

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES



TESIS DOCTORAL

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO
AUTÉNTICO EN LAS CONDUCTAS EXTRA-
ROL DE LOS EMPLEADOS**

Presentada por

SERGIO EDÚ VALSANIA

Máster Universitario en Investigación en Psicología

Director

Dr. Don JUAN ANTONIO MORIANO LEÓN

Madrid, 2014

...Dedicada a aquellas personas que creen que un mundo mejor es posible

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de forma auténtica y sincera, en primer lugar, a mi director de Tesis, Juan Antonio (Profesor Moriano) por haberme guiado, inspirado y ayudado a llegar hasta este punto. También a los otros coautores de los estudios Fernando (Profesor Molero) y Gabriela (Profesora Topa), por su inestimable y valiosa colaboración en los artículos de esta Tesis.

No me olvido de todos aquellos que han participado en las investigaciones ya sea respondiendo a los cuestionarios o ayudándome a conseguir la muestra. Gracias por vuestra generosidad.

De forma muy especial quiero dedicar esta Tesis a Madjid, y a mi hermana Déborah que me han apoyado en los momentos más complicados y siempre han estado a mi lado.

Finalmente quisiera también dedicar la Tesis a la memoria de mi Tía Tere por enseñarme que la paciencia y la constancia son grandes virtudes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
PLANTEAMIENTO GENERAL	17
OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	20
METODOLOGÍA PROPUESTA	23
ESTRUCTURA DE LA TESIS	25
Capítulo 1. REVISIÓN TEÓRICA.....	29
ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO AUTÉNTICO.....	31
COMPARACIÓN DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO CON LOS OTROS TIPOS DE LIDERAZGO POSITIVO.....	36
LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LÍDERES AUTÉNTICOS.....	39
DIMENSIONES DE LIDERAZGO AUTÉNTICO.....	41
ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO	45
MECANISMOS DE INFLUENCIA DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO.....	48
CONSECUENCIAS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO	53
DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS CONDUCTAS EXTRA-ROL.....	59
TIPOS DE CONDUCTAS EXTRA-ROL	62
Categoría Promotora-Afiliativa.....	64
Categoría Prohibitiva-Afiliativa.....	65
Categoría Promotora-Desafiante.....	66
Categoría Prohibitiva-Desafiante	67
ESTUDIO DE LAS CONDUCTAS EXTRA-ROL PROMOTORAS.....	68
Comportamientos de Ciudadanía Organizacional.....	69
Comportamientos Intraemprendedores	71
Conductas de Compartir Conocimiento	73
LIDERAZGO AUTÉNTICO Y CONDUCTAS EXTRA-ROL PROMOTORAS	75
Capítulo 2. AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON EMPLOYEES’ ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS	81
Abstract	82
Introduction.....	83
Authentic Leadership components	84
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	86
Relations between Authentic Leadership and OCB.....	88
Method	90

Participants and procedure	90
Instruments	91
Data analysis	93
Results	93
Discussion and conclusions.....	96
Implications for the Management of Human Resources	97
References	98

Capítulo 3. AUTHENTIC LEADERSHIP AND INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR: CROSS-LEVEL ANALYSIS OF THE MEDIATOR EFFECT OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND EMPOWERMENT..... 105

Abstract	106
Introduction	107
Intrapreneurial behavior	110
Authentic Leadership	112
Organizational Identification.....	114
Organizational Empowerment.....	116
Method	119
Participants and Procedure	119
Instruments	120
Confirmatory Factor Analysis and Measurement Model	122
Data Aggregation	124
Results	125
Conclusions	131
Limitations and future research.....	133
Theoretical contributions.....	134
References	135

Capítulo 4. AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR. MEDIATION OF THE INNOVATION CLIMATE AND WORKGROUP IDENTIFICATION..... 147

Abstract	148
Introduction	149
Knowledge sharing behaviors	152
Authentic Leadership	153
Mediation of group innovation climate.....	155
Mediation of identification with the workgroup	157
Method	160

Participants.....	160
Instruments.....	160
Procedure.....	162
Results.....	163
Discussion.....	167
Limitations and suggestions.....	169
Contributions and practical implications.....	170
References.....	170
Capítulo 5. CONCLUSIONES.....	181
DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y APORTACIONES TEÓRICAS.....	185
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	193
IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES.....	197
REFERENCIAS.....	205
ANEXOS.....	229
Anexo I. CUESTIONARIO DEL PRIMER ESTUDIO.....	231
Anexo II. CUESTIONARIO DEL SEGUNDO ESTUDIO.....	233
Anexo III. CUESTIONARIO DEL TERCER ESTUDIO.....	237

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

CAPÍTULO 1

Tabla 1. <i>Comparación del Liderazgo Auténtico con otros estilos de Liderazgo</i>	38
Figura 1. <i>Procesos del Liderazgo Auténtico sobre los colaboradores</i>	50
Figura 2. <i>Tipología de Conductas Extra-Rol</i>	64
Tabla 2. <i>Características básicas de las conductas extra- rol</i>	68

CAPÍTULO 2

Table 1. <i>Descriptive statistics and correlations</i>	94
Table 2. <i>Regression analysis of authentic leadership on OCBI</i>	95
Table 3. <i>Regression analysis of authentic leadership on OCBO</i>	95

CAPÍTULO 3

Figure 1. <i>Proposed theoretical model</i>	119
Table 1. <i>Individual loadings (λ), Composite Reliability and AVE</i>	124
Table 2. <i>Descriptive Statistics and Correlations</i>	126
Table 3. <i>Multilevel Analysis for Intrapreneurial Behaviour</i>	127
Table 4. <i>Crosslevel effects of Authentic Leadership on Organizational Identification</i>	128
Table 5. <i>Regression Analysis of Authentic Leadership on Perceived Organizational Empowerment in the Groups</i>	130

CAPÍTULO 4

Figure 1. <i>Theoretical model proposed</i>	159
Table 1. <i>Descriptive Results and correlations between the variables</i>	163
Table 2. <i>Regression models of knowledge sharing behavior</i>	165
Table 3. <i>Direct effects of Authentic Leadership on the mediators</i>	165

LISTA DE ABREVIATURAS

AL = *Authentic Leadership*; Liderazgo Auténtico

ALQ = *Authentic Leadership Questionnaire*; Cuestionario de evaluación del Liderazgo Auténtico

APA = *American Psychological Association*; Asociación Americana de Psicología

AVE = *Average extracted variance*; Varianza media extraída

CER = Conducta(s) extra-rol

CFI = *Comparative fit index*; Índice de ajuste comparativo

IB = *Intrapreneurial behavior*; Conducta intraemprendedora

ICC₁ = *Intraclass correlation coefficient*; Coeficiente de correlación intra-clase

IFI = *Incremental fit index*; índice de incremento de ajuste

IGC = *Innovation group climate*; Clima de grupo para la innovación

KSB = *Knowledge sharing behaviors*; Conductas de compartir conocimiento

NFI = *Normed fit index*; índice de ajuste normativo

OCB = *Organizational Citizenship Behaviors*; Comportamientos de ciudadanía organizacional

OCBI = Comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a individuos

OCBO = Comportamientos de ciudadanía organizacional dirigidos a la organización

OE = *Organizational Empowerment*; Empowerment organizacional

OI = *Organizational Identification*; Identificación organizacional

RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; Raíz cuadrada del error de aproximación

rwg(j) = *Inter-judge index*; índice de fiabilidad interjueces

WGI = *workgroup identification*; Identificación con el grupo de trabajo

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO GENERAL

El liderazgo es uno de los temas más investigados y discutidos en todas las áreas de las ciencias organizacionales (Yammarino, 2013). Este interés se fundamenta en que el éxito de grupos y organizaciones se debe, en gran parte, a la existencia de un liderazgo eficaz (Bell y Kozlowski, 2002; Reichard y Avolio, 2005; Toor, Ofori y Arain, 2007), influyendo positivamente en el funcionamiento organizacional y rendimiento financiero (Bass y Avolio, 1994; Elenkov, 2002; Keller, 1992; Peterson, Smith, Martorana y Owens, 2003). Por estas circunstancias, el liderazgo es visto en las organizaciones como una fuente de ventaja competitiva (Day, 2001) de gran valor estratégico (Hitt, Haynes y Serpa, 2012).

En el campo de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, el liderazgo es igualmente uno de los procesos psicosociales que mayor interés ha despertado (Yukl, 2012). La importancia del liderazgo en las organizaciones radica, principalmente, en que los actos y ambientes de trabajo que crean los líderes provocan en sus colaboradores una serie de cogniciones y motivaciones que influyen poderosamente en sus conductas (Reichard y Avolio, 2005). A su vez, las actitudes y conductas de los empleados median entre las prácticas de liderazgo y los resultados de la organización (Gardner, Moynihan, Park y Wright, 2001; Kahn y Katz, 1960).

En el estudio del liderazgo se han sucedido en el tiempo distintos modelos y teorías explicativas, cada una de las cuales pone el foco en un aspecto determinado del líder y su influencia en los seguidores. Precisamente, en la última década, se ha despertado un creciente interés por un nuevo modelo de liderazgo derivado de los planteamientos de la Psicología Positiva: el Liderazgo Auténtico, que promete unos resultados en los colaboradores que sobrepasan las expectativas, como consecuencia de las interacciones éticas y transparentes que los líderes auténticos mantienen con sus aquellos (Avolio,

Gardner, Walumbwa, Luthans, y May 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, y Nahrgang 2005; Luthans y Avolio, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008). Diferentes estudios empíricos están aportando evidencias a los planteamientos de este modelo teórico. Así se ha encontrado que el Liderazgo Auténtico se relaciona de forma positiva a una serie de resultados en los colaboradores como son, por ejemplo, la satisfacción, la confianza, el empoderamiento (*empowerment*), el rendimiento y los comportamientos de ciudadanía organizacional (Azanza, Moriano y Molero, 2013; Gardner, Cogliser, Davis, y Dickens, 2011; Walumbwa, Wang, Wang, Avolio y Schaubroeck, 2010; Wong y Laschinger, 2013).

En relación al comportamiento de los miembros de una organización, Katz (1964) identificó dos tipos de conductas que son centrales para el efectivo funcionamiento de las mismas: 1) Cumplir con los requerimientos específicos del puesto de una forma coordinada con el resto de integrantes de la unidad de trabajo, y 2) Generar, espontáneamente, actos adicionales que excederán a las obligaciones del puesto o rol. A estas conductas espontáneas y voluntarias, que van más allá de las obligaciones, las denominó conductas extra-rol.

Desde entonces múltiples estudios han mostrado que las conductas extra-rol (en adelante, CER) se asocian positivamente a una serie de beneficios para las organizaciones como son, entre otros, productividad, eficiencia, así como mejoras en la calidad de productos y servicios (Dunlop y Lee, 2004; George, 1991; Graham, 1991; Mackenzie, Podsakoff y Fetter, 1991; Van Dyne, 1993; Vandaele y Gemmel, 2006) y que el liderazgo, en general, ejerce una poderosa influencia sobre las conductas extra-rol de los empleados (Knies y Leisink, 2013; Ritz, Giaque y Varone, 2009). De este modo, el comportamiento de los líderes puede mejorar el rendimiento de una organización y/o

equipo de trabajo al influir en los procesos que determinan el comportamiento de sus integrantes, ayudándoles a maximizar colectivamente su rendimiento (Yukl, 2012) y motivándoles a rendir incluso más allá de sus obligaciones (Bass, 1997).

Van Dyne, Cummings y McLean-Parks (1995) hacen una revisión sobre CER y llegan a la conclusión de que este tipo de comportamientos hacen referencia a un concepto amplio y multidimensional, por lo que proponen una clasificación en cuatro categorías básicas: 1) *promotoras-afiliativas*, 2) *prohibitivas-afiliativas*, 3) *promotoras-desafiantes* y 4) *prohibitivas-desafiantes*. Asimismo, Van Dyne et al. (1995) sugieren que, dada la gran diversidad de CER, las investigaciones se centren en formas o categorías específicas. Siguiendo esta recomendación, esta tesis doctoral parte de esta clasificación como marco conceptual y se centra en analizar las relaciones específicas del Liderazgo Auténtico con las CER de los empleados de tipo *promotor*. Al existir varias tipos de CER promotoras, los criterios para la elección de las formas concretas de CER promotoras han sido, en primer lugar, la relevancia desde la perspectiva organizacional, es decir, que hubiera evidencia empírica de su asociación con la ventaja competitiva de las organizaciones, y, en segundo lugar, incorporar los dos subtipos básicos de CER promotoras planteados por Van Dyne, et al. (1995): *promotora-afiliativa* y *promotora-desafiante*.

Puesto que las CER son de gran interés para las organizaciones (Katz, 1964; Van Dyne, et al., 1995) y el Liderazgo Auténtico es un modelo relativamente joven que necesita estudios empíricos sobre sus resultados en los empleados (Gardner et al., 2011), se considera de gran relevancia examinar en profundidad la influencia del Liderazgo Auténtico en las conductas extra-rol de los empleados en entornos organizacionales.

OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

El objetivo general de esta Tesis Doctoral es examinar las relaciones del Liderazgo Auténtico con formas concretas de CER de tipo promotor, tanto afiliativas como desafiantes. Estas relaciones se analizarán en tres estudios originales, con muestras y métodos totalmente independientes, sobre aspectos todavía poco explorados de las relaciones del Liderazgo Auténtico con las conductas extra-rol de los empleados en las organizaciones. Por lo tanto, en cada uno de los estudios se proponen unas relaciones y/o procesos específicos del Liderazgo Auténtico como antecedentes de cada conducta extra-rol concreta, derivados de la revisión de la literatura realizada.

El primer estudio se centra en profundizar y avanzar en el conocimiento de las relaciones directas del Liderazgo Auténtico con las CER promotoras en general, por lo que se han escogido los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB) de los empleados, que son una forma genérica de CER promotora (Chiaburu y Baker, 2006; Hsiung, 2008). En el estudio del Liderazgo Auténtico ya existían estudios que habían mostrado relaciones positivas con esta forma de CER (Walumbwa et al., 2008; 2010), aunque lo habían hecho empleando simplemente medidas globales de ambos constructos. En una reciente revisión sobre Liderazgo Auténtico, Gardner et al. (2011) expresan que son necesarias investigaciones que se centren en explorar las relaciones de componentes específicos del Liderazgo Auténtico y variables de resultado para poder desarrollar una mayor comprensión de las relaciones líder y colaboradores, por lo que llaman a realizar estudios que tengan en cuenta, de forma específica, cada una de sus cuatro dimensiones. Por ello, los objetivos específicos de este primer estudio son los siguientes:

1. Analizar las relaciones de las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico sobre las dimensiones interpersonal y organizacional de los comportamientos de ciudadanía organizacional de los empleados.

2. Examinar la posible influencia diferencial del Liderazgo Auténtico sobre las CER promotoras, en función de si estas conductas se dirigen a la organización o a individuo/s de las mismas.

Aunque el modelo teórico reconoce explícitamente los efectos directos de las conductas de Liderazgo Auténtico sobre las conductas de los empleados, también se hace referencia a que ciertos procesos pueden facilitarlos (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Por este motivo, en el segundo y tercer estudio se incorporan variables y procesos mediadores, con la finalidad, por una parte, de dar apoyo empírico a los postulados del modelo y, por otra, de obtener una mejor comprensión de las variables que influyen en que los empleados muestren CER. Como los procesos de identidad social están presentes como un mecanismo clave de influencia del Liderazgo Auténtico (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Illies et al., 2005), se ha decidido a incluirlos en los siguientes estudios como variables mediadoras de tipo individual.

El segundo estudio se centra en explorar las relaciones del Liderazgo Auténtico sobre un tipo de CER promotora y desafiante: la conducta intraemprendedora, que es el comportamiento de los empleados por medio del cual, aunque no se le haya solicitado, hacen cosas nuevas y buscan oportunidades de negocio que beneficien a la organización (Antoncic y Hisrich, 2001). Puesto que estas conductas están dirigidas a la organización, se ha optado por considerar la identificación con la organización como variable mediadora de tipo individual. Adicionalmente, como la autonomía y *empowerment* de los empleados parecen asociarse positivamente a esta CER (Asgari, Taleghani, & Mohalleh, 2012; Safari, Rastegar y Jahromi 2010), y el Liderazgo Auténtico se ha asociado positivamente al *empowerment* de los empleados (Emuwa, 2013; Walumbwa et al., 2010), se incluirá el *empowerment* organizacional como una variable de estructura con

función mediadora entre el Liderazgo Auténtico y las conductas intraemprededoras. En consecuencia, los objetivos específicos de este segundo estudio fueron los siguientes:

1. Analizar los efectos directos del Liderazgo Auténtico sobre las conductas intraemprededoras de los empleados
2. Estudiar el posible efecto mediador de la identificación con la organización entre el Liderazgo Auténtico y las conductas intraemprededoras
3. Explorar el posible efecto mediador del *empowerment* organizacional entre el Liderazgo Auténtico y las conductas intraemprededoras.

