilemas morales, una evaluación transparente de las alternativas y el desarrollo de las intenciones para actuar de una manera consistente con las evaluaciones de uno mismo.

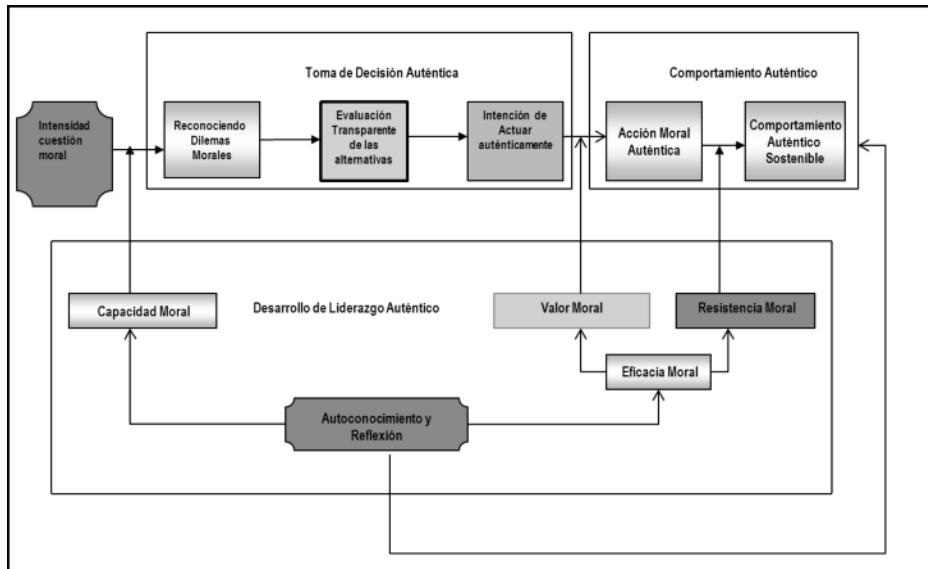
**b) Comportamiento auténtico.** La toma de decisiones éticas sugiere que los factores individuales y organizacionales influyen en la medida en que estas sean llevadas a cabo, por personas que actúan de manera genuina. En este modelo, el líder auténtico supone un clima organizacional positivo que apoye el comportamiento ético. Tal comportamiento se ve reforzado y no desalentado por el sistema de recompensas de la organización.

**c) Desarrollo del liderazgo auténtico.** Este segmento es el más relevante para este modelo y se compone de

la capacidad moral, el coraje, y la resiliencia. Cada uno de ellos puede ser desarrollado y puede influenciar el accionar moral de los líderes y por

supuesto, tiene un impacto relevante a nivel organizacional (ver Diagrama 1).

**Diagrama 1**  
**Desarrollo del Componente Moral del Liderazgo Auténtico**



Fuente: Citado y adaptado de May et al, (2003:247–260)

### 3.2. Modelo de vinculación del liderazgo auténtico con las actitudes y comportamientos de los seguidores.

Este modelo propuesto por Avolio et al, (2004b) sostiene que el LA influye en las actitudes de los seguidores y en sus comportamientos por medio de los procesos psicológicos claves de identificación, esperanza, emociones positivas, optimismo y la confianza. Las actitudes del seguidor incluidas

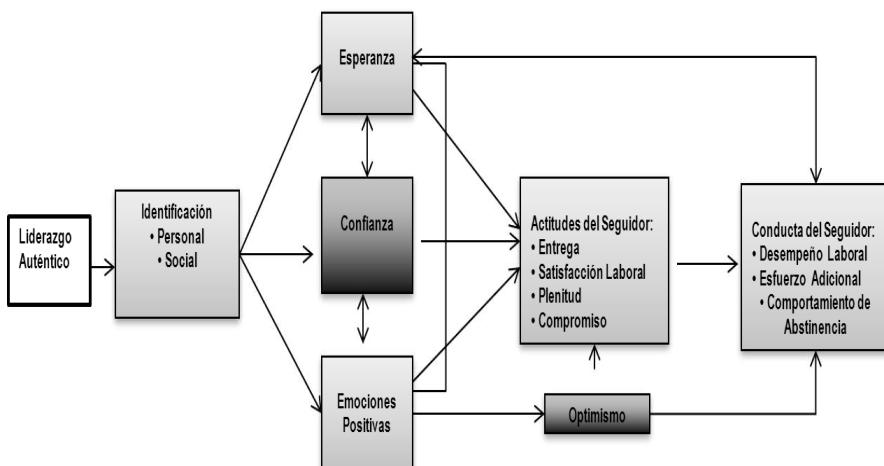
en el modelo son: el compromiso, la satisfacción laboral, el empoderamiento y la participación. La mayoría de los estudios pone énfasis en el compromiso y en la satisfacción laboral; sin embargo, existe una escasa investigación para examinar la relación entre el LA y el empoderamiento del empleado.

Entre los resultados que obtuvo el citado autor destacan el rendimiento del seguidor, su esfuerzo extra, y sus conductas de abstinencia. Estos resultados se observan, con gran frecuencia producto de la influencia

de los procesos de liderazgo, tales como el liderazgo transformacional; sin embargo, la confianza, la esperanza, el optimismo y las emociones positivas de este modelo, surgen de un LA que

proporciona una base especialmente sólida para el desempeño de una organización auténtica y sostenible en el tiempo (Ver Diagrama 2).

**Diagrama 2**  
**Modelo de vinculación del liderazgo auténtico con las actitudes y comportamientos de los seguidores**



Fuente: Citado y adaptado de Avolio et al, (2004b:801-823)

### 3.3. Modelo de bienestar eudemonista

La eudaimonia, es un concepto filosófico gestando en la antigua griega, que apuntaba a la plenitud del ser, es decir, a lo que se podría denominar felicidad. Contextualizado al tema del liderazgo, tenemos a los autores Ilies, Morgeson y Nahrgang (2005:373-394), quienes desarrollaron una estructura multifactorial para el LA que incluye

elementos como la conciencia en sí mismo, comportamiento, acción auténtica, imparcialidad y autenticidad racional.

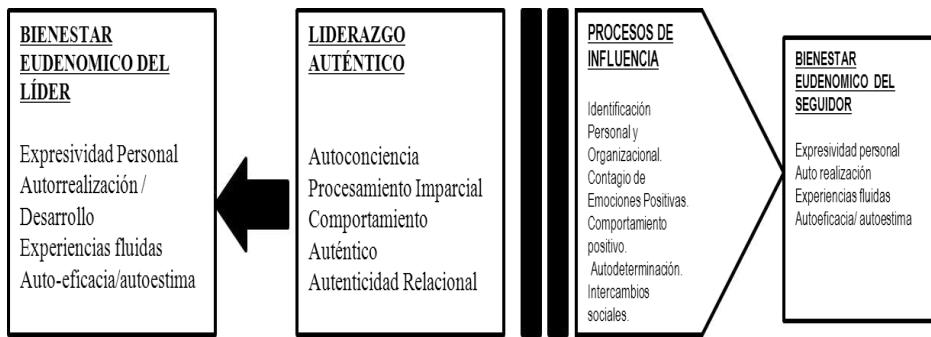
Desde una perspectiva de desarrollo, estas dimensiones son parte de un proceso que incluye seis aspectos que reflejan la actualización humana (aceptación de uno mismo, dominio ambiental, propósito en la vida, relaciones positivas, crecimiento personal y autodeterminación). En el

modelo se puede apreciar la influencia e implicancias del LA para el bienestar eudénomico de líderes y seguidores, identificando elementos como:

expresividad personal, autorrealización, desarrollo, experiencias fluidas, autoeficacia, autoestima (ver Diagrama 3).