Por último, el tercer estudio examina las relaciones del Liderazgo Auténtico con una forma de CER promotora, esta vez de tipo afiliativo: las conductas de compartir conocimiento. Como las conductas de compartir conocimiento están dirigidas a otros individuos del grupo de trabajo (Hendriks, 1999), en este estudio se ha optado por considerar la identificación con el grupo de trabajo como variable mediadora de tipo individual. Y como la innovación parece predecir positivamente las conductas de compartir conocimiento (Srivastava, y Bartol, 2006; Taylor y Wright, 2004) y el Liderazgo Auténtico ha mostrado asociaciones positivas con la innovación (Černe, Jaklič y Škerlavaj, 2013), se incluye el clima de equipo para la innovación como una variable de estructura con función mediadora entre el Liderazgo Auténtico y estas conductas de compartir conocimiento de los empleados. De este modo, los objetivos específicos de este estudio serían:

1. Analizar los efectos directos del Liderazgo Auténtico sobre las conductas de compartir conocimiento de los empleados.
2. Examinar el posible efecto mediador de la identificación con el grupo de trabajo

3. entre el Liderazgo Auténtico y las conductas de compartir conocimiento de los empleados.
4. Estudiar el posible efecto mediador del clima de equipo para la innovación entre el Liderazgo Auténtico y las conductas de compartir conocimiento de los empleados.

Puesto que la finalidad de estos estudios es su publicación, éstos han sido redactados en lengua inglesa para ser enviados a revistas científicas de difusión internacional. De hecho, el primer estudio ha sido publicado en la revista *Psicothema*, el segundo ha sido aceptado por *International Entrepreneurship and Management Journal* y el tercero se ha enviado, a la revista *Leadership & Organization Development Journal*.

METODOLOGÍA PROPUESTA

Para la realización de esta Tesis se aplica una metodología no experimental de tipo correlacional. Esto supondrá que no se manipularán las variables objeto de examen, sino que se analizarán las relaciones que se den entre las variables propuestas en cada estudio, en la situación real, sin alterarlas o intervenir sobre ellas (Blaxter, Huhes y Tight, 2008). Esta metodología correlacional, no obstante, presenta la limitación de no indicar si existe una relación causa-efecto entre las variables objeto de estudio. Sin embargo, sí permitirá afirmar la existencia de relaciones significativas entre las variables y que los cambios en unas están asociados a cambios en otras, por lo que tiene un gran valor predictivo (Morales, 1995). Pese a la limitación expuesta, en un meta-análisis sobre el impacto del liderazgo en variables de resultado organizacional (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa y Chan, 2009) se concluye que la metodología correlacional es la más empleada en este campo. Además, y debido a que la investigación correlacional se

realiza fuera del laboratorio, los resultados muestran una mayor validez externa, es decir tienden a ser más generalizables y aplicables a la vida diaria (Blaxter et al., 2008).

Para la realización de los tres estudios que componen la Tesis Doctoral, se han empleado tres muestras diferentes e independientes compuestas cada una por, al menos, 200 empleados de diferentes organizaciones. Estos participantes debían reunir una serie de requisitos: 1) Que trabajasen en alguna organización, indistintamente pública o privada; 2) Que desarrollasen su actividad laboral dentro de departamentos, grupos o equipos de trabajo; 3) Que los equipos/ grupos donde trabajaban, estuvieran supervisados por un mismo jefe/supervisor (líder) y se compusiera al menos, de cuatro empleados, sin contar al jefe/supervisor; 4) Que su participación fuera totalmente voluntaria.

Para la obtención de los datos que serán posteriormente objeto de análisis, los participantes respondieron a un cuestionario compuesto por las escalas relativas a las variables propias de cada estudio. En la selección de los instrumentos de medida se ha tenido como criterio que cuenten con probadas garantías de fiabilidad y validez psicométricas. Los datos se han sometido a análisis estadístico, en un primer lugar, descriptivo y, posteriormente, inferencial, con la finalidad de poner a prueba las hipótesis planteadas en cada investigación y generalizar los resultados a la población. De cada estudio se han obtenido unas conclusiones particulares derivadas de las hipótesis planteadas. Finalmente, se extraerán las conclusiones generales derivadas de los tres estudios.

ESTRUCTURA DE LA TESIS

La presente Tesis Doctoral está estructurada en cinco capítulos más la presente introducción:

El primer capítulo es una revisión teórica que se centra en explicar el modelo de Liderazgo Auténtico, haciendo una síntesis de las aportaciones teóricas realizadas por los distintos autores y los trabajos de investigación, desde sus orígenes hasta la actualidad. En primer lugar, se explica el desarrollo del modelo teórico, para continuar explicando los distintos elementos que lo integran, como antecedentes y conductas de los líderes auténticos, así como los mecanismos de influencia y las evidencias derivadas de los estudios empíricos. Se continúa definiendo qué son las conductas extra-rol y explicando las tipologías que existen, a partir de la clasificación propuesta por Van Dyne, et al., (1995) y las formas específicas de conductas promotoras extra-rol, objeto de estudio de esta Tesis Doctoral. En la sección final del capítulo, se argumentan, de una forma general, las relaciones positivas del Liderazgo Auténtico con las conductas extra-rol promotoras de los empleados en las organizaciones.

Los capítulos segundo, tercero y cuarto están dedicados a los trabajos de investigación de la influencia del Liderazgo Auténtico con formas concretas de CER promotoras. El segundo capítulo se dedica a los comportamientos de ciudadanía organizacional, el tercero a las conductas intraempreendedoras y el cuarto a las conductas de compartir conocimiento. Cada uno de estos capítulos incluye una introducción y un cuerpo teórico específico para cada forma de conducta extra-rol. Así mismo, se describe la metodología, instrumentos y tipo de análisis estadístico realizado en cada estudio. En la sección final de cada uno de estos tres capítulos se detallan los resultados y conclusiones particulares de cada estudio. Además, cada capítulo tiene su propia sección de referencias.

El quinto capítulo recoge una síntesis de los resultados obtenidos en cada estudio y las conclusiones generales extraídas de los mismos así como las contribuciones que realizan a la literatura sobre liderazgo y comportamiento organizacional. A continuación se exponen las limitaciones y se sugieren líneas de investigación futuras. Finalmente, se concluye enumerando las aplicaciones en entornos organizacionales derivadas de la Tesis.

Por último, en la sección de referencias se recoge aquellas citas incluidas en la introducción, revisión teórica (capítulo 1) y conclusiones (capítulo 5). Después se encuentra la sección de anexos donde se incluyen las escalas empleadas en cada uno de los estudios que componen esta Tesis Doctoral.

Capítulo 1. **REVISIÓN TEÓRICA**

"Cuando el trabajo del mejor de los líderes está hecho, la gente dirá:

¡Lo hicimos nosotros mismos!"

– Lao Tsu (604 a.C - 531 a.C)

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO AUTÉNTICO

El liderazgo ha interesado a grandes pensadores a lo largo de toda la historia de la humanidad (por ejemplo, Platón, Aristóteles, Confucio, Maquiavelo o Weber). Sin embargo, cuando realmente se ha producido el mayor desarrollo tanto teórico como científico es en el último siglo (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa y Chan, 2009). En cuanto a su definición, Yukl (2002) elabora una recopilación de distintas definiciones sobre liderazgo propuestas entre 1957 y 1999, a partir de la que concluye que el liderazgo es “*un proceso, donde una influencia intencional es ejercida de una persona sobre otras, con la intención de guiar, estructurar y facilitar las relaciones y actividades organizacionales*” (p. 7).

Por su parte, Antonakis y House (2002) realizan una revisión sobre las teorías que intentan explicarlo y distinguen entre teorías de liderazgo tradicionales y teorías de liderazgo modernas (*New-Genre Leadership*), distinción que es adoptada por otros autores (Avolio, et al., 2009; Gil, Alcover, Rico y Sánchez-Manzanares, 2011) a la hora de revisar las investigaciones sobre liderazgo. Por *teorías tradicionales* se entiende a aquellas teorías explicativas del liderazgo que dominaron hasta los años 70 del siglo XX, incluyendo los enfoques de rasgos (Gibb, 1969), conductual (Fleishman, Harris y Burt, 1955; Kahn y Katz, 1960; Lewin, Lippit y White, 1939), situacional (Bales y Slater, 1955; Fiedler, 1964, 1967; House, 1971) e interactivo (Graen, 1976; Hollander, 1978). Precisamente, en los últimos años de la década de los años 70, ya era evidente una cierta desilusión con todo lo relacionado con las teorías e investigación sobre liderazgo (Avolio, et al., 2009). El motivo principal era que la mayoría de los modelos y medidas del liderazgo desarrollados hasta el momento, predecían sólo un pequeño porcentaje de la varianza en variables de resultado organizacional como la productividad y la efectividad (Bryman, 1992).

Las *modernas teorías de liderazgo* se refieren a aquellas teorías que han sido predominantes a partir de los años 80 (Antonakis y House, 2002). En ese período, concretamente en 1985, y como respuesta al malestar mencionado, Bernard M. Bass publica el libro *Leadership and Performance Beyond Expectations*, donde argumenta de la superioridad de un nuevo estilo de liderazgo: el *Liderazgo Transformacional*, que frente al liderazgo tradicional basado en intercambios, que él denomina *Liderazgo Transaccional*, promete unos resultados que sobrepasan expectativas. A partir de la aparición de este nuevo tipo de liderazgo, comienzan a desarrollarse otros modelos derivados del transformacional como el liderazgo carismático e inspiracional (Barbuto, 1997; Conger y Kanungo, 1987; House y Shamir, 1993), considerados modelos de liderazgo de gran impacto que ofrecían resultados superiores. Estos nuevos modelos teóricos estaban siendo confirmados de forma empírica, por lo que durante algo más de una década se vivió la “edad dorada” del Liderazgo Transformacional y este estilo de liderazgo se convirtiese en el nuevo paradigma que se enseñaba en las Universidades y Escuelas de Negocio más prestigiosas del planeta (Avolio et al., 2009).

Ahora bien, los “nuevos modelos” tampoco estaban exentos de críticas, ya que los crecientes delitos financieros, realizados por altos directivos y políticos a finales del siglo XX y principios del siglo XXI mostraban que había líderes transformacionales, que efectivamente conseguían resultados que sobrepasaban expectativas, pero que sólo beneficiaban a ellos mismos y perjudicaban a terceros, la organización o la sociedad en su conjunto (Conger, 1990; Luthans y Avolio, 2003). Estos líderes, denominados *pseudo-transformacionales* (Bass y Steidlmeier, 1999), usaban la motivación inspiracional y carismática, pero sólo para el logro de sus propios intereses. Estas circunstancias provocaron una nueva decepción y motivaron a que se despertase un creciente interés por modelos de liderazgo alternativos, que tuvieran en cuenta la ética y el bien común, además

del logro de objetivos; entre ellos se propone el Liderazgo Ético (Solomon, 1998; Treviño, Hartman y Brown, 2000) y Liderazgo Sirviente (Farling, Stone y Winston, 1999; Graham, 1991), ambos, precursores del Liderazgo Auténtico.

Además de todo lo anterior, otro factor que propició la aparición del Liderazgo Auténtico fue el surgimiento de la Psicología Positiva. En 1999, Martin Seligman en la conferencia inaugural de la APA, planteó que la Psicología también debía centrarse en estudiar y desarrollar tanto la felicidad como el bienestar humano. Este nuevo paradigma rápidamente se generalizó a los distintos ámbitos, entre ellos el de la Psicología Organizacional y del Trabajo. En este sentido, Salanova, Martínez y Llorens (2005) definen la *Psicología Organizacional Positiva* como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas, los grupos de trabajo y las organizaciones, así como el intento de optimizar y potenciar la calidad de vida laboral. Es decir, no se trata sólo de evitar lo negativo, sino de ir más allá y obtener un rendimiento superior. Por lo que, frente a la Psicología Organizacional tradicional, que se ha dedicado a resolver circunstancias adversas y evitar problemas, la nueva Psicología Organizacional Positiva analiza y estudia, con una rigurosa metodología de investigación, cuáles son las variables que permiten a los miembros de una organización obtener rendimientos superiores que sobrepasan expectativas.

Derivado de los planteamientos de la Psicología Organizacional Positiva es la noción de *Liderazgo Positivo* (Kelloway, Weigand, McKee y Das, 2013; Youssef y Luthans, 2012), entendido, desde un punto de vista general, como aquel liderazgo que: 1) Es capaz de obtener resultados que sobrepasan expectativas, beneficiando a los intereses colectivos. Este aspecto es determinante, ya que frente a los líderes pseudo-transformacionales, los líderes *auténticamente transformacionales* inspiraban a los otros por medio de una visión y ética que enfatizaban el bien común (Bass y Steidlmeier, 1999);

2) Provoca emociones positivas en su entorno; y 3) Fomenta el desarrollo y florecimiento de sus seguidores. Este último punto también es fundamental y una consecuencia del primero, ya que los líderes positivos consiguen resultados superiores gracias al desarrollo de sus seguidores.

En este contexto, el Liderazgo Auténtico es considerado como el núcleo central de otras formas de Liderazgo Positivo: Ético, Sirviente, Carismático y Transformacional (Avolio y Gardner, 2005). Precisamente, el modelo de Liderazgo Auténtico lo que viene a hacer es a concretar cuáles son los procesos centrales, que son comunes a todos los estilos de Liderazgo Positivo y las conductas básicas que debe mostrar un auténtico líder para lograr un rendimiento óptimo y sostenible en las organizaciones, al tiempo que contribuir a los intereses de la sociedad y bienestar de sus colaboradores (Ilies et al., 2005).

La primera publicación sobre el Liderazgo Auténtico se titula “*Authentic Leadership: A Positive Development Approach*” (Luthans y Avolio, 2003) y aparece como un capítulo del libro *Positive Organizational Scholarship*, con la finalidad de integrar el trabajo de Luthans (2002) sobre Conducta Organizacional Positiva y el trabajo de Avolio (1999) sobre desarrollo de liderazgo y ciclo de vida. La Conducta Organizacional Positiva (Luthans, 2002), es definida como el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades psicológicas de las personas, orientadas positivamente, que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para el beneficio de la organización (Luthans, 2002). El modelo de Liderazgo Auténtico integra estos planteamientos, al mantener que los líderes auténticos son capaces de fomentar entre sus seguidores este tipo de capacidades y comportamientos positivos, los cuales a su vez predicen positivamente el rendimiento organizacional (Yammarino et al., 2008).

Entre los años 2004 y 2008, se produce el desarrollo teórico y conceptual del modelo, apareciendo distintos artículos e incorporaciones de varios autores (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Illies et al., 2005; Jensen y Luthans, 2006) que se centraron en describir aspectos y elementos de este estilo de liderazgo, así como los antecedentes, procesos de influencia del Liderazgo Auténtico y establecer proposiciones para la investigación empírica. En el año 2008, Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, publican la validación del *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ), instrumento que va a permitir medir las conductas de los líderes auténticos. La creación de este instrumento de medida, permitió y propició el surgimiento de varios trabajos empíricos que se centraron en poner a prueba los postulados del modelo teórico. Desde entonces, el número de publicaciones científicas dedicadas al Liderazgo Auténtico no ha dejado de crecer (Gardner et al., 2011). El ALQ ha sido traducido y validado en distintos idiomas. Precisamente en 2011, Moriano, Molero y Levy-Mangin publican la adaptación y validación de este instrumento al castellano lo que ha permitido su utilización en los estudios que componen esta Tesis Doctoral.

En el contexto universitario español, esta Tesis Doctoral es la tercera hasta el momento en estudiar el Liderazgo Auténtico. La primera Tesis Doctoral se tituló "*Espiritualidad organizacional y capital psicológico: el papel del Liderazgo Auténtico*" y estuvo defendida en 2012 por Isabel María Vilaça Tavares de Campos en la Universidad de Extremadura. Esta Tesis analizaba el efecto de la percepción de las características espirituales de las organizaciones sobre el capital psicológico de los trabajadores así como identificar el papel del Liderazgo Auténtico en esta relación. Los resultados mostraron que la espiritualidad organizacional y el Liderazgo Auténtico se influyen mutuamente y que ambas presentan una capacidad predictiva sobre el capital psicológico de los seguidores.