**Diagrama 3**

**Modelo que analiza el concepto de liderazgo auténtico y sus implicaciones para el bienestar hedónico de líderes y seguidores**



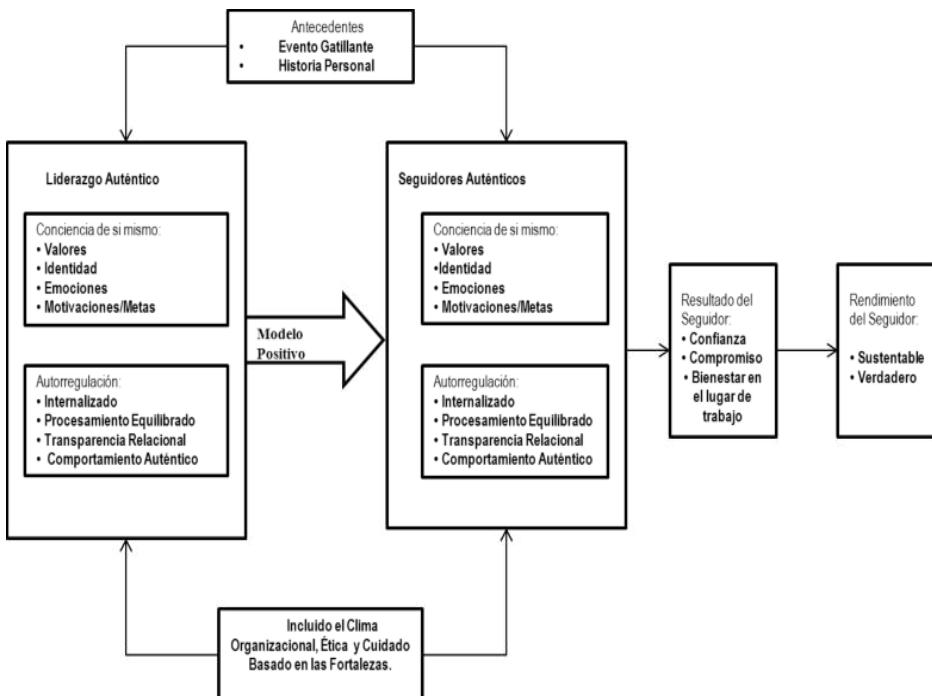
Fuente: Citado y adaptado de Ilies et al, (2005:373–394)

### **3.4. Modelo integral para el desarrollo del líder auténtico y sus seguidores.**

Los autores Gardner, Avolio, Luthans, May, y Walumbwa (2005a) integran una variedad de puntos de vista sobre el LA, y proponen un modelo basado en el desarrollo del líder auténtico y sus seguidores. Tal como se observa en el diagrama 4, este modelo

es de carácter positivo y está enfocado hacia factores centrales del LA, como la autoconciencia (valores, identidad, emociones, motivaciones, metas) y la auto-regulación (procesamiento equilibrado, transparencia relacional, comportamiento auténtico), todo lo cual provoca en el seguidor una serie de efectos como: confianza, implicación, bienestar; el resultado final será un rendimiento sostenible y verdadero.

**Diagrama 4**  
**Marco conceptual para el desarrollo del líder y seguidor auténtico**



Fuente: Citado y adaptado de Gardner et al, (2005a:343–372)

Según Gardner et al, (2005a:343–372), el modelo se centran en dos de los factores (auto-conocimiento y auto regulaciones), y discuten sólo tres resultados de los seguidores (la confianza, el compromiso y la satisfacción laboral). En realidad, hay algunas superposiciones de interdependencia mutua entre estos elementos, por lo tanto, los altos niveles de confianza contribuirán al compromiso del seguidor y del bienestar o satisfacción laboral, y viceversa

Una tesis central de esta perspectiva es que los líderes auténticos

sirven como un modelo positivo y por ende, un insumo clave para el desarrollo de seguidores auténticos. Además, cuando los seguidores observan la comprensión de la auto-conciencia de los líderes, y la implementación de la transparencia, así como la reflexión sobre algunos valores fundamentales como la moral y el compromiso con las decisiones, los seguidores se generan la confianza y dan forma a su propio comportamiento y actitudes auténticas.

En resumen, los modelos de liderazgo presentados aducen enfoques distintivos en función de la perspectiva

de cada autor, no obstante, los mismos confluyen en tres aristas para dar explicación al mismo fenómeno: la figura del líder y su personalidad; la influencia que ejerce en sus seguidores y el impacto que genera en la plataforma organizacional. Se trata por ende de una evolución teórica desde una visión integradora, que ha dado lugar a la búsqueda permanente de propuestas orientadas a alcanzar estadios más elevados de bienestar, de rendimiento, sostenibilidad, entre otros términos similares, que se asumen según sea el caso.

#### **4. Medición del Liderazgo Auténtico**

Sobre la base teórica de trabajos previos sobre LA (Avolio y Gardner 2005; Gardner et al, 2005b; Luthans y Avolio, 2003; Sparrowe, 2005; Shamir y Eilam, 2005) Walumbwa y sus colegas (2008) diseñaron un cuestionario para la medición de este constructo, denominado “Authentic Leadership Questionnaire”(ALQ, por sus siglas en inglés). Este instrumento es aplicado ampliamente en la investigación actual (Avolio y Walumbwa, 2014; Caza, et al, 2010; Leroy et al, 2012; Nelder y Schriesheim, 2011; Nielsen et al, 2013; Peus et al, 2012; Qian et al, 2012; Walumbwa et al, 2010; Wang y Bird, 2011) a diferentes niveles (individual, relacional y colectivo) y contextos de análisis, con el objetivo de evaluar la autenticidad del líder, incluyendo sus características éticas y morales. Asimismo, Walumbwa et al, (2008) demuestran en su estudio la validez y la confiabilidad del liderazgo auténtico y su relación positiva y significativa con el desempeño de las organizaciones.

Según estos autores, el LA se basa en la psicología social, centrada en una perspectiva moral y en la autenticidad del líder y de sus seguidores.

De esta forma, el ALQ se basa en cuatro dimensiones que permiten evaluar el LA propuestas por Walumbwa et al, (2008). En primer lugar, *la autoconciencia* asociada a una comprensión de cómo el líder interpreta sus fortalezas y limitaciones y también de como el resto de personas observa a estos individuos en relación a sus actuaciones. En segundo lugar, *transparencia* a la hora de comunicar sus ideas y desafíos para reforzar su nivel de apertura en las relaciones con sus seguidores y con otros líderes. Tercero, *el procesamiento equilibrado* referido a la habilidad del líder para considerar información suficiente y una diversidad de opiniones antes de adoptar una decisión, y por último, una *perspectiva Ética/moral* que describe el proceso de autorregulación en el líder y la manera cómo responderá a las exigencias del entorno, para establecer estándares elevados en términos éticos y morales.

Con respecto al grado de similitud y diferencias entre la teoría y la medición del LA y otros estilos como el transformacional y ético, la evidencia es bastante fragmentada y contradictoria (Hirst et al, 2015; Lyubovnikova et al, 2015; Peus et al, 2012; Qian et al, 2012, 215; Roof, 2014; Sendjaya et al, 2016) afirmando empíricamente una relación entre el LA y otras construcciones asociadas al liderazgo positivo, pero muy diferente en términos de su validez teórica (Banks et al, 2016).

En esta misma dirección, Avolio y Gardner (2005) afirman que el LA es una “constructo raíz” para el liderazgo transformacional. Estos autores, argumentan que los líderes

transformacionales se focalizan en convertir a sus seguidores en potenciales líderes, mientras que el auténtico se desarrolla bajo modelos de conducta que pueden o no conducir a que sus seguidores asuman en un futuro posiciones de liderazgo. Así, por ejemplo, Walumbwa et al, (2008) encuentran que ambos estilos son similares a nivel individual, pero que se establecen fuertes diferencias a nivel colectivo.

Otros trabajos, como por ejemplo; la revisión meta-análisis de Banks et al, (2016) enfatizan en estas diferencias en niveles, argumentando que el estilo transformacional a través de conductas centradas en la inspiración y la estimulación se vincula fuertemente con resultados a nivel individual (ejecución de la tarea, efectividad del líder, satisfacción laboral del seguidor y con el líder), mientras que resultados a nivel colectivo (performance de equipo y organizacional) están asociados con LA. En definitiva, estos resultados refuerzan la relación significativa entre el LA y los intereses colectivos, ya que tanto el líder y sus seguidores auténticos sienten el deber moral (perspectiva moral interiorizada) de respetar su entorno social, por sobre las recompensas individuales.