La segunda Tesis Doctoral, defendida recientemente en 2014 por Garazi Azanza Martínez de Luco en la UNED y titulada “*Antecedentes y consecuencias del Liderazgo Auténtico*”, examinaba, por una parte, los antecedentes organizacionales y personales del Liderazgo Auténtico y, por otra parte, las consecuencias en los seguidores de este tipo de liderazgo. Las conclusiones a las que llega son que culturas organizacionales flexibles, abiertas al cambio y la innovación son un buen contexto para facilitar el desarrollo del Liderazgo Auténtico. Además, características personales de los líderes como tener un elevado capital psicológico positivo y mostrar una menor distancia de poder con sus seguidores incrementaban la probabilidad de percibirlos como más auténticos por sus seguidores. Adicionalmente, las consecuencias de este tipo de liderazgo en los trabajadores fueron el desarrollo de su capital psicológico, una mayor involucración en el trabajo (*work engagement*) e identificación con su grupo de trabajo, así como una disminución en la intención de abandonar la organización.

COMPARACIÓN DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO CON LOS OTROS TIPOS DE LIDERAZGO POSITIVO

Como se acaba de explicar, el Liderazgo Auténtico puede ser considerado como la esencia del Liderazgo Positivo (Avolio y Gardner, 2005). Esto significa que comparte una serie de elementos con otros estilos de liderazgo (como son el Liderazgo Ético, Transformacional y Sirviente), pero también una serie de diferencias que son oportuno mencionar. Este apartado y la Tabla 1, se dedican a hacer un breve análisis comparativo entre el Liderazgo Auténtico y los otros estilos de Liderazgo Positivo.

El *Liderazgo Ético* se define como la demostración por parte de los líderes de conductas normativamente apropiadas, así como el fomento y refuerzo de tales conductas entre los seguidores (Brown, Treviño y Harrison, 2005). Los líderes éticos se caracterizan

por ser considerados por una parte «personas morales» y por otra «directivos morales». La consideración de «persona moral» está relacionada con cualidades personales como la honradez, honestidad y la preocupación por las personas. La consideración de “directivos morales” se refiere a que este tipo de líderes definen unas normas y modelos éticos de conducta que implementan en las estructuras y procesos organizacionales. En este sentido, el Liderazgo Auténtico se diferencia del liderazgo ético, en que no se sirve de la «dirección moral» para instaurar un comportamiento ético en sus seguidores (Moriano et al., 2011). Adicionalmente, el Liderazgo Auténtico tiene en cuenta otra serie de elementos que exceden al liderazgo ético como son la conciencia de uno mismo, el procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008).

El *Liderazgo Transformacional* (Bass, 1985) es un tipo de liderazgo a través del cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores por medio de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada, además de transmitir una visión poderosa y positiva que atienda a las necesidades individuales de sus seguidores. Coincide con el Liderazgo Auténtico en el desarrollo de los seguidores como una forma de alcanzar y superar los objetivos, aunque difieren en los mecanismos de influencia. Los líderes auténticos no se basan en el carisma, la inspiración o la utilización de símbolos para la creación de relaciones sólidas y duraderas con sus seguidores, sino en su comportamiento, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente.

El *Liderazgo Sirviente* (Greenleaf, 1979; Spears, 1995) se entiende como el estilo de liderazgo que se fundamenta en el deseo de querer ayudar y servir al desarrollo de personas y grupos, lo que significa escuchar receptivamente a otros, desarrollar un alto nivel de empatía, confiar más en la persuasión que en la coerción y comprometerse hacia

la construcción de comunidad en el entorno de trabajo. El Liderazgo Auténtico y el Sirviente comparten la idea del componente ético y el desarrollo de los seguidores y coinciden en el modelado positivo y apoyo a la autodeterminación como mecanismos de influencia de los colaboradores. Sin embargo, el componente procesamiento equilibrado no es una característica propia de los líderes sirvientes, así mismo en el modelo de Liderazgo Sirviente no se tiene en cuenta el papel de los seguidores, ni al contexto organizacional como impulsores de esta forma de liderazgo (Greenleaf, 1979).

Tabla 1. Liderazgo Auténtico comparado con otros estilos de Liderazgo Positivo

Componentes Teóricos	<i>Liderazgo Auténtico</i>	<i>Liderazgo Transformacional</i>	<i>Liderazgo Ético</i>	<i>Liderazgo Sirviente</i>
Liderazgo Auténtico				
<i>Consciencia de sí</i>	*	+		
<i>Procesamiento equilibrado</i>	*			
<i>Perspectiva Moral</i>	*	*	*	*
<i>Transparencia Relacional</i>	*		+	+
Liderazgo Transformacional				
<i>Influencia Idealizada</i>	*	*	*	*
<i>Inspiración</i>	+	*		+
<i>Estimulación Intelectual</i>	+	*		+
<i>Consideración Individual</i>	+	*	*	*
Liderazgo Ético				
<i>Persona Moral</i>	*	*	*	*
<i>Directivo Moral</i>	+		*	
Liderazgo Sirviente				
<i>Escucha</i>	+	*	*	*
<i>Empatía</i>	+	*	*	*
<i>Apoyo y ayuda</i>	+	*	*	*
<i>Consciencia</i>	*			
<i>Persuasión</i>	+			*
<i>Conceptualización</i>	+			*
<i>Visión</i>	+	*		*
<i>Comportamiento ético</i>	*	*	*	*

Nota. Adaptada de Avolio y Gardner (2005, p. 323). *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.*

* Componente explícito del modelo

+ Componente implícito del modelo.

LIDERAZGO AUTÉNTICO Y LÍDERES AUTÉNTICOS

Como se comentaba anteriormente, entre los años 2004 y 2008 se produjo el desarrollo del modelo teórico de Liderazgo Auténtico (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Jensen y Luthans, 2006). Aunque este aspecto fue positivo, pues aparecieron artículos de varios autores, también generó distintas definiciones de Liderazgo Auténtico de una forma casi simultánea, lo que provocó una cierta confusión conceptual (Gardner et al., 2011). En este sentido, es pertinente diferenciar el Liderazgo Auténtico, entendido como un *proceso psicosocial*, que incluiría distintos elementos y agentes en continua interacción e influencia mutua, de los líderes auténticos que son *individuos* que presentan un patrón comportamental concreto. A continuación, se exponen unas definiciones, ordenadas cronológicamente, que ilustran lo que se acaba de señalar. Una recopilación detallada de las distintas definiciones aparecidas sobre Liderazgo Auténtico y líderes auténticos se encuentra en la revisión realizada por Gardner et al. (2011).

El Liderazgo Auténtico en las organizaciones es “*un proceso que surge tanto de unas capacidades psicológicas positivas, como un contexto organizacional altamente desarrollado, resultando en autoconsciencia y conductas positivas autorreguladas, tanto del líder como en sus asociados, estimulando el autodesarrollo mutuo*” (Luthans y Avolio, 2003, p.243).

Esta definición plantea el Liderazgo Auténtico como un proceso de tipo global en las organizaciones, incluyendo a varios elementos: el líder, los empleados y el contexto organizacional. Es destacable la importancia que se concede a éste último y a ciertas capacidades psicológicas del líder como antecedentes de dicho proceso, así como a las relaciones de positiva influencia mutua entre los seguidores y el líder.

La siguiente definición que se expone a continuación se centra, en comparación con la anterior, en los líderes auténticos como individuos y en las capacidades psicológicas que deben poseer y una de las características básicas de estos líderes como es la moralidad. Es importante destacar, que esta definición plantea que para que los líderes sean auténticos, sus colaboradores deben percibir en ellos dichas cualidades a través de su comportamiento.

Los líderes auténticos como *“aquellos que son profundamente conscientes de cómo piensan y se comportan y son percibidos por los otros como conscientes de sus valores, perspectiva, conocimiento, fortalezas y debilidades; conscientes del contexto en el que operan, y son optimistas resilientes confidentes y esperanzadores y un carácter altamente moral”* (Avolio et al., 2004, p. 4).

La última definición que se presenta, considera el Liderazgo Auténtico básicamente como comportamientos del líder. Es decir, lo importante del Liderazgo Auténtico es la conducta de los líderes. Este será pues el criterio para determinar si un líder es o no auténtico. Esta definición, a su vez recoge elementos clave de definiciones anteriores, como es el mutuo proceso de influencia y desarrollo positivo que se produce entre líderes auténticos, seguidores y organización.

Liderazgo Auténtico como *“un patrón de la conducta del líder que surge y fomenta unas capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo para estimular una mayor autoconsciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado de la información y transparencia relacional de los líderes cuando trabajan con sus colaboradores, estimulando el autodesarrollo positivo”* (Wallumbwa et al., 2008, p. 94)

Con independencia de la definición propuesta, el desarrollo de los colaboradores, como un objetivo clave de los líderes auténticos y el crecimiento de las organizaciones, como resultado del proceso, son aspectos definitorios del Liderazgo Auténtico (Avolio et

al., 2004; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). La premisa central del modelo de Liderazgo Auténtico es que los líderes auténticos acelerarán el desarrollo de la autenticidad de los seguidores. A su vez, la autenticidad de los seguidores contribuiría a su bienestar y al logro de un verdadero rendimiento que sobrepasa expectativas y que además se mantiene en el tiempo, lo cual produce efectos positivos en las organizaciones donde trabajan.

DIMENSIONES DE LIDERAZGO AUTÉNTICO

Walumbwa et al., (2008) indican que los líderes auténticos muestran un patrón comportamental característico, que puede agruparse en cuatro dimensiones, o componentes: Consciencia de sí mismo, Procesamiento Equilibrado, Perspectiva Moral Internalizada y Transparencia Relacional. Estas dimensiones fueron operacionalizadas en el instrumento ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*; Walumbwa et al. 2008) que mide las conductas que deben mostrar los Líderes Auténticos.

Consciencia de sí mismo

Este aspecto de los líderes auténticos supone más que conocer las fortalezas, áreas de mejora, valores y motivaciones propias; requiere también la consciencia sobre los aspectos contradictorios, sesgos y mecanismos de defensa; pero sobre todo, ser consciente de cómo los actos y comportamientos propios influyen de forma decisiva en los colaboradores y el contexto organizacional (Garnder et al., 2005; Luthans y Avolio, 2003; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003). Las conductas de los líderes auténticos que reflejan la consciencia de sí mismo implicarían, adicionalmente, buscar el *feedback* de los colaboradores, para adquirir un mayor auto-conocimiento (Walumbwa et al., 2008). Ilies et al., (2005) plantean que la consciencia de sí mismo de los líderes auténticos estaría

precedida, por una parte, de un autoconcepto positivo, de forma que cuando aquellos se valoran adecuadamente a sí mismos, tienen más probabilidades de aceptar y comprender las consecuencias tanto positivas como negativas de sus acciones, lo que les permitirá desarrollar tal autoconsciencia. Además, la consciencia de sí mismo también se vería facilitada por la inteligencia emocional (Mayer y Salovey, 1997) o ser consciente de las emociones propias, las causas que las provocan y cómo aquellas determinan poderosamente el pensamiento y comportamiento.

La consciencia de sí mismo de los líderes auténticos, a su vez, debería facilitar su desarrollo y autonomía permitiendo el inicio de acciones autorregulatorias para incrementar la efectividad personal y profesional (Csikszentmihalyi y Hunter, 2003). Es plausible, en consecuencia, suponer que la autoconsciencia va a facilitar el procesamiento equilibrado, las conductas éticas y la transparencia relacional (Illes et al., 2005), de hecho Gardner et al., (2005) consideran que el incremento de la autoconsciencia es el elemento básico del proceso de desarrollo de Liderazgo Auténtico.

Procesamiento equilibrado

Este aspecto se refiere a que los líderes auténticos analizan objetivamente datos y hechos, tanto externos como autorreferentes, a la hora de tomar una decisión, no sesgando sus percepciones y decisiones por motivos de autodefensa, autoensalzamiento y/ o autoprotección (Gardner et al., 2005). Hay amplia evidencia en psicología social que muestra que los humanos somos, inherentemente, procesadores sesgados y limitados de información especialmente cuando procesamos información autorrelevante (Tice y Wallace, 2003). Los líderes que exhiben un procesamiento equilibrado de información auto-relevante podrán interpretar con mayor precisión la retroalimentación de las tareas y estimar adecuadamente su nivel de competencia, que son dos importantes condiciones para experimentar satisfacción y bienestar en el trabajo (Csikszentmihalyi, 2003). En este

sentido, Kernis (2003) resalta que el procesamiento equilibrado supone un paso más allá de la mera consciencia de los atributos, sesgos y procesos erróneos, implicando una efectiva regulación, corrección y/o aceptación de tales aspectos. Este componente también va a suponer la selección activa de situaciones que generan información. Los líderes no auténticos suelen buscar oponentes inferiores y evitar situaciones que pueden invalidar sus competencias, sin embargo los líderes auténticos buscan activamente información tanto confirmatoria como desafiante de las capacidades propias, generando así situaciones con alto potencial de desarrollo (Illies et al., 2005). Las conductas que reflejan esta competencia también suponen solicitar y analizar puntos de vista contrarios a las opiniones propias para poder tomar una decisión. Adicionalmente, el procesamiento equilibrado, a su vez, estaría en la base de la integridad personal, influenciando significativamente las decisiones y acciones estratégicas del líder (Illies et al., 2005).

Perspectiva moral internalizada

Esta dimensión hace referencia a que los comportamientos de los líderes auténticos están sustentados por fuertes estándares morales y éticos frente a las posibles presiones grupales, sociales u organizacionales, resultando en acciones dirigidas en todo momento a servir a los intereses colectivos, a veces en conflicto directo con los propios intereses personales (Avolio, Jung, Murry, Sivasubramaniam y Garger, 2003). Además, estos líderes también han de mostrar un compromiso genuino hacia un crecimiento sostenible, así como actos de apoyo para que los colaboradores se comporten de igual modo creando un clima y procesos de trabajo que fomenten su responsabilidad (Walumbwa et al., 2008). Las conductas éticas de los líderes auténticos se ven facilitadas por la consciencia de sí mismo y el procesamiento equilibrado (Gardner et al, 2005; Illies et al., 2005). Para que los líderes auténticos puedan exhibir conductas morales, congruentes con sus valores y orientadas a la consecución de un bien común, previamente

han debido alcanzar un elevado nivel de comprensión acerca de cuáles son sus valores y motivos, y posteriormente identificar, al menos de forma interna, posibles discrepancias entre ellos. De este modo, cuando los líderes auténticos han de tomar una decisión, el criterio que utilizarán serán sus valores morales por lo que las conductas éticas de los líderes auténticos serían una forma integrada de autoregulación en la que se establece una congruencia entre los valores y las acciones (Luthans y Avolio, 2003).

Por otra parte, los líderes que se comportan de forma congruente con sus valores son más propensos a estar intrínsecamente motivados y expresivos cuando dirigen a sus colaboradores. De este modo, la existencia de una perspectiva moral internalizada fundamentada en valores y motivos basados en la sinceridad y el logro de un bien común, facilitaría que los líderes auténticos puedan desarrollar relaciones transparentes, sinceras y honestas (Ilies et al., 2005).

Transparencia relacional

Este componente hace referencia al hecho de compartir abiertamente información por parte de los líderes auténticos y estimular a que sus colaboradores hagan lo mismo (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003; Gardner et al., 2005). Las conductas de los líderes auténticos que reflejan esta dimensión incluirían admitir los errores cuando se cometen, animar a cada persona a expresar su opinión y decir en todo momento la verdad, aunque aquella sea dura. Esta dimensión también se refleja por medio de conductas que animan y refuerzan a los miembros del grupo a “criticar” y sugerir formas de mejorar aspectos del trabajo. De este modo, la transparencia relacional junto al procesamiento equilibrado permitirían el aprendizaje y desarrollo de individuos y grupos (Ilies et al., 2005). Al modelar esta habilidad a todos los niveles de la organización, los líderes auténticos crean una cultura de apertura que es la que permite el contexto de aprendizaje (Gardner et al., 2005).