### **3. Conclusiones**

Después de analizar y revisar la literatura vinculada al LA, se puede inferir que el desarrollo de esta teoría se encuentra todavía en una etapa emergente, lo que se traduce en una falta de consenso por parte de los investigadores, en variados aspectos vinculados a su significancia y desarrollo, pero a pesar de esto, se ha intentado,

a lo largo de estas líneas, destacar los aspectos más significativos que proponen los autores. En primer término, se debe reconocer que el estudio del LA no es tan sólo una búsqueda de respuestas que puedan explicar el comportamiento o estilo de los líderes, sino también una reflexión en relación con la búsqueda de nuevos estándares de liderazgo, centrado en una serie de imperativos que deben respetar quienes cumplen este rol, como: la conciencia de sí mismo, valores y comportamientos externos del ser humano, genuinidad permanente en el actuar, etc. Más relevante y trascendente aún en esta materia, es la relación entre los seguidores o "colaboradores" y líderes; donde los primeros esperan de los segundos, tengan un actuar de una "sola línea", y no se muevan bajo la lógica del "doble estándar", la politiquería y la deshonestidad.

En segunda instancia, es necesario remarcar y argumentar, que la resiliencia, la empatía, la moral y el procesamiento de la información de manera transparente y equilibrada, son elementos fundamentales en el contenido y desarrollo del LA. Se trata de un estilo de liderazgo que crea condiciones para una mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus puntos fuertes y ser más positivas y proactivas, generando adecuadas condiciones para mejorar en el tiempo, la capacidad general de desempeño de la organización.

Se espera que esta revisión complemente todo lo que se ha avanzado, en las teorías sobre LA, de tal forma que se establezcan "pilares básicos" para seguir incursionando y auscultando esta manera de observar el rol de quienes tienen la responsabilidad de liderar las múltiples instituciones que

se ha dado el ser humano.

En un ecosistema organizacional altamente globalizado y competitivo, donde la eficiencia, eficacia, velocidad de respuesta y orientación hacia el cliente, ciudadano o usuario, se han transformado en verdaderas prescripciones estratégicas, resulta casi evidente, pero aun así necesario, plantear la relevancia de centrarse en el único factor que puede generar ventajas competitivas nítidas y sostenibles en el tiempo: nos referimos obviamente a las personas. En este contexto, el uso apropiado del talento laboral disponible, depende primordialmente de los estilos de liderazgo que tienen las personas que cumplen el rol de directivos. Reflexionar sobre esta materia e indagar acerca de sus tendencias, tiene en sí mismo un valor para el futuro y viabilidad de las organizaciones.

En este plano, este trabajo articula la necesidad de que el desarrollo del LA debe estar integrado a la cultura organizacional con el fin de maximizar los resultados positivos y lograr un verdadero rendimiento de la organización. Instituciones con líderes auténticos generan un impacto sostenible en la mantención de su ventaja competitiva por medio de una actuación verdadera, ética y moralmente aceptable en estos tiempos.

Pareciera ser que el comportamiento oportunista, los problemas de riesgo moral y selección adversa, y en algunos casos acciones decepcionantes de muchos sujetos que asumen el rol de jefatura, abre un espacio para instalar y validar un nuevo paradigma como lo es el del LA; y en este orden de cosas, un gran reto será promover la investigación sobre cómo desarrollar este estilo o forma de liderazgo en las personas. En esta

misma perspectiva, está claro que la posición de los autores de este trabajo, apunta a superar los estilos de liderazgo clásicos (sin desconocer la variable situacional o contingencial), que se edifican primordialmente sobre la lógica de la transacción, el autoritarismo, el clientelismo, el nepotismo, entre otros, para dar paso al reconocimiento de personas transparentes, sin dobleces, coherentes entre el discurso y la práctica, con conocimientos teóricos y prácticos (sabiduría); vale decir, las organizaciones deben desarrollar dispositivos adecuados, que le permitan proveerse de líderes verdaderamente genuinos. Siguiendo esta línea argumental, en la medida que se opte por privilegiar el LA, las posibilidades de lograr que las personas coloquen al servicio de la organización todo su talento y todas sus potencialidades, se incrementan sustantivamente.

A partir de lo expresado, queda claro que las futuras líneas de investigación, debieran comprender, no sólo estudios de carácter teórico, sino que se requiere ineluctablemente avanzar en trabajos empíricos, especialmente aplicables a la realidad de América Latina.

## **Referencias Bibliográficas**

- Avolio, Bruce (1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, Bruce y Gardner, William (2005), *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, N° 16, pp 315–338.
- Avolio, Bruce; Walumbwa, Fred y Weber, Todd (2009), *Leadership: current theories, research and future directions*. *Annual*

- Review of Psychology**, Nº 60, pp 421-449.
- Avolio, Bruce, y Walumbwa, Fred (2014), Authentic leadership theory, research, and practice: Steps taken and steps that remain D.V. Day (Ed.), **The Oxford Handbook of Leadership in Organizations**, Oxford University Press, Oxford, United Kingdom.
- Avolio, Bruce; Gardner, William; Walumbwa, Fred, Luthans, Fred y May, Douglas (2004a), Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly**, Nº15, pp 801–823.
- Avolio, Bruce; Luthans, Fred, y Walumbwa, Fred (2004b), Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper. **Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln**.
- Banks, George; Davis, Kelly, Gardner, William y Guler, Courtney (2016), A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, Volume 27, Issue 4, August 2016, Pages 634–652.
- Begley, Paul (2001), In pursuit of authentic school leadership practices. **International Journal of Leadership in Education**, Nº4, pp 353–365.
- Begley, Paul (2004), Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. **International Studies in Educational Administration**, Nº 32(2), pp 4–17.
- Begley, Paul (2006), Self-knowledge, capacity, and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. **Journal of Educational Administration**, Nº 44, pp 570–589.
- Boston, Richard (2014), ARC Leadership: From Surviving to Thriving in a Complex World. **Kindle Edition**.
- Bhindi, Narottam y Duignan, Patrick (1997), Leadership for a new century: Authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. **Educational Management and Administration**, Nº25(2), pp 117–132.
- Caza, Arran, Bagozzi, Richard; Woolley, Lidia; Levy, Lester y Caza, Brianna (2010), Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and cultural extension. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, Nº 2, pp 53–70.
- Duignan, Patrick y Bhindi, Narottam (1997), Authenticity in leadership: An emerging perspective. **Journal of Educational Administration**, Nº35, pp 195–209.
- Dinh, Jessica; Lord, Robert; Gardner, William; Meuser, Jeremy; Liden, Robert y Hu, Jinyu. (2014), Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, Nº 25, pp 36–62.
- Eagly, Alice (2005), Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? **The Leadership Quarterly**, Nº16, pp 459–474.
- Ferris, Gerald y Kacmar, K. Michelle (1995), Perceptions of organizational politics. **Journal of Management**, Nº18, pp 93–116.
- Ganga, Francisco y Burotto, Juan (2012), Sistemas de compensación e incentivos: opinión de rectores y miembros de los máximos cuerpos colegiados de las universidades chilenas. **Revista Gaceta Laboral**, Vol. 18, No. 1.
- Ganga, Francisco; Garrido, Oscar; Abello, Juan; Karen, Lynda (2014), "Intereses divergentes en las universidades de Chile: una indagación desde la teoría de agencia (TA)". **Revista Opción**, Nº 75, pp. 15-34.
- Ganga, Francisco; Hidalgo, María; Millán, Antonio; Valdivieso, Patricio (2015 a), Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. **Revista Innovar Journal Revista de Ciencias**

**Administrativas y Sociales**, Vol. 57,  
No. 57, pp 11-26.

Ganga, Francisco; Quiroz, Juan.; Maluk, Silvia (2015 b), “¿Qué hay de nuevo la teoría de agencia (TA)?: algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones». **Revista Prisma Social**. pp. 685-707.

Gardner, William; Fischer, Dawn y Hunt, James (2009), Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? **The Leadership Quarterly**, Nº20, pp466-482.

Gardner, William; Lowe, Kevin; Moss, Todd; Mahoney, Kevin; Cogliser Claudia (2010), Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. **The Leadership Quarterly**, Nº 21, pp. 922-958

Gardner, William; Cogliser, Claudia; Davis, Kelly y Dickens, Matthew (2011), Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, Nº22, pp 1120-1145.