Otro de los aspectos fundamentales de la transparencia relacional es el hecho de mantener relaciones con los seguidores basadas en la sinceridad y honestidad, lo cual supone un proceso activo de autoapertura y desarrollo de la intimidad y confianza con los seguidores, siendo sincero sobre uno mismo y comunicando tanto lo positivo como lo negativo (Goldman y Kernis, 2002). Hughes (2005) ha argumentado que la transparencia relacional resulta de la autoconsciencia del líder sobre sus objetivos, identidad, valores y emociones. La apertura del auténtico yo a los demás, a su vez, construye confianza e intimidad, lo que va a facilitar el trabajo en equipo y la cooperación (Gardner et al., 2005). Ilies et al., (2005), plantean que diferencia de los otros tres componentes del Liderazgo Auténtico, la transparencia relacional podría ser el mejor reflejo del patrón de relaciones que los líderes auténticos establecen con otros en la organización, al ser el componente clave propuesto para generar confianza en los seguidores.

ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO

Al hablar de antecedentes, se hace referencia a aquellas circunstancias que van a permitir y favorecer el desarrollo del Liderazgo Auténtico en las organizaciones. Estos antecedentes pueden clasificarse en dos categorías: personales o relativos a circunstancias propias de los líderes como individuos, y organizacionales o relativos a características del entorno de trabajo.

Antecedentes personales

Luthans y Avolio (2003) proponen al capital psicológico positivo (*Psychap*), compuesto por cuatro dimensiones (confianza, esperanza, optimismo y resiliencia), entre los recursos personales de los líderes auténticos. Posteriormente, Jensen y Luthans (2006) corroboraron empíricamente que el *Psychap*, como medida global, y sus cuatro

dimensiones se asociaban positivamente al Liderazgo Auténtico en una muestra de líderes. A su vez, el capital psicológico positivo de los líderes es un predictor del rendimiento de sus seguidores (Avey, Luthans, y Youssef, 2010; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007; Walumbwa, Peterson, Avolio y Hartnell, 2010). Un factor diferenciador clave entre el concepto de capital psicológico y otros conceptos relacionados es que éste es conceptualizado como dependiente de estado y abierto al desarrollo, a diferencia de otros constructos más estables como los rasgos de la personalidad (Walumbwa y cols; 2010). Adicionalmente, un trabajo empírico (Peus, Wesche, Streicher, Braun y Frey, 2012) mostraba que también el autoconocimiento era un predictor del Liderazgo Auténtico. El autoconocimiento hace referencia al conocimiento puntual (y estable) que una persona tiene de sus fortalezas, debilidades así como motivos y valores. Por su parte, la autoconsciencia de sí mismo del Liderazgo Auténtico describe el proceso por el que una persona continuamente revisa su autoconocimiento (Gardner et al., 2005). La consciencia de sí mismo poseería entonces un carácter dinámico, donde el autoconocimiento es un antecedente. De este modo, primero es necesario poseer ese autoconocimiento para posteriormente reevaluarlo y buscar *feedback* con la finalidad de mejorar las interacciones con los otros, tal y como reflejan los ítem del ALQ (Walumbwa et al., 2008) que miden la consciencia de sí (Peus et al., 2012).

Gardner et al. (2005) plantean que han sido las experiencias biográficas personales las que han permitido el desarrollo de las capacidades psicológicas de los líderes auténticos. Entre estas experiencias se incluyen relaciones familiares, entorno sociocultural, educación y trayectoria profesional en las que se incluirían experiencias con modelos de rol, mentores o *coaches* que hayan mostrado altos niveles de integridad, transparencia y honestidad. Además, ciertos sucesos y experiencias especialmente intensas son las que han servido como catalizador de estas capacidades. Aunque se

plantea que aquellas son especialmente circunstancias adversas, también los eventos positivos planeados con un riguroso diseño, son una valiosa alternativa para desarrollar las competencias de liderazgo auténtico (Luthans, Avey, Avolio, Norman y Combs, 2006).

Contexto organizacional

Además de los factores individuales, la organización en la que trabajan los líderes también es un antecedente clave para el desarrollo del Liderazgo Auténtico. El liderazgo es una variable que depende del contexto histórico en el que los líderes surgen, siendo parte de un sistema integral sujeto a fuerzas que le afectan (Perrow, 1970). Avolio y Gardner (2005) plantean que para que surja y se desarrolle el Liderazgo Auténtico es necesaria la existencia de una organización altamente desarrollada, que proporcione un amplio acceso a la información, recursos e igualdad de oportunidades para aprender y desarrollarse. Estos autores proponen cuatro dimensiones del contexto organizacional que moderan el surgimiento del Liderazgo Auténtico: 1) cierta incertidumbre, 2) clima inclusivo donde se fomente la participación e igualdad de todos los integrantes, 3) cultura basada en el aprendizaje y 4) unos valores y estrategias que fomenten la ética y sostenibilidad de los resultados positivos. Un reciente estudio (Azanza, Moriano y Molero, 2013) realizado con 571 empleados de 114 empresas españolas, da apoyo a estos planteamientos mostrando que una cultura organizacional flexible predecía de forma positiva el Liderazgo Auténtico. Por lo que, aquellas organizaciones que refuerzan las nuevas ideas y fomentan que sus miembros sean participantes activos de la misma son más susceptibles de desarrollar el Liderazgo Auténtico entre sus directivos

Por otra parte, el contexto organizacional en el modelo de Liderazgo Auténtico es tanto antecedente como consecuente (Gardner et al., 2005). De este modo, conforme los líderes auténticos trabajan en las organizaciones van influyendo progresivamente en ellas,

estimulando un contexto organizacional caracterizado por la ética y transparencia, y fomentando unos climas de trabajo positivos que permiten un continuo aprendizaje y desarrollo para los miembros de la organización.

MECANISMOS DE INFLUENCIA DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO

Se han propuesto (Ilies, et al., 2005) varios mecanismos por los que los líderes auténticos ejercen influencia sobre sus seguidores. Por medio de dichos procesos son capaces de incrementar el rendimiento y las conductas positivas de sus colaboradores para la consecución de objetivos organizacionales. El concepto de influencia en el modelo de Liderazgo Auténtico implica, no obstante, una relación recíproca entre el líder y los seguidores.

Modelado Positivo

La teoría del Aprendizaje Social (Bandura, 1977) sugiere que los individuos aprenden por observación, de forma que los líderes se convierten en modelos de rol de sus colaboradores (Weiss, 1977) y sus conductas ejemplares empoderan a aquellos a creer que pueden comportarse de igual manera (Conger y Kanungo, 1998). El modelado positivo de varios componentes de la autenticidad, como autoconsciencia, procesamiento equilibrado, estados psicológicos positivos y/o perspectiva moral positiva, ha sido repetidamente definido como un mecanismo primario por el que los líderes auténticos influncian y desarrollan la autenticidad de sus seguidores (Avolio, et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Luthans y Avolio, 2003). Esto es importante porque incluso empleados altamente motivados pueden no ser capaces de mostrar ciertas conductas si no disponen de un modelo de rol del que aprenderlas, así por ejemplo, si en la rutina laboral los líderes muestran conductas autorreguladas, éticas y transparentes, dirigidas a facilitar

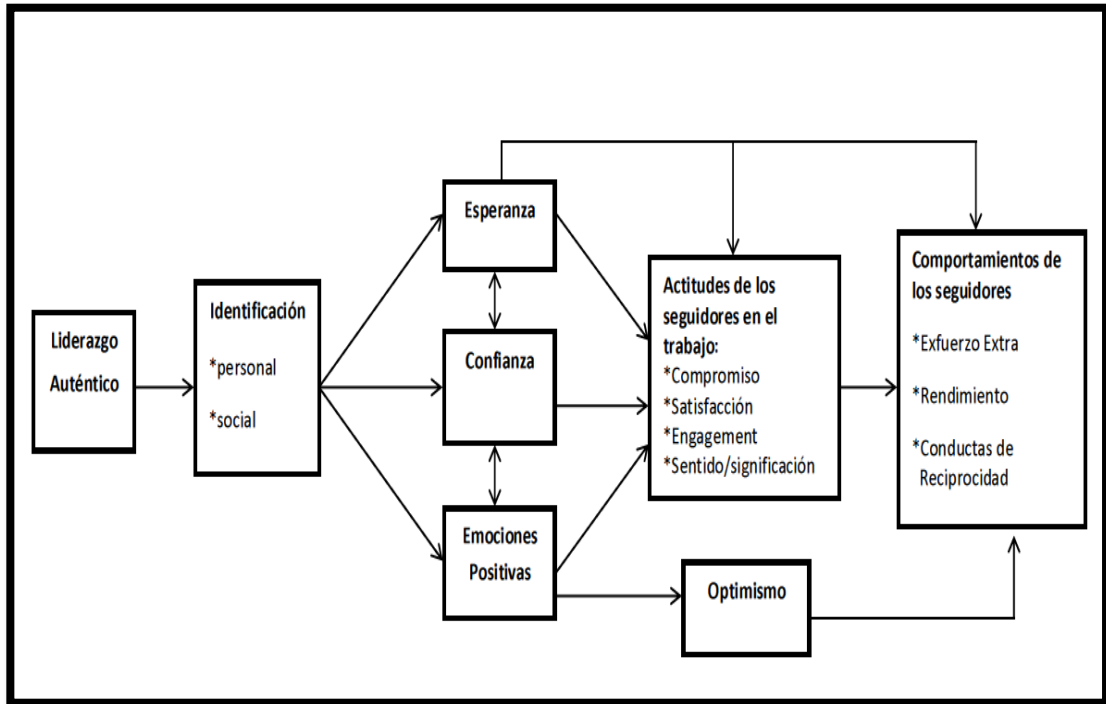
los objetivos de sus seguidores y de la organización, es bastante factible que los seguidores actúen de modo similar.

Identificación personal y social

Los líderes auténticos son capaces de incrementar la motivación, compromiso, satisfacción e implicación de los seguidores, necesarios para mejorar constantemente su trabajo y desempeño, a través de la creación de identificación personal con los líderes e identificación social con la organización y grupo de trabajo (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Esta identificación la consiguen creando en los seguidores un gran sentido de moralidad y compromiso para la consecución de objetivos, gracias a los altos niveles de honestidad e integridad mostrados en sus interacciones con aquellos. De esta forma, cuanto más comprometidos estén los individuos con sus objetivos, mayor será su identificación con el grupo y organización (Avolio et al., 2004; Luthans y Avolio, 2003). Avolio et al., (2004) plantean que los líderes auténticos pueden afectar a las conductas y actitudes de sus seguidores a través de procesos de identificación.

Tal y como se representa en la Figura 1, los estados de identificación personal y social van a producir en los seguidores sentimientos de esperanza, confianza, optimismo, y emociones positivas en general que, a su vez, van a generar actitudes como compromiso, satisfacción, *workengagement* y sentido de propósito, que estimularán positivamente su rendimiento, esfuerzo extra y conductas de reciprocidad (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005).

Figura 1. **Procesos del Liderazgo Auténtico sobre los colaboradores.**



Nota: Adaptada de Avolio et al. (2004, p. 803). *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors.*

Contagio emocional

Además de provocar emociones positivas en sus colaboradores por medio de los procesos de identificación, el contagio emocional, como mecanismo específico por medio del cual los líderes auténticos ejercen influencia en sus colaboradores (Ilies et al., 2005), es una contribución que no aparece hasta el momento en otros modelos de liderazgo. El contagio emocional se refiere al proceso por el cual las emociones experimentadas por un individuo, en este caso los líderes auténticos, son asimiladas o introyectadas por los colaboradores (Fredrickson, 2003). Gardner et al. (2005) plantean que los líderes auténticos experimentan más emociones positivas que los no auténticos; el hecho de que sean coherentes con sus valores y actúen de una forma honesta y transparente con sus colaboradores, provocará elevados niveles de satisfacción y emociones positivas que transmitirán al resto del grupo.

Por otra parte, cuando los seguidores experimentan afecto positivo y alta satisfacción en el trabajo, también son capaces de influir a líderes y resto de compañeros a través del contagio emocional; así, la atmósfera emocional positiva creada por los líderes auténticos se mantendrá por medio del intercambio afectivo recíproco, que a su vez incrementará el bienestar de líderes y colaboradores (Illies et al., 2005). En esta misma dirección, Fredrickson (2003) propone que las emociones positivas de los líderes pueden ser particularmente contagiosas y crear espirales proactivas y transformaciones en las organizaciones.

Adicionalmente, los líderes auténticos tienen a sus colaboradores más satisfechos que los no auténticos porque sus objetivos persiguen su bienestar además del rendimiento individual u organizacional. De este modo, al sentir más emociones positivas, los colaboradores están más dispuestos a esforzarse por conseguir los objetivos (Illies et al., 2005). Estos planteamientos han recibido apoyo empírico, encontrándose asociaciones positivas del Liderazgo Auténtico con las emociones positivas de los colaboradores, y cómo éstas a su vez predecían de forma positiva su rendimiento (Peterson, Walumbwa, Avolio y Hannah, 2012).

Apoyo a la autodeterminación

La autodeterminación es la capacidad de los individuos de tomar sus propias decisiones y actuar con autonomía, determinado la forma de alcanzar los objetivos (Deci, Connell y Ryan, 1989). Los fuertes vínculos entre la motivación intrínseca y la satisfacción de las necesidades de autonomía y competencia han sido demostrados claramente (Deci y Ryan, 1991; Sheldon, Ryan, Rawsthorne y Ilardi, 1997). En este sentido, los líderes auténticos persiguen desarrollar a sus colaboradores a través del apoyo a la autodeterminación, fomentando sus sentimientos de seguridad e independencia y ofreciéndoles oportunidades para tomar sus propias decisiones y desarrollar nuevas

habilidades, capacitándoles para focalizar sus energías en asuntos relacionados con los objetivos y permitiéndoles diferentes formas para resolver problemas y responder a las oportunidades (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004; Ilies et al., 2005). Los líderes que proporcionan apoyo a la autonomía, *feedback* positivo y facilitan el conocimiento de otras perspectivas, tendrán relaciones de mayor calidad con sus seguidores porque a través de estos mecanismos, los líderes fomentan la experiencia de autodeterminación en aquellos (Deci, et al., 1989).

Se han encontrado (Deci et al., 1989; Ryan y Deci, 2001) relaciones positivas entre el apoyo a la autodeterminación de los empleados, su confianza en la organización y la motivación intrínseca. La motivación intrínseca, a su vez, ha mostrado asociarse a la autoestima, creatividad, aprendizaje conceptual y logro (Benware y Deci, 1984; Deci, Nezlek y Sheinman, 1981; Ryan y Grolnick, 1986). De este modo, al permitir y fomentar el apoyo a la autodeterminación, los líderes auténticos consiguen incrementar y mantener la motivación intrínseca de sus colaboradores, necesaria para su implicación en la consecución y superación de los objetivos organizacionales.

Intercambios sociales positivos

Ilies et al. (2005) emplean los principios de reciprocidad y congruencia con los valores para explicar los procesos por los que los líderes auténticos establecen intercambios sociales positivos con sus colaboradores. Específicamente, indican que cuando los líderes auténticos muestran un procesamiento equilibrado de información autorreferente, integridad personal y auténtica orientación a las personas, las relaciones con sus colaboradores se caracterizan por alto niveles de respeto, afecto positivo y confianza.

El desarrollo de las relaciones seguidor-líder suele ocurrir en tres etapas consecutivas (Graen y Scandura, 1987). En la primera etapa, de *asunción del rol*, los

líderes procuran descubrir los talentos y las motivaciones de sus seguidores. Durante esta etapa también se hará evidente para los seguidores la auténtica orientación relacional de los líderes auténticos y constituirá las bases para la generación de confianza. En la segunda etapa, de *ejecución de rol*, los líderes y seguidores comienzan ya a concretar como actuarán recíprocamente a través de una multitud de situaciones diferentes, definiendo así la naturaleza de su relación. En esta etapa, los seguidores se dan cuenta del tratamiento imparcial e integridad de los líderes auténticos, que unido a la orientación relacional debería conducir al desarrollo de respeto y confianza, componentes claves de las relaciones de alta calidad seguidor-líder. En la etapa final, de *automatización del rol*, las expectativas mutuas se consolidan implícita o explícitamente, de forma que los seguidores se benefician de relaciones de alta calidad con su líder. A su vez, la alta calidad y las relaciones cercanas fomentarán la reciprocidad en los seguidores en forma de conductas consistentes con los valores del líder. Por decirlo así, la forma que tendrían los colaboradores de responder a la buena relación con sus líderes es actuando de forma positiva y contribuyendo con especial interés para la consecución de los objetivos corporativos. Finalmente, los colaboradores de los líderes auténticos acabarán interiorizando sus valores y entonces empezarán a comportarse de una forma más auténtica como resultado de trabajar con el líder (Ilies et al., 2005).

CONSECUENCIAS DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO

La importancia del Liderazgo Auténtico, desde la perspectiva de las organizaciones, radica en las consecuencias positivas que pueda proporcionar. El modelo teórico (Avolio et al, 2004; Avolio y Gardner, 2005; Ilies et al., 2005) plantea que los líderes auténticos obtienen un rendimiento verdadero, sostenible y mantenido en el tiempo, que sobrepasa las expectativas de las organizaciones. Este tipo de líderes obtienen

resultados positivos en la organización, como consecuencia de las relaciones que mantienen con sus colaboradores (Avolio y Gardner, 2005). Los líderes auténticos proporcionan un entorno de trabajo que da pleno acceso a la información, recursos y apoyo, facilitando a los empleados oportunidades de aprender y desarrollar procedimientos que son estructural e interaccionalmente justos y creando un clima de trabajo que permite lograr una ventaja competitiva, sostenible y difícilmente replicable (Gardner et al., 2005).

Como se indicaba anteriormente, desde que apareció el ALQ, el número de trabajos dirigidos a examinar los postulados del modelo no ha dejado de crecer. Derivados de estos trabajos, el Liderazgo Auténtico ha mostrado asociaciones con una serie de variables de alta relevancia para las organizaciones. Con la única finalidad de facilitar la comprensión de tales resultados, se ha optado por agrupar estos trabajos en cuatro categorías que contemplan la tipología de variables que se han asociado al Liderazgo Auténtico: 1) Confianza y actitudes de los empleados; 2) Capacidades de los empleados; 3) Comportamientos de los empleados y 4) Variables de resultado.

Confianza y actitudes de los empleados

La influencia positiva del Liderazgo Auténtico con variables afectivo-emocionales de los empleados ha sido mostrada en varios estudios, de hecho este tipo de variables son las que han recibido más atención (Gardner et al., 2011). En este sentido, la confianza de los empleados es uno de los aspectos que ha despertado más interés. Estudios recientes han mostrado relaciones positivas del Liderazgo Auténtico con la confianza de los empleados en los líderes (Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Hassan y Ahmed, 2011; Wong y Cummings, 2009; Wong, Spence- Laschinger y Cummings, 2010; Zamahani, Ghorbani y Rezaei, 2011). Este aspecto es bastante importante puesto que uno de los motivos que provocaron el surgimiento de este estilo de liderazgo fue la pérdida de

confianza en los líderes. De este modo, cuanto mayor es la percepción de autenticidad de los seguidores en sus líderes, mayor es su confianza. A su vez, esta confianza ha mostrado ser una variable mediadora entre el Liderazgo Auténtico y las conductas extra rol de los empleados (Wong y Cummings, 2009). La relación positiva del Liderazgo Auténtico con la confianza de los empleados también se ha visto mediada por su identificación con los supervisores (Wong et al., 2010) y el capital psicológico de los líderes (Zamahani, Ghorbani y Rezaei, 2011).

Los líderes auténticos también generan actitudes positivas de los empleados hacia su trabajo, por ejemplo, varios estudios han mostrado que el Liderazgo Auténtico se relaciona de forma positiva con el compromiso de sus colaboradores hacia la organización (Jensen y Luthans, 2006; Leroy, Palanski y Simons, 2012; Walumbwa et al., 2008) e implicación en el trabajo (*work engagement*) de los empleados (Giallonardo, Wong y Iwasiw, 2010; Walumbwa et al., 2010). De esta forma, cuanto más auténticos son los líderes, mayores son los niveles de vigor, dedicación y absorción de los empleados hacia su trabajo. En esta misma dirección, también se ha observado que los líderes auténticos fomentan la identificación de los empleados con ellos y que cuanto más se identifican los empleados con sus líderes, mayor será su implicación en el trabajo (Walumbwa et al., 2010). En el ámbito de la salud organizacional, el Liderazgo Auténtico ha mostrado efectos negativos sobre el *burnout* de los empleados (Spence- Laschinger, Wong y Grau, 2012), encontrándose que cuanto más auténticos eran percibidos los líderes, menores eran los niveles de cinismo y despersonalización experimentados por los trabajadores.

Otras variables que también se han visto positivamente influidas por el Liderazgo Auténtico son las emociones positivas (Peterson, et al., 2012), la felicidad laboral (Jensen y Luthans, 2006), la satisfacción en el trabajo (Azanza et al., 2013; Giallonardo et al.,

2010; Walumbwa et al., 2008) y los sentimientos de *empowerment* de los empleados (Emuwa, 2013; Walumbwa et al., 2010).

Capacidades de los seguidores

En esta categoría se incluyen aquellos trabajos empíricos que se han dirigido a examinar las relaciones del Liderazgo Auténtico con aquellos aspectos de los seguidores que exceden lo puramente afectivo-motivacional, para centrarse en aspectos competenciales y capacidades como son, por ejemplo, su capital psicológico positivo, autenticidad y creatividad. Con respecto al capital psicológico positivo, las investigaciones han mostrado que el Liderazgo Auténtico se relaciona positivamente con este constructo (Peterson, et al., 2012; Rego, Sousa, Marques, y Pina e Cunha, 2012; Woolley, Caza y Levy, 2011). De forma que cuanto mayor es la percepción de liderazgo auténtico por parte de los seguidores, mayores son sus niveles de autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia.

Por otra parte, el capital psicológico de los empleados también parece verse facilitado por el ambiente de trabajo (Woolley, et al., 2011) encontrándose que el clima de trabajo positivo es un importante mecanismo por el que los líderes auténticos influyen en sus seguidores (Woolley, Caza y Levy, 2011). En este mismo sentido, un reciente estudio (Yagil y Medler-Liraz, 2014) realizado con 380 empleados de servicio mostraba que los líderes auténticos crean un ambiente de trabajo que permite a los empleados la auto-expresión sincera y auténtica, es decir, mostrarse de forma natural tal y como uno es y se siente, lo cual, a su vez, permitía que aquellos experimentasen más emociones positivas.

La creatividad de los empleados es otro aspecto que también ha recibido atención empírica, viéndose directamente facilitada por el Liderazgo Auténtico (Müceldili, Turan y Erdil, 2013), así como indirectamente por medio del capital psicológico positivo de los

empleados (Rego et al., 2012). También a nivel de grupo, el Liderazgo Auténtico ha mostrado influir positivamente en el rendimiento de los equipos de trabajo y predecir de forma positiva el virtuosismo, compromiso y potencia de equipos (Rego, Vitória, Magalhães y Ribeiro, 2013). Finalmente, un estudio de tipo *crosslevel*, donde el Liderazgo Auténtico se conceptualizó a nivel de grupo (Černe, Jaklič y Škerlavaj, 2013) también encontró relaciones positivas entre el Liderazgo Auténtico y la innovación de los equipos de trabajo, así como con la creatividad individual de los empleados. Este estudio mostraba que la autenticidad de los líderes experimentada en los grupos de trabajo repercute positivamente no sólo a a nivel de grupo, sino también a nivel de individuo.

Comportamientos de los empleados

Los estudios que se han dirigido a examinar la influencia del Liderazgo Auténtico en conductas concretas de los empleados son los que han recibido hasta el momento menor atención por parte de los investigadores. En este sentido, dos estudios realizados en empresas canadienses del sector sanitario (Wong y Cummings, 2009; Wong et al., 2010) y otro realizado con empresas inmobiliarias de Taiwan (Hsiung, 2012) mostraban que las conductas de Liderazgo Auténtico se relacionan positivamente a las conductas de los empleados de expresar voluntariamente sus opiniones y compartir sugerencias para mejorar el trabajo.

Otras conductas de los seguidores que también han recibido atención empírica han sido las conductas de ciudadanía organizacional, que son conductas voluntarias de los empleados que facilitan el eficiente funcionamiento de las organizaciones, por ejemplo, ayudar a un compañero o defender la imagen corporativa fuera de entornos laborales (Podsakoff y MacKenzie, 1997). Estas relaciones se han mostrado en dos estudios que se describen a continuación. El primero trabajo (Walumbwa et al., 2008) revelaba los efectos positivos y directos del Liderazgo Auténtico sobre estas conductas de los empleados, de

forma que cuanto mayor era la percepción de los empleados de autenticidad en sus supervisores, mayor era la disposición de aquellos a mostrar este tipo de comportamientos. El segundo estudio (Walumbwa et al., 2010) replicaba los resultados positivos encontrados en el anterior y además indicaba que la influencia del Liderazgo Auténtico sobre las conductas de los empleados estaba mediada por los sentimientos de *empowerment* e identificación de los empleados hacia su líder.

Variables de Resultado

Las relaciones del Liderazgo Auténtico sobre el resultado de los empleados se han mostrado en varios trabajos. Por ejemplo, Walumbwa et al. (2008) encontraban relaciones positivas entre el Liderazgo Auténtico y el rendimiento individual autoinformado de los empleados. Clapp-Smith et al. (2009) realizaron un estudio a nivel de grupo con 26 pequeñas y medianas empresas estadounidenses del sector textil y encontraron que las percepciones de Liderazgo Auténtico correlacionaban positivamente con una medida objetiva de crecimiento en las ventas. Otro trabajo (Peterson et al., 2012), compuesto por dos estudios empíricos, mostraba relaciones positivas entre el Liderazgo Auténtico percibido por los empleados y el desempeño de los empleados evaluado por los líderes en una organización policial. Este mismo trabajo, también se encontraron relaciones positivas con el rendimiento de los soldados evaluado por los comandantes en una organización militar.

Asimismo, en un reciente estudio (Wang, Sui, Luthans, Wang y Wu, 2014) llevado a cabo en China, con 794 empleados y 49 líderes de una empresa de logística, se encontraron asociaciones positivas del Liderazgo Auténtico con el rendimiento de los colaboradores evaluado por sus supervisores. De este modo, cuanto mayores eran las percepciones de los empleados de autenticidad en sus supervisores, mayores eran las percepciones de los supervisores del rendimiento de sus empleados. A su vez, estas

asociaciones estaban mediadas por las relaciones de intercambio líder-seguidor. Es decir, los líderes auténticos desarrollan unos procesos de trabajo que tienen muy en cuenta el desarrollo de relaciones de alta calidad con sus colaboradores, a su vez serán este tipo de relaciones de alta calidad las que van a contribuir al mejor rendimiento de los empleados, de forma que conforme aumenta la calidad percibida por los empleados de las relaciones con sus supervisores, mayor es su rendimiento de trabajo.

Ahora bien, en su revisión sobre el Liderazgo Auténtico, Gardner et al. (2011) argumentan que éste es un modelo relativamente joven, por lo que todavía es necesario desarrollar trabajos empíricos que confirmen y expliquen sus postulados, siendo especialmente relevantes aquellos estudios que se centren examinar su efecto en el comportamiento de los seguidores. Siguiendo esta sugerencia, el planteamiento general de la presente Tesis Doctoral es que el Liderazgo Auténtico se asociará positivamente a las conductas extra-rol de los empleados. Los planteamientos del Modelo de Liderazgo Auténtico defienden que los líderes auténticos son capaces de generar resultados en sus colaboradores que exceden sus obligaciones de rol (Gardner et al., 2005). *“A la hora de explicar los efectos directos del Liderazgo Auténtico, el procesamiento equilibrado de la información, la transparencia relacional y la consistencia entre palabras, valores y obras, mostrada por los Líderes Auténticos, genera elevados niveles de satisfacción entre los seguidores, compromiso y disponibilidad para realizar conductas extra-rol”* (Wallumbwa et al., 2008, p.105)

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS CONDUCTAS EXTRA-ROL

Katz (1964) identificó dos formas de comportamiento de los miembros de una organización que son centrales para el efectivo funcionamiento de las mismas: 1) Cumplir con los requerimientos específicos del puesto de una forma coordinada con el resto de

integrantes de la unidad de trabajo y 2) Generar, espontáneamente, actos adicionales que excederán a las obligaciones del puesto o rol. A estas conductas espontáneas, y voluntarias, que van más allá de las obligaciones, las denominó *Conductas Extra-Rol* (CER), siendo precisamente en momentos caracterizados por cambios y cierta incertidumbre cuando los empleados deben sobrepasar sus obligaciones y hacer frente a tareas por las que no reciben compensación económica, para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos (Griffin, Neal y Parker, 2007). La importancia de las CER desde la perspectiva de las organizaciones ha sido documentada empíricamente. Diversos estudios han mostrado asociaciones positivas de las CER con el rendimiento individual (George, 1991; MacKenzie, et al., 1991; Parks y Conlon, 1991; Puffer, 1987), grupal (Van Dyne, 1993; Karambayya, 1991) y productividad organizacional (Dunlop y Lee, 2004; Graham, 1991; Vandaele y Gemmel, 2006). En entornos profesionales, los roles básicamente definen cuáles son las conductas y actitudes que se pueden esperar (y exigir) de los individuos y que, a su vez, constituyen la base para las descripciones de los puestos de trabajo (Katz 1964). De este modo, la distinción entre conductas *in rol* y extra-rol, básicamente muestra la diferencia entre las conductas de los empleados que son propias de su puesto de trabajo, y comportamientos voluntarios, pero que igualmente son beneficiosos, y necesarios para la organización. Siguiendo a Van Dyne, et al. (1995) las conductas *in rol* hacen referencia a aquellas tareas y responsabilidades que son asignadas como parte del trabajo y están formalizadas por medio de un contrato. Por su parte, las conductas extra rol, se definirían ampliamente como “*conductas que son beneficiosas para la organización, son voluntarias y van más allá de las expectativas de rol*” (Van Dyne et al., 1995, p.218).

Póngase, por ejemplo, el caso de un administrativo en una empresa de logística, por su rol esperamos que realice actividades de archivo de documentos y gestión de los

datos de los clientes y estas tareas estarán recogidas en su contrato de trabajo. Sin embargo, no es probable que esperemos que este trabajador, además sin que nadie se lo pida, proponga sugerencias de mejora, busque nuevos nichos de mercado o enseñe a sus compañeros a mejorar su trabajo compartiendo para ello su conocimiento y experiencias personales. Otros ejemplos de CER podrían ser ayudar a otros miembros de la organización con sus tareas, defender la imagen corporativa fuera del entorno de trabajo, proponer sugerencias de mejora de productos o servicios, o realizar horas extras de forma espontánea por el bien de la organización.

Las CER son realmente una amplia variedad de formas de conducta entre las que se dan similitudes y solapamientos en unos casos y, en otros, marcadas diferencias. Es precisamente esta diversidad la que ha generado una cierta confusión desde el punto de vista conceptual, que a su vez se ha reflejado en los trabajos de investigación (Van Dyne et al., 1995). Además, para alimentar esta controversia, lo que puede originariamente entenderse como CER podría a lo largo del tiempo y por repetición, convertirse en una conducta propia del puesto (Van Dyne et al., 1995). Adicionalmente, la distinción entre conductas propias del rol (*in rol*) y extra rol también puede verse influida por la cultura nacional (Kwantes, Karam, Kuo y Towson, 2008) y organizacional (Organ, 2006). Por ejemplo, en culturas latinas en comparación con culturas asiáticas puede ser más habitual y, por tanto, consideradas más propias del puesto, las conductas de ayudar a compañeros (Levine, Norenzayan y Philbrick, 2001). Mientras que en culturas orientales, la percepción de contrato psicológico en el trabajo y, por tanto, de compromiso del empleado hacia la organización es menor que en culturas occidentales (Kickul, Lester y Belgio, 2004).

Con independencia de estas circunstancias, la definición de CER, implica cuatro características básicas que se cumplen en todas las variaciones (Van Dyne et al., 1995):

1. La conducta es totalmente voluntaria y no está definida en los requerimientos del puesto. Es decir, no es una obligación del trabajador. No está formalmente recompensada, ni castigada en caso de no realización.
2. Debe haber una intencionalidad activa en estas conductas, que es el beneficio de la organización, unidad de trabajo y/o sus integrantes.
3. La conducta es positiva, es decir, beneficiosa para los destinatarios y organización y así debe ser percibida por el actor o por un observador.
4. Esta conducta debe realizarse de forma desinteresada desde la perspectiva del actor. Esto significa que aquel se implicaría en la realización de estas conductas, para beneficiar a algo o alguien distinto de sí mismo. Es importante destacar, no obstante, que este desinterés no necesitaría una ausencia absoluta de beneficio para el actor.

TIPOS DE CONDUCTAS EXTRA-ROL

Van Dyne et al. (1995) proponen una clasificación de las conductas extra-rol, en cuatro categorías básicas, que son el resultado del cruce de dos dimensiones: promotora/prohibitiva y afiliativa/desafiante. A continuación, se describen estas dos dimensiones.

Dimensión Promotora- Prohibitiva

Esta primera dimensión refleja si la conducta extra rol busca promover y desarrollar algo (promotora) o si lo que persigue es prevenir, paralizar o eliminar alguna circunstancia (prohibitiva). Las CER promotoras se centrarían en beneficiar básicamente a la organización mediante el desarrollo de comportamientos que faciliten un mejor rendimiento, incluso aunque la conducta se dirija en un principio a individuos. Las CER prohibitivas, en el otro extremo, aunque también persiguen el beneficio de la

organización, se centran en denunciar, evitar e interrumpir comportamientos y circunstancias ilegales, ilegítimas o inapropiadas. Es decir, las CER promotoras incorporan nuevos elementos y las CER prohibitivas, los eliminan.

Un ejemplo de conductas promotoras es ofrecer ayuda para hacer mejor las tareas o proponer sugerencias. La mejora de servicio al cliente, también puede considerarse una CER de este tipo (Peccei y Rosenthal, 2001). Un ejemplo de conducta extra-rol prohibitiva sería no permitir que un compañero sustraiga material corporativo. Así, las conductas promotoras tendrían un foco más próximo a la Psicología Organizacional Positiva (Salanova et al., 2005), pues pretenden un desempeño óptimo, mientras que las conductas prohibitivas serían más similares a la Psicología tradicional, centrada especialmente en la prevención y evitación de circunstancias adversas.

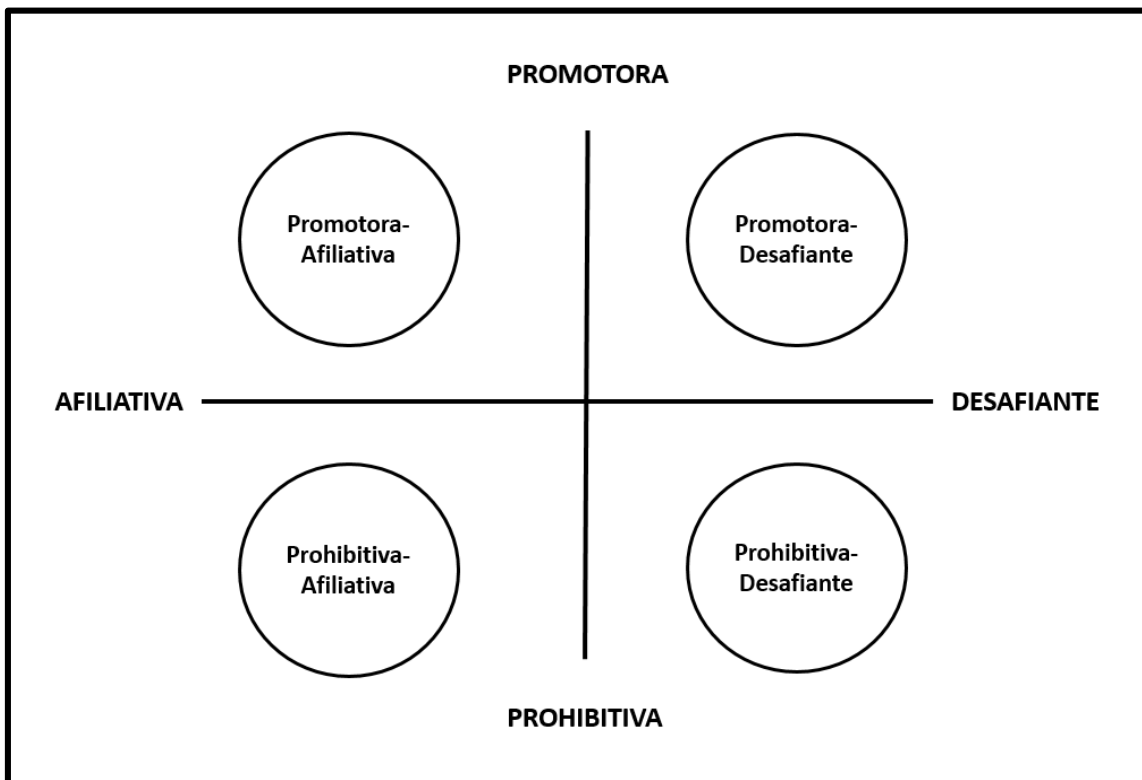
Dimensión Afiliativa – Desafiante

Esta segunda dimensión representa un continuo que muestra si la conducta tendería a reforzar y mantener las relaciones (afiliativo), no implicando riesgo alguno, o si la conducta podría causar algún daño no intencionado en las relaciones interpersonales y organizacionales (desafiante). Las CER desafiantes se centran en cambiar la situación, ofreciendo ideas e implementando sugerencias constructivas para el cambio. Este tipo de conductas pueden ser controvertidas en algunos momentos, implicando potenciales violaciones de normas y pudiendo suponer, en algunos casos, un cierto riesgo para el individuo u organización (Raub y Robert, 2010; Van Dyne et al., 1995). Las CER afiliativas no suponen riesgo alguno para las interacciones entre los integrantes, sino que por el contrario las enfatizan y refuerzan, por ejemplo, las conductas de ayuda.

A partir del cruce de estas dos dimensiones, tal y como se muestra gráficamente en la Figura 2, se pueden definir cuatro categorías básicas de conductas extra-rol, cada

una de las cuales tendría distintos antecedentes y consecuencias. Estas categorías presentan una serie de características definitorias, si bien en la realidad pueden encontrarse formas de CER que, ajustándose mejor a una determinada categoría, también poseen características de otras (Van Dyne et al., 1995).

Figura 2. **Tipología de Conductas Extra-Rol**



Categoría Promotora-Afiliativa

Esta forma de conductas extra-rol son actos que se incorporan y no conllevan intención de criticar o cambiar el *status quo*. Son conductas que se focalizan en el presente, cooperativas y no controvertidas, que no ponen en peligro las interacciones entre los actores. Ejemplos de esta categoría serían las conductas de ayuda y compartir conocimiento. Los antecedentes individuales de este tipo de CER son básicamente estados afectivos de satisfacción, compromiso, e implicación con el grupo y sus

integrantes, además de percepción de seguridad, baja alienación y justicia. Desde el punto de vista individual, la necesidad de afiliación y dependencia de campo, pueden predisponer la realización de estas conductas. Por su parte, el principal factor situacional que las facilitaría sería la existencia de un equipo cohesionado e implicado en el trabajo. Finalmente y atendiendo a las consecuencias de estas conductas, la categoría de CER promotoras-afiliativas facilitarían, desde un punto de vista general, la eficiencia y productividad organizacionales (Van Dyne et al., 1995).

Categoría Prohibitiva-Afiliativa

Este tipo de conductas persiguen paralizar acciones que podrían causar algún daño a algún grupo de la organización o persona particular. Están centradas en las relaciones, siendo protectoras y preventivas. Suelen aparecer en situaciones de desigualdad de poder donde una persona, habitualmente con cierta veteranía en la organización, evita o bloquea una conducta que podría causar daño a otro compañero. Ejemplo de esta categoría serían conductas de los compañeros de protección a los miembros de su equipo (*Stewardship*; Davis, Schoorman y Donaldson, 1997).

Entre los principales estados afectivos que preceden de este tipo de CER se encuentran la satisfacción y compromiso con el grupo y sus integrantes, además de cierto sentimiento de responsabilidad psicológica ante la pérdida de justicia en la unidad de trabajo (Seers y Graen, 1984; Van Dyne et al., 1995). Como rasgos individuales, personalidades con *locus* de control interno, buena autoestima, necesidad de poder e independencia de campo son más propensas a mostrar estas conductas (Bales, 1950; Brockner, 1988; Mausner y Graham, 1970; Kohlberg, 1969; McClelland, 1975). El principal factor situacional que facilitaría estas conductas sería la existencia de un entorno con marcadas diferencias de poder (French y Raven, 1968). Finalmente y atendiendo a

las consecuencias para la organización, la categoría de CER Prohibitivas-Afiliativas facilitan un clima de trabajo positivo, además de un sentimiento de moralidad y de “hacer lo correcto” (Van Dyne et al., 1995).

Categoría Promotora-Desafiante

Estas conductas son hasta cierto punto controvertidas y podrían poner en peligro las interacciones entre los actores, puesto que persiguen modificar el *status quo* organizacional. Tienen un foco proactivo, dirigido a promover y estimular el cambio, aportando ideas que permitan desarrollar, mejorar e implementar nuevos comportamientos organizacionales, en lugar de prohibirlos o evitarlos como en la anterior categoría. El ejemplo más típico, sería realizar esfuerzos voluntarios y constructivos para lograr un cambio organizativo funcional con respecto a cómo el trabajo se ejecuta en el momento actual (*Taking Charge*, Morrison y Phelps, 1999). La iniciativa individual (Frese y Fay, 2001), los comportamientos laborales innovadores (Ramamoorthy, Flood, Slattery y Sardesai, 2005) y las conductas intraemprededoras (Amo, 2006) también podrían incluirse en esta categoría.

Los antecedentes individuales de las CER promotoras-desafiantes son estados afectivos de satisfacción, compromiso e implicación con la organización y percepción de empoderamiento psicológico (Farrel y Rusbult, 1992; Van Dyne et al., 1995). También cierta tendencia asumir riesgos, alta autoestima y motivación de logro parecen facilitarlas (Bales, 1950; McClelland, 1975; Mausner y Graham, 1970). Desde una perspectiva contextual, el principal factor que facilitaría estas conductas sería la existencia de un entorno ciertamente dinámico (Lewin, 1952). Si bien cada tipo concreto de CER provoca unas consecuencias específicas, las CER promotoras-desafiantes facilitan la

efectividad, innovación y adaptación positiva de la organización al entorno (Nemeth y Staw, 1989; Van Dyne et al., 1995).

Categoría Prohibitiva-Desafiante

Esta categoría de conductas critican situaciones, o el comportamiento de otros, con la finalidad de beneficiar en última instancia a la organización y/o unidad de trabajo. Son conductas con cierto nivel de controversia y habitualmente planificadas, empleando argumentos lógicos, éticos y morales para rebatir los aspectos a erradicar. Ejemplos de esta categoría serían las conductas de denunciar ciertas circunstancias que perjudican a la organización, o comentar a un superior comportamientos inapropiados de los compañeros (*Wistleblowing*; Dozier y Miceli, 1985).

Los principales antecedentes en esta forma de CER son estados afectivos de insatisfacción por alguna circunstancia y cierto grado de compromiso con valores éticos, además de percepción de injusticia y/o violación del contrato psicológico (Near y Micelli, 1987; Graham, 1991). Desde el punto de vista de las diferencias individuales, la necesidad de poder e independencia de campo, parecen facilitarlas (Bales, 1950; McClelland, 1961). Por su parte, la existencia de un entorno socioeconómico estable sería el principal factor situacional que facilitaría esta categoría de conductas extra-rol (Van Dyne et al., 1995). Atendiendo a las consecuencias, la categoría de CER prohibitivas-desafiantes facilitan la prevención de conductas ilegales e inseguras en el grupo y organización, siendo un mecanismo de regulación del comportamiento organizacional (Graham, 1991).

A continuación, la tabla 3, resume las características básicas de los cuatro tipos de CER derivados de la clasificación propuesta por Van Dyne et al. (1995).

Tabla 2. **Características básicas de las conductas extra- rol**

	Promotor- Afilativo	Prohibitivo- Afilativo	Promotor- Desafiante	Prohibitivo- Desafiante
Orientación	Presente	Pasado-presente	Futuro	Presente-futuro
Percepción de la situación	<i>“Está bien”</i>	<i>“No está bien”</i>	<i>“Podría estar mejor”</i>	<i>“Podría estar peor”</i>
Foco	Relaciones próximas	Ética y calidad	Rendimiento y excelencia	Relaciones próximas/ Desigualdades
Acción primaria	Ayudar/compartir recursos	Proteger/evitar	Sugerir/ incorporar cambios	Intervenir comunicar a un superior

Nota: Adaptada de Van Dyne et al., (1995). *Extra Role Behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bride over muddied waters)*.

Van Dyne et al. (1995) plantean que dada la diversidad existente entre las conductas extra-rol en entornos organizacionales, las investigaciones han de centrarse en formas concretas de CER. Esta Tesis Doctoral emplea la clasificación expuesta como marco conceptual y siguiendo las indicaciones de estos autores (Van Dyne et al., 1995), se centra exclusivamente en formas específicas de CER de tipo promotor, pues como anteriormente se indicó son más próximas a los planteamientos de la Psicología Positiva, donde tiene su raíz el Liderazgo Auténtico.

ESTUDIO DE LAS CONDUCTAS EXTRA-ROL PROMOTORAS

Como se acaba de exponer, las dos dimensiones planteadas por Van Dyne et al., (1995) originan cuatro categorías básicas, pero si nos centramos exclusivamente en las

CER de tipo promotor, podemos distinguir dos subtipos: promotoras afiliativas y promotoras desafiantes. Específicamente, esta Tesis Doctoral se centrará en tres formas distintas de CER promotoras:

1. *Comportamientos de Ciudadanía Organizacional*. Como ejemplo genérico de CER promotoras, tanto afiliativas como desafiantes.
2. *Conductas Intraemprendedoras*, como ejemplo de la categoría promotora-desafiante.
3. *Conductas de Compartir Conocimiento*, como ejemplo de la categoría promotora-afiliativa.

Comportamientos de Ciudadanía Organizacional

Estos comportamientos son ampliamente conocidos por las siglas OCB (*Organizational Citizenship Behaviours*), por lo que en adelante emplearemos esta abreviatura. Los OCB se pueden entender como conductas individuales voluntarias, no directa o explícitamente definidas por el sistema formal de recompensas y que mantenidas en el tiempo, promueven el eficaz y eficiente funcionamiento de las organizaciones (Podsakoff y MacKenzie, 1997).

Una gran parte de estudios sobre CER lo han hecho analizando exclusivamente OCB (Van Dyne et al., 1995), llegando al punto de considerarlas como un sinónimo (Bowling, 2010; Leung, 2008; Omar, 2010; Zhu, 2013), lo cual puede considerarse un error, pues no todas las CER son OCB (Van Dyne et al., 1995). El concepto de conducta extra-rol es más amplio que el de OCB, al incluir acciones de tipo prohibitivo, que no se incluyen en aquellos (Bambale y Mohd Shamsudin, 2011). Aunque originalmente, estas conductas se han considerado como conductas extra-rol promotoras-afiliativas (Van Dyne et al., 1995), otros autores, posteriormente, han mostrado que también hay OCB de

tipo desafiante (Chiaburu y Baker, 2006; Hsiung, 2008), por ejemplo las conductas de los empleados de expresar voluntariamente sus desagrados y preocupaciones (*Voice behavior*, VanDyne y Lepine, 1998).

Es necesario resaltar que los OCB son una categoría amplia de conductas, llegando a encontrarse más de 20 formas distintas (Podsakoff et al; 2000). Sin embargo, la mayor parte de las conceptualizaciones propuestas para explicar los OCB sugieren dos dimensiones, definidas originalmente por Williams y Anderson (1991): OCBI, conductas dirigidas a individuos o grupos específicos de la organización, por ejemplo actos de ayuda o cortesía y OCBO, conductas que tienen como objetivo la organización en sí misma, por ejemplo actos de lealtad, iniciativa y defensa de la organización.

El estudio de las OCB es interesante, porque la investigación previa ha encontrado relaciones positivas con el rendimiento y éxito de la organización (Dunlop y Lee, 2004; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume 2009; Podsakoff y MacKenzie, 1997). Los mecanismos por los que estos comportamientos repercuten en la eficacia y eficiencia de las organizaciones, según Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) son: a) incrementando la productividad gerencial y la de los compañeros de trabajo; b) liberando recursos, de tal forma que puedan ser usados para propósitos más productivos; c) reduciendo la necesidad de uso de recursos escasos a funciones de mantenimiento; d) ayudando a coordinar actividades, a través de grupos de trabajo; e) fortaleciendo la habilidad de la organización para atraer y retener los mejores empleados; f) incrementando la estabilidad del desempeño de la organización; y g) capacitando a la organización para adaptarse más efectivamente a los cambios del entorno.

Estudios meta-analíticos (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006; Podsakoff et al., 2000) han mostrado que las conductas de liderazgo se asocian positivamente a los OCB de los seguidores. Especialmente los estilos de liderazgo positivo como el

Transformacional (Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter, 1990; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011), Ético (Kacmar, Bachrach, Harris y Zivnuska, 2010) y Sirviente (Walumbwa, Hartnell y Oke, 2010). Es decir que aquellos estilos de liderazgo que tienen en cuenta el desarrollo de los colaboradores y persiguen un objetivo ético que tiene en cuenta el bien común, estimulan entre los empleados la realización de estas conductas.

Comportamientos Intraemprendedores

Por *intraemprendimiento* (*intrapreneurship*) se entiende aquella actividad emprendedora llevada a cabo dentro de organizaciones ya existentes (Antoncic, 2007). Intraemprendedores son los trabajadores que muestran y desarrollan conductas emprendedoras dentro de una organización, combinando ideas y utilizando los recursos existentes (Pinchot III, 1985). El término intraemprendimiento se ha asociado al de emprendimiento corporativo (*Corporate Entrepreneurship*), sin embargo, Sharma y Chrisman (2007) indican que el emprendimiento corporativo es concebido a nivel de organización, mientras que el intraemprendimiento se refiere a nivel individual. Por lo que, el intraemprendimiento (Amo, 2006) es un proceso de “abajo a arriba” relacionado con las iniciativas proactivas de empleados individuales para mejorar los procedimientos de trabajo o productos, y/o explorar y explotar oportunidades. Por lo tanto, la conducta intraemprendedora es sólo un componente del emprendimiento corporativo, desarrollado en la organización a partir de actos individuales (Seshadri y Tripathy, 2006) en los que, algunos empleados de las organizaciones, aunque no se les haya solicitado, hacen cosas nuevas y se desvían de su rutina habitual persiguiendo nuevas oportunidades de negocio que beneficien a la organización (Antoncic y Hisrich, 2001).

El comportamiento del intraemprendedor es autónomo, en ocasiones no valorado en primera instancia por la dirección, y en el cual su surgimiento no es fruto de políticas

organizacionales que incentiven la creatividad de los empleados y la innovación en la empresa (Åmo y Kolvereid, 2005; Rigtering y Weitzel, 2013). Esta definición, refleja que la conducta intraemprendedora no es un comportamiento esperable por parte del empleado. Son comportamientos puramente voluntarios, no reconocidos formalmente por el sistema de retribución de la organización. Ya que este tipo de conductas promueven los intereses de la organización incorporando nuevos comportamientos y colateralmente podrían poner en peligro las relaciones dentro de la organización, ya que conllevan cierto riesgo (Zahra, 1991) pueden considerarse CER de tipo promotor-desafiante (Van Dyne et al., 1995).

El estudio de la conducta intraemprendedora desde la perspectiva organizacional es necesario porque ha mostrado ser motor de la innovación y altamente relevante en términos económicos y sociales (Parker, 2011). Las actividades intraemprendedoras permiten a las organizaciones obtener y alcanzar una ventaja competitiva única (Kuratko, Ireland y Hornsby, 2004; Nicolaidis y Kosta, 2011). Zahra, Nielsen y Bogner (1999) apuntan a la importancia del aprendizaje organizacional y creación de conocimiento como resultados de las actividades intraemprendedoras y, en consecuencia, como terreno para la ventaja competitiva y una base de desempeño superior de la organización.

La literatura sobre emprendimiento en organizaciones ya existentes ha mostrado repetidamente que el liderazgo parece ser una variable de gran influencia en su desarrollo (Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby y Bishop, 2005; Moriano, Molero, Topa y Levy-Mangin, 2011; Ripoll, Rodríguez, Barrasa y Antino, 2010; Zahra, Jennings y Kuratko, 1999). Los directores/líderes ejercen un papel decisivo en alentar y apoyar las iniciativas de empleados individuales de explorar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos o mejorar procedimientos de trabajo. De forma concreta, por ejemplo, un estudio, realizado en España (Moriano, et al., 2011) ha mostrado que el Liderazgo

Transformacional, un estilo de liderazgo altamente asociado al Liderazgo Auténtico, (Avolio y Garner, 2005), se asocia positivamente a la conducta intraemprendedora de los empleados, estando esta asociación mediada por la identificación de los empleados con su organización.

Conductas de Compartir Conocimiento

Las conductas de compartir conocimiento en entornos organizacionales pueden incluirse dentro de lo que se ha venido a denominar de una forma más amplia *Gestión del Conocimiento*, o sistema para simplificar y optimizar el proceso de compartir, distribuir, crear y aprovechar el conocimiento de la compañía (Barrasa, Gil, Osa y Alcover, 2002; Nonaka y Konno, 1998). De este modo, las conductas de compartir el conocimiento son un elemento clave para transformar el aprendizaje y conocimiento individual en capacidad organizacional (Alcover y Gil, 2002; Nahapiet y Ghoshal, 1998). El conocimiento, en entornos organizacionales, puede compartirse por medio de un contacto directo” cara a cara” o a través de medios sin contacto, como documentos escritos, blogs, intranet, foros o comunidades virtuales. Sin embargo, siempre es necesaria la existencia de un emisor y al menos un receptor (Al-Zu’bi, 2011).

Puesto que el conocimiento de los individuos sólo puede “extraerse” con la participación expresa e intencional de aquellos, las conductas de compartir conocimiento en entornos organizacionales implican actos voluntarios de diseminación o intercambio de conocimiento, ideas, experiencias y/o procedimientos relacionados con el trabajo, entre empleados individuales y/o grupos, para crear nuevo conocimiento y alcanzar los objetivos corporativos (Cabrera y Cabrera, 2002; Wang y Noe, 2010). Compartir el conocimiento, no sólo es compartir información codificada, como especificaciones de la producción o productos, sino también necesidades, éxitos y problemas lo cual convierte a estas conductas en un mecanismo de cohesión (Möller y Svahn, 2004). Las conductas

de compartir conocimiento, representan una forma particular de ayudar a otros (Raub y Robert, 2010) por lo que pueden incluirse en la categoría de CER de tipo promotor-afiliativo, ya que no ponen en ningún momento en peligro las interacciones entre los integrantes de la organización y no evitan, ni pretender eliminar ninguna circunstancia sino todo lo contrario, ofrecer algo.

El estudio de las conductas de compartir conocimiento es fundamental ya que varios estudios han mostrado asociaciones positivas con variables de resultado organizacional, como productividad y eficiencia (Wang y Noe, 2010). O'Dell y Grayson, (1998) ponen ejemplos concretos de grandes compañías multinacionales como *Buckman Laboratories*, *Texas Instruments*, *Dow Chemical* y *Chevron* que obtuvieron grandes beneficios tras implementar estructuras y procesos para fomentar entre los miembros de la organización los actos de compartir el conocimiento. Adicionalmente, las conductas de los empleados de compartir el conocimiento también se han asociado a innovaciones en el rendimiento (Saenz, Aramburu y Rivera, 2009). En este sentido, las relaciones entre innovación y compartir conocimiento son bidireccionales, pues también se ha encontrado que climas de trabajo que estimulan la innovación predicen las conductas de los empleados de compartir conocimiento (Liu, Cheng, Chao y Tseng, 2012).

En una revisión sobre la literatura que estudia la gestión del conocimiento en las organizaciones (Von Krogh, Nonaka, y Rechsteiner, 2012), en general, y las conductas de compartir conocimiento (Wang y Noe, 2010), en particular, se llega a la conclusión de que el liderazgo es uno de sus principales antecedentes. Así, por ejemplo, conductas de los líderes que denotan interés por el bienestar de los colaboradores, prácticas como la justicia en la toma de decisiones y la apertura en la comunicación, se asocian positivamente a conductas cooperativas de los empleados y de compartir su conocimiento (Cabrera y Cabrera, 2005; De Cremer y Van Knippenberg, 2005).

LIDERAZGO AUTÉNTICO Y CONDUCTAS EXTRA-ROL PROMOTORAS

El planteamiento general de esta Tesis Doctoral es que los líderes auténticos serán capaces de estimular las CER de los empleados de tipo promotor, tanto afiliativas como desafiantes. Como se ha venido describiendo a lo largo del capítulo, los líderes auténticos se caracterizan por ser conscientes de sí mismos, mostrarse objetivos en el procesamiento de la información, exhibir una elevada integridad y una orientación personal genuina que les permite desarrollar unas relaciones con sus colaboradores de alta calidad que se caracterizan por altos niveles de respeto, compromiso y confianza mutua (Walumbwa et al., 2008). Este tipo de relaciones generan a su vez en los colaboradores tanto la capacidad para desarrollar resultados más positivos, como la motivación para querer compensar lo recibido del líder. De este modo, los empleados tendrán actitudes proactivas y desarrollarán conductas más positivas (Graen y Uhl-Bien, 1995), que suelen exceder las tareas prescritas por el puesto e implicarse en CER (Ilies, Nahrgang y Morgeson, 2007).

Asimismo, los líderes auténticos pueden intentar incrementar las habilidades y destrezas de sus seguidores para realizar CER a través del entrenamiento o modelado positivo de formas de conducta. Esto es importante porque incluso empleados altamente motivados pueden no ser capaces de mostrar ciertas conductas si no poseen las competencias y herramientas que les permitan realizarlas. Así, por ejemplo, si en la rutina laboral los líderes muestran conductas éticas y autorreguladas, dirigidas a alcanzar los objetivos de la organización, es bastante factible que los seguidores actúen igual.

El Liderazgo Auténtico, como se ha indicado anteriormente, se asocia positivamente a la satisfacción de los empleados, emociones positivas, *work engagement*, compromiso con el grupo, líder y organización, y capital psicológico de los seguidores (Giallonardo et al., 2010; Jensen y Luthans, 2006; Leroy, et al., 2012; Peterson, et al., 2012; Rego, et al., 2012; Walumbwa et al., 2008; 2010; Woolley, et al., 2011) y estudios

previos han mostrado que las CER de los empleados, de tipo promotor en general, tanto afiliativas como desafiantes, se anteceden de sentimientos de satisfacción, compromiso afectivo, expectativas de justicia alcanzadas, así como mantenimiento del contrato psicológico y baja alienación (Van Dyne, et al., 1995). En esta misma dirección, un reciente estudio realizado con población china (Liang, Farh y Farh, 2012), mostraba la existencia de antecedentes diferenciales de las CER, en función de la dimensión promotora-prohibitiva, de forma que el impacto del sentimiento de obligación y la autoestima es superior sobre las CER promotoras. De este modo, cuanto más sientan los individuos a la organización como algo propio y mayor sea la confianza en sí mismos, mayor será su tendencia a mostrar CER promotoras. A su vez, cuanto más comprometidos estén los individuos con sus objetivos, mayor será su identificación con el grupo y organización (Avolio et al., 2004; Luthans y Avolio, 2003).

Igualmente, los líderes auténticos son capaces de incrementar la motivación, compromiso e implicación de los seguidores, necesarios para mejorar constantemente su trabajo y desempeño, a través de la creación de identificación personal con los líderes e identificación social con la organización y grupo de trabajo. Por su parte, los estados de identificación personal y social van a producir en los seguidores sentimientos de esperanza, confianza, optimismo, y emociones positivas en general que, a su vez, van a reforzar el compromiso, satisfacción, *engagement* y sentido de propósito, que incrementarán positivamente su rendimiento, esfuerzo extra y conductas de reciprocidad. Adicionalmente, George (2003) argumenta que los líderes auténticos dirigen a sus colaboradores transmitiéndoles una misión y visión con significado que les permita desarrollar un sentido de propósito sobre lo que el hacen, al tiempo que fomentan la autonomía, y seguridad en sí mismos de sus colaboradores (Avolio, et al., 2004; Ilies et al., 2005).

Por otra parte, las conductas extra rol de los empleados tienen distintos antecedentes en función de si son afiliativas o desafiantes (Van Dyne, et al., 1995). Un estudio (Raub y Robert, 2010) realizado con 541 empleados y sus supervisores, , mostraba efectos diferenciales del *empowerment* sobre las CER afiliativas-desafiantes; de manera que las CER desafiantes, requieren de un alto componente percepción de empoderamiento psicológico. Es decir, aquellos empleados que sientan mayor autonomía y significatividad en su trabajo tendrán mayor probabilidad de mostrar CER desafiantes (Raub y Robert, 2010; Van Dyne, et al., 1995). Como el Liderazgo Auténtico ha mostrado asociarse positivamente al *empowerment* de los empleados (Emuwa, 2013; Walumbwa et al., 2010) y el apoyo a la autodeterminación es un mecanismo básico de influencia (Illies et al., 2005) es bastante factible que por medio de este proceso los líderes auténticos fomenten en sus colaboradores las conductas extra rol de tipo desafiante.

En el otro extremo, las CER afiliativas tienen un foco interpersonal y cooperativo y se anteceden de una motivación dependiente de condicionantes del contexto, donde el empoderamiento psicológico y motivación autónoma no muestran significatividad (Raub y Robert, 2010). De esta forma, si en el ambiente de trabajo se crea un clima que fomenta la cooperación y orientación al equipo, su aparición será más probable (Van Dyne et al., 1995). Igualmente los líderes auténticos crean un clima de trabajo positivo que fomenta las redes de trabajo colaborativas entre los seguidores para la consecución de los objetivos (Avolio et al., 2004; 2005; Gardner et al., 2005; Woolley, et al., 2011), por lo también será muy probable que por medio del clima de trabajo que crean estimulen este tipo de conducta extra-rol en sus empeados. Dadas las características propias de cada CER, en cada uno de los tres estudios que componen esta Tesis Doctoral, se sugiere unos procesos y mecanismos específicos para explicar la influencia del Liderazgo Auténtico sobre cada una de las CER propuestas.

Capítulo 2. AUTHENTIC LEADERSHIP AND ITS EFFECT ON EMPLOYEES' ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS

Edú, S., Moriano, J.A., Molero, F. y Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.

Abstract

The studies that have verified the positive association of authentic leadership with organizational citizenship behaviours (OCBs) have used global measures of both constructs. Therefore, the goal of this work is to analyze the effect of authentic leadership on employees' OCBs, specifically focusing on the relations of the four components of authentic leadership with the individual and organizational dimensions of the OCBs. The participants of this study were 220 Spanish employees (30.9% men and 69.1% women) who completed a questionnaire that included the variables of interest in this study: Authentic Leadership, OCB and Sociobiographical control variables. The results, obtained with stepwise multiple regression analysis, show that two components of authentic leadership—moral perspective and relational transparency—present significant relationships with OCB. Moreover, authentic leadership is a better predictor of employees' OCB when these behaviors are impersonal and directed towards the organization than when they are directed towards other people. These results have practical implications for human resources management in organizations, especially in selection processes and when training top executives.

Introduction

Currently, one of the increasingly important explanatory models of leadership is the model of authentic leadership, seen as a central aspect of diverse forms of positive leadership, whether it be charismatic, transformational, or ethical (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003). For example, with regard to charismatic leadership, authentic leadership provides a basis to understand why a leader is considered to have charisma. According to Avolio and Gardner, the origin of the influence of leadership lies in the nature of the leader and his exemplary behavior. This may cause the leader to be perceived as charismatic by his employees in as much as he genuinely represents the group he leads and, moreover, his behavior reflects both his own values and those of the group (Williams, Rajnandini, Bryan, & Kevin, 2011). Likewise, authentic leadership is related to the four behavioral dimensions of transformational leadership (charisma, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration) proposed by Bass (1985). But authentic leadership does not appeal to inspiration in order to build stable and lasting relations with the employees. In fact, the process by which the employees internalize the leader's beliefs and values does not lie in resources that promote inspiration (for example, dramatic presentations of the use of symbols), but in the leader's morality, dedication, and transparent behavior. In comparison with ethical leadership (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), authentic leadership includes more than being ethical, because it is based on three other components: self-awareness, balanced information processing, and transparency in the relations between the leader and the employees (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

The reason why there is increasing interest in the forms of positive leadership because of the evidence that supports the idea that positivity increases well-being and job performance (Avolio et al., 2004; Fredrickson, 2009; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Thus, diverse investigations show that the greater the authentic leadership, the greater the employees' satisfaction with the supervisor, their organizational commitment, extra effort, and organizational citizenship behavior (hereafter, OCB) (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009; Moriano, Molero, & Lévy-Mangin, 2011; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010).

Taking into account the positive relation between the employees' attitudes and business results such as, for example, productivity, benefits, or client satisfaction (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002), the perceptions of authentic leadership not only positively affect employees' work attitudes and happiness, but they can also—at least indirectly—have a favorable impact on the performance of any company (Clapp-Smith et al., 2009).

The general goal of this work is to analyze more in depth the influence of authentic leadership on the employees' OCB. Specifically, we propose to study the relations of the four components of authentic leadership proposed by Walumbwa et al., (2008) with the two dimensions of OCB defined by Williams and Anderson (1991): citizenship behavior directed towards individuals (OCBI) and citizenship behavior directed towards the organization (OCBO).

Authentic Leadership components

Authentic leadership is defined as a pattern of behavior that promotes and is inspired both by positive psychological capacities and a positive ethical climate to foster

more self-awareness, internalized moral, balanced information processing, and transparency in the relations between the leader and the employees (Walumbwa et al., 2008). Below are described the four components of authentic leadership that have been found with the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ, Walumbwa et al., 2008), an instrument recently validated in Spain by Moriano et al., (2011).

Self-awareness. This factor refers to various facets of leaders that involve their self-awareness in values, identity, emotions, objectives, and goals, as well as of the consequences of their acts on the employees. Knowing oneself means more than being aware of one's own thoughts, values, and motives; self-knowledge also implies the awareness of one's own emotions as well as the knowledge of contradictory internal aspects (Gardner et al., 2005; Ilies, Frederick, & Nahrgang, 2005).

Balanced processing. This implies objectively analyzing facts and data, both external and self-referential (Gardner et al., 2005). It means that the leaders do not distort, exaggerate, or ignore information and they objectively analyze all the important data before making a decision. This allows them to avoid bias in their perceptions due to self-defense, self-exaltation and/or selfprotection (Kernis, 2003). Balanced processing is at the base of personal integrity (Ilies et al., 2005).

Moral perspective. The behavior of such authentic leaders rests on moral and ethical standards in the face of possible group, social, or organizational pressure; it produces ethical and transparent behaviors, aimed at serving the common group interests, which are sometimes in direct conflict with the leader's own personal interests (Ilies et al., 2005). This type of behaviors implies an integrated form of self-regulation (Luthans & Avolio, 2003).

Relational transparency. The need to openly share information is a key facet of authentic leadership (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). One of the characteristics of such relational transparency is the fact of maintaining relations with the employees based on sincerity and honesty. As stated by Goldman and Kernis (2002), relational transparency is an active process of self-disclosure and development of intimacy and trust with the employees, being sincere about oneself and communicating both positive and negative aspects.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCBs can be understood as individual behaviors that are voluntary, and are not directly or explicitly defined by the formal reward system. Over time, they promote the efficacious and efficient functioning of organizations (Organ, 1988). In a recent metaanalysis (Podsakoff, Whiting, & Blume, 2009), carried out with 168 independent samples, it was found that OCBs were related to a series of organizational benefits such as productivity, efficiency, cost reduction, client satisfaction, and decrease in employee turnover.

According to Podsakoff, Mackenzie, Paine, and Bachrach (2000), these behaviors affect the efficacy and efficiency of organizations, a) increasing managerial and coworker productivity; b) freeing resources so they can be used for more productive purposes; c) reducing the need for the use of scarce resources in maintenance functions; d) helping to coordinate activities through work teams; e) strengthening the ability of the organization to attract and retain the best employees; f) increasing performance stability of the organization; and g) enabling the organization to adapt more effectively to changes in the environment.

There is no consensus about the number or forms of OCBs. However, the most widely accepted OCB categories (Podsakoff et al., 2000) have been: (a) helping behavior, which implies helping coworkers to resolve difficulties at work; (b) a sportsperson's attitude, understood as the act of maintaining a positive attitude when things do not turn out as desired; (c) organizational loyalty, which consists of protecting the organization, supporting and upholding its goals; (d) obedience, understood as the internalization and acceptance of the person, the rules, norms, and procedures of the organization; (e) civic virtue, characterized by employees' participation and active interest in the life of the organization; (f) self-development, which includes workers' behaviors to engage in processes of improvement that allow them to better perform their job; and (g) individual initiative, which implies creativity and innovation to improve personal performance in the tasks of the organization. This proliferation of the ways that the OCBs manifest has led authors to reflect on the number and the relevance of the dimensions that should be considered within citizenship behaviors (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). These authors argue that if two forms of manifestation of the OCBs have different antecedents and effects, it is reasonable to state that they are, at least partially, different dimensions.

Recently, various investigators have focused on a bidimensional approach of the OCBs, based on the consideration of two different receivers of the behavior (Dovidio, Piliavin, Schroeder, & Penner, 2006; Finkelstein, 2006; Finkelstein & Penner, 2004; Williams & Anderson, 1991). In this sense, they propose, on the one hand, organizational citizenship behaviors directed towards individuals (hereafter, OCBI). These are prosocial behaviors directed towards specific people within the organization. The help may be related to work or to personal problems. Among this type of behaviors are helping behaviors and sportsmanship. On the other hand, rest of the aforementioned types of

OCB are directed towards the organization (hereafter, OCBO), because they are preferentially directed to benefit the organization as a whole.

There are scarce empirical studies of these two dimensions of OCBs in the Spanish context, but the work of Dávila and Finkelstein (2010) verifies the existence of these dimensions and their dependence on different antecedents. The present investigation, therefore, proposes to advance our conceptual comprehension of OCBs, verifying that there are different antecedents for each dimension, as will be explained in detail below. In this sense, we follow the recommendations of Spitzmuller, Van Dyne, and Ilies (2008).

Relations between Authentic Leadership and OCB

Meta-analytical studies have shown that leadership behaviors correlate positively (ranges .09 to .35) with employees' OCBs (Podsakoff et al., 2000). This is particularly applicable to authentic leadership behaviors because they facilitate a fair and open work environment that has direct effects on employees' attitudes, producing high levels of satisfaction, trust, commitment, and readiness to perform extra-role behaviors (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003). Various processes have been proposed through which authentic leaders could influence their employees: positive modeling, emotional contagion, personal and social identification, increase of trust in the leaders, positive social exchanges, and support of self-determination (Ilies et al., 2005).

When displaying high levels of self-awareness, balanced processing, ethical and transparent behaviors in their interactions with their employees, authentic leaders are capable of increasing their employees' personal identification with them—in the sense of their becoming a model and reference for the employees to follow—and employees' social identification with the group and organization. In turn, personal and social identification

cation will produce an increase in employees' trust and optimism that will result in an increase of satisfaction and commitment to the leader and the group (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Trust and commitment, in turn, have positive consequences on OCBs (Colquitt, Scott, & LePine, 2007; Wong & Cummings, 2009).

In a recent study (Walumbwa et al., 2010) carried out with 397 employees and their 129 immediate supervisors, the data showed that authentic leadership behaviors were positively related to employees' OCBs ($\beta = .20, p < .01$), and that relation was mediated by the level of the employees' identification with their supervisor and their feelings of empowerment.

The studies that have verified the positive association of authentic leadership with OCBs, both at an individual level (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010), and at a group level (Walumbwa et al., 2009), have used global measures of both constructs. Therefore, the present work proposes as a goal to study more in depth the influence of this type of leadership on OCBs, focusing on the relation of their four components with the OCBI and the OCBO. However, there is evidence (Barling & Cooper, 2008) that supports the idea that the employees do not perform OCBs uniformly. A review of this type of behavior shows that there are different antecedents for OCBO and OCBI; high work demands, routine tasks, and work environments characterized by a low level of interdependence among the employees are negatively associated with the OCBI; quality in interpersonal relations, intensity of friendships, exchanges among team members, cohesion, and cooperative group rules are positively related to the OCBI (Spitzmuller et al., 2008). In a study carried out by Kamdar and Van Dyne (2007), it was proposed that exchange relations among the team members (Team Member Exchange, TMX) would better predict helping behaviors towards coworkers—which are considered a type of OCBI—than exchange relations between team members and their leader (Leader Member

Exchange, LMX). The results showed slightly higher correlations between TMX and helping behaviors towards coworkers ($r = .39, p < .01$) than between LMX and such behaviors ($r = .32, p < .01$) and, also, TMX positively predicted helping behaviors towards coworkers ($\beta = .20, p < .01$).

Therefore, a second goal is proposed in this work: to analyze possible differences in the influence of authentic leadership on the two dimensions of the OCBs. It is expected that the four components of authentic leadership will have a higher impact on the OCBs that the employees direct towards the organization (OCBOs) than on the behaviors they direct towards other employees (OCBIs), because the quality of their interpersonal relations could influence the positive effect of authentic leadership on such behaviors.

Method

Participants and procedure

The participants of this study were 227 employees (30.9% men and 69.1% women) who worked in 40 groups, belonging to 22 organizations in the Region of Madrid. The mean age of the interviewees was 33.18 years ($SD = 16.5$); mean time of permanence in the organization was 8.5 years ($SD = 8.4$), and 4.27 years ($SD = 4.8$) working with their current leader. The educational level of the participants was predominantly university level (65.6%), followed by those who had middle studies such as High School, Pre- University, or Professional Training (23%), and those with primary or other studies (11.4%). The activity in which they worked was quite varied: psychosocial intervention and community services (26.1%), general services (18.5%), health (14.1%), education and culture (14.1%), trade, tourism, and hotel business (10.9%), aeronautics and telecommunications (6.6%), car industry and illumination (3.5%), human resources (3.1%), and others (4.9%).

Depending on the type of organization in which they worked, 65.6% performed their work in private organizations, and 34.4% worked in the Public Administration; of the organizations, most of them (58.1%) were large (more than 250 employees), 26.9% were medium (between 50 and 250 workers), 12.3% were small (from 10 to 49 workers) and 2.6% were micro (less than 10 workers).

To recruit the participants, firstly, a document was elaborated and sent to 150 Directors of Human Resources Departments, in which the goals of the study were explained and participation of the organization requested. Subsequently, we met with representatives from the organizations that answered (22), so they could inform us which group or groups of employees would respond to the questionnaire, providing certain requirements were met: their participation was completely voluntary, they were members of the same department, section, or work group, even if their jobs or functions were not similar, and there were at least 4 employees coordinated by the same leader in each one of these work groups. The participants completed a questionnaire that included the variables of interest in this study. Before handing out the questionnaire to the participants, the condition of guaranteed anonymity in the data treatment was stressed. The administration of the questionnaire lasted approximately 20 minutes.

Instruments

The questionnaire used in this study was made up of the following sections:

Authentic Leadership. We used the Spanish version (Morianio et al., 2011) of the ALQ (Walumbwa et al., 2008), made up of 16 items. This is Likert-type scale that requests the employees to rate the frequency with which each statement of the questionnaire matched the leadership style of their supervisor, ranging between 0 (Not at

all) and 4 (Always or almost always). The questionnaire is made up of the four above-mentioned factors: self-awareness (4 items, i.e., “He/she has a fairly exact idea about how other people see his/her leadership capacities”), balanced processing (3 items, i.e., “He/she analyzes the relevant data before reaching a decision”), internalized moral perspective (4 items, i.e., “He/ she displays beliefs that are consistent with his/her actions”), and relational transparency (5 items, i.e., “My leader encourages everyone to express their opinion”). The analysis of internal consistency of the scale showed satisfactory reliability for all the Authentic Leadership factors: Self-awareness ($\alpha = .85$), Balanced Processing ($\alpha = .78$), Moral Perspective ($\alpha = .81$), and Relational Transparency ($\alpha = .83$).

OCB. We used the adaptation to Spanish (Dávila & Finkelstein, 2010) of the scale designed by Lee and Allen (2002). This instrument assesses two dimensions: OCBOs (“I show interest in the image of the organization”) and OCBI (“I devote time to helping others who have problems either related or unrelated to work”). This scale, made up of 16 items with a 5-point Likert-type response format requests participants to report the frequency with which each statement of the questionnaire matches their own behaviors at the work setting, ranging from 0 (Not at all) to 4 (Always or almost always). Reliability analysis revealed fairly satisfactory internal consistency for each dimension: OCBI ($\alpha = .80$) and OCBO ($\alpha = .90$).

Sociobiographical control variables. In the last part of the instrument refers to variables about the employees (sex, age, educational level, profession, job tenure in the organization and with their current leader) and about the organization (size depending on the number of employees, typology, and activity sector).

Data analysis

The SPSS program version 19 was used to carry out the statistical analyses. Initially, we performed an exploratory analysis of the stem and leaf plots to identify anomalous cases that could alter the results, eliminating 7 subjects due to their extreme response scores. To analyze the influence and predictive capacity of the authentic leadership components on the employees' OCBI and OCBO, we conducted a multiple regression analysis. The procedure of entering all the significant variables of the model in the regression equation is not the most adequate, because the variance of the model increases when increasing the number of regressors. In order to obtain the most parsimonious model, with the optimum number of nonredundant, independent variables we applied the stepwise method. This method optimizes the fit of the model and the proportion of increment in the total variance of the dependent variable that is accounted for. Not including some of the regressor variables in this type of models is usually related to the possibility of multicollinearity among the independent variables, so that, statistically speaking, many of them can be eliminated because they do not contribute any sufficiently significant additional explanation of the variance (López González, 1998).

Results

The descriptive results (Table 1) revealed medium levels of authentic leadership perceived by the employees in their leaders, with relational transparency being the authentic leadership component that obtained the highest score ($M= 2.39$, $SD= 0.92$) and self-awareness the lowest ($M= 2.08$, $SD= 0.93$). With regard to the employees' OCBs, somewhat higher values than the mid-point of the scale were obtained, with higher values for the OCBI ($M= 2.74$, $SD= 0.60$) than for the OCBO ($M= 2.39$, $SD= 0.87$). Next, the correlations between the variables of the study were calculated, obtaining significant and positive relationships among the four dimensions of authentic leadership, and between

them and the employees' OCBI and OCBO, with higher correlations between the Authentic Leadership components and the OCBOs than with the OCBI (Table 1).

Table 1. **Descriptive statistics and correlations**

	<i>M</i>	<i>DT</i>	1	2	3	4	5	6
1. Self-awareness	2.08	0.93	-					
2. Balanced processing	2.13	0.96	.79**	-				
3. Moral perspective	2.37	0.97	.71**	.71**	-			
4. Relational transparency	2.39	0.92	.77**	.74**	.77**	-		
5. OCBI	2.74	0.60	.25**	.29**	.31**	.31**	-	
6. OCBO	2.39	0.87	.40**	.40**	.46**	.48**	.49**	-

** $p < .01$

The results concerning the OCBI (see Table 2) showed an initial model that corresponds to the control variables, in which their predictive capacity was nonsignificant, and that the employees' sociodemographic variables and the organization variables did not affect the employees' OCBI. The second model, corresponding to authentic leadership, only introduced authentic leaders' relational transparency. The value of R^2 increased significantly with regard to the first model and indicated that relational transparency had a positive impact on employees' OCBI ($\beta = .34, p < .01$). Next, we analyzed the influence of authentic leadership on the employees' OCBO (see Table 3). The first model corresponds to the control variables, in which only the size of the organization was significant, with a negative relation with the employees' OCBO. The second model entered relational transparency of authentic leadership, the value of R^2 increased significantly with regard to the first model ($\Delta R^2 = .22, p < .01$), indicating that relational transparency positively affected the employees' OCBO ($\beta = .48, p < .01$). The third model also entered the moral perspective of the leaders. The value of R^2 increased slightly, albeit significantly, with regard to the second model ($\Delta R^2 = .02, p < .01$),

indicating that authentic leaders' moral perspective ($\beta = .22, p < .05$) positively affected the employees' OCBOs. In the third model, relational transparency was also entered and it maintained its significant impact ($\beta = .31, p < .01$) on the OCBOs, although its weight was lower than in the second model.

Table 2. Regression analysis of authentic leadership on OCBI

Predictor	Model 1 β	Model 2 β
<u>Block 1</u>		
Gender	.05	.08
Age	.08	.07
Studies	.07	.04
Job tenure	.04	.01
Time with leader	-.13	-.13
Size of organization	-.03	-.01
Type of organization	-.03	-.04
<u>Block 2</u>		
Self awareness		-
Balanced Processing		-
Moral