Gardner, William; Avolio, Bruce; Luthans, Fred; May, Douglas; y Walumbwa, Fred (2005a), “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, Nº16, pp 343-372

Gardner, William; Avolio, Bruce; y Walumbwa, Fred (2005b), Authentic leadership theory and practice: **Origins, effects, and development**. Oxford, UK: Elsevier.

George, Bill (2003), Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. **San Francisco: Jossey-Bass**.

George, Bill (2015), Authentic leadership: Rediscovering. **Harvard Business School Working Knowledge**.

George, Bill y Sims, Peter (2007).True north: Discover your authentic leadership.

**San Francisco: Jossey-Bass.**

George, Bill; Sims, Peter; McLean, Andrew y Mayer, Diana (2007).Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review**, N85, pp 129-138.

Gómez de Silva, Guido (1998). “Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española”. S.L. Fondo de Cultura Económica de España. 2º Edición, 9º reimpresión. México. Pp. 736. 2013. ISBN: 9789681655433.

Hannah, Sean y Chan, Adrian (2004), Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. Paper presented at the **Gallup Leadership Institute Summit, Omaha, Nebraska**.

Hannah, Sean; Walumbwa, Fred y Fry, Louis (2011), Leadership in action teams: Team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. **Personnel Psychology**, Nº 64, pp 771-802

Harter, Susan (1997), The personal self in social context: Barriers to authenticity. In R. D. Ashmore& L. J. Jussim (Eds.). Self and identity. Fundamental Issues (pp. 81-105). New. York: **Oxford University Press**.

Harter, Susan. (2002), Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), **Handbook of positive psychology** (pp. 382 – 394). Oxford, UK7 **Oxford University Press**.

Halpin, Andrew y Croft, Don (1962), The organizational climate of schools. In A. W. Halpin (Ed.), **Theory and research in administration** (pp. 131-249). New York: Macmillan.

Henderson, James & Hoy, Wayne (1983), Leader authenticity: The development and test of an operational measure. **Educational and Psychological Research**, Nº 3(2), pp 63-75.

Hirst, Gilest; Walumbwa, Fred., Aryee, Samuel; Butarbutar, Ivan y Chen, Chin-Hui (2015), A multi-level

- investigation of authentic leadership as an antecedent of helping behavior. **Journal of Business Ethics**, pp 1-15.
- Ibarra, Herminia (2015), The authenticity paradox. **Harvard Business Review**, N°93, pp 53-59.
- Ilies, Remus; Morgeson, Frederick; y Nahrgang, Jennifer (2005), Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, N°16, pp 373-394.
- Ilies, Remus; Curșeu, Petru; Dimotakis, Nikolaos y Spitzmuller, Matthias. (2013), Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, N° 22, pp4-14.
- Kegan, Robert (1982), The evolving self: Problem and process in human development. Cambridge, MA: **Harvard University Press**.
- Kernis, Michael (2003), Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, N°14, pp 1-26.
- Kernis, Michael y Goldman, Brian (2006), A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. En Mark, Zanna (Ed.), **Advances in experimental social psychology**, (Vol. 38, pp. 283-357). San Diego: Academic Press.
- Knoll, Michael y van Dick, Rolf (2013), Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. **The Journal of Positive Psychology**, N° 8 ,pp 346-360.
- Ladkin, Donna y Taylor, Steven (2010), Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. **The Leadership Quarterly**, N°21,pp 64-74.
- Laschinger, Heather; Wong, Carol y Grau, Ashley (2013), Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. **Journal of nursing management**, N° 21, pp 541-552.
- Leavy, Brian. (2015), Bill George: the era of self-serving leadership is over but global markets pose the next authenticity challenge for leaders. **Strategy & Leadership**, N° 43, pp 25-32.
- Leroy, Hanes; Palanski, Michael y Simons, Tony (2012), Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **Journal of Business Ethics**, N° 107, pp 255-264.
- Lyubovnikova, Joan; Legood, Alison; Turner, Nicola y Mamakouka, Argyro (2015), How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. **Journal of Business Ethics**, pp 1-12.
- Luthans, Fred. (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior**, N°23,pp 695-706.
- Luthans, Fred y Avolio, Bruce (2003), Authentic leadership development. En Kim Cameron, Jane, Dutton, y Robert Quinn (Eds.), **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline** (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- May, Douglas; Chan, Adrian; Hodges, Timothy y Avolio, Bruce (2003), Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational Dynamics**, N°32, pp 247-260
- Michie, Susan y Gooty, Janaki (2005), Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? **The Leadership Quarterly**, N°16,pp 441-457

- Nelder, Linda y Schriescheim, Chester (2011), The authentic leadership inventory: development and empirical tests. **The Leadership Quarterly**, N° 22, pp 1146–1164.
- Nielsen, Morten; Eid, Jarle; Mearns, Kathryn y Larsson, Gerry (2013), Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate. **Leadership & Organization Development Journal**, N° 34, pp 308–325.
- Novicevic, Milorad; Harvey Michael; Buckley, Brown-Radford, Jo Ann (2006), Authentic leadership: A historical perspective. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, N°13, pp 64–76
- Parke, Herbert y Wormell, Donald (1956), **The Delphic Oracle**. Oxford: Blackwell.
- Peus, Claudia; Wesche, Jenny; Streicher, Bernhard; Braun, Susanne; y Frey, Dieter (2012), Authentic leadership: an empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. **Journal of Business Ethics**, N°107, pp 331–348.
- Qian, Jing; Lin, Xiaosong, y Chen, George (2012), Authentic leadership and feedback-seeking behavior: an examination of the cultural context of mediating processes in China. **Journal of Management & Organization**, N°18, pp 286–299.
- Real Academia Española. RAE. (2015), Diccionario de la Lengua Española. Fecha de consulta: Mayo de 2016. Disponible en internet: <http://dle.rae.es/?id=4QjqWMu>
- Roof, Rick (2014), Authentic leadership questionnaire (ALQ) psychometrics. **Asian Journal of Business Ethics**, N° 3, pp 57.
- Rome, Beatrizy Rome, Sidney (1967), Humanistic research on large social organizations. In J. F. T. Bugental (Ed.), **Challenges of humanistic psychology** (pp. 181–193). New York: McGraw-Hill.
- Seeman, Melvin (1966), Status and identity: The problem of inauthenticity. **The Pacific Sociological Review**, N°9, pp 67–73.
- Sendjaya, Sen; Pekerti, Andre; Härtel, Charmine; Hirst, Giles; y Butarbutar, Ivan (2016), Are authentic leaders always moral? The role of Machiavellianism in the relationship between authentic leadership and morality. **Journal of Business Ethics**, N° 133, pp 125–139.
- Shamir, Boas y Eilam, Galit (2005), "What's your story?": A life-stories approach to authentic leadership development. **The Leadership Quarterly**, N°16, pp 395–417.
- Sparrowe, Raymond (2005), Authentic leadership and the narrative self. **The Leadership Quarterly**, N°16, pp 419–439.
- Tepper, Bennett (2007), Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, N°33, pp 261–289.
- Tice, Dianne y Wallace, Harry (2003), The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. En Mark Leary, y June Tangney (Eds.), **Handbook of self and identity** (pp. 91–105). New York: The Guilford Press
- Walumbwa, Fred; Avolio, Bruce; Gardner, William; Wernsing, Tara y Peterson, Suzanne (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, N°34, pp 89–126.
- Walumbwa, Fred; Wang, Peng; Wang, Hui; Schaubroeck, John; y Avolio, Bruce (2010), Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. **The Leadership Quarterly**, N°21, pp 901–914.
- Wang, Chuang y Bird, James (2011), Multi-

- level modeling of principal authenticity and teachers' trust and engagement. **Academy of Educational Leadership Journal**, N° 15, pp 125–147.
- Wang, Dan-Shang y Hsieh, Chia-Chun (2013), The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. Social behavior and personality. **Journal of Behavior and Personality**, N° 41, pp 613–624
- Wang, Hui; Sui, Yang; Luthans, Fred; Wang, Danni; y Wu, Yanhong (2014), Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. **Journal of Organizational Behavior**, 35(1), 5-21.
- Whitehead, Gordon (2009), Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. **Educational Management Administration and Leadership**, N°37, pp 847–872.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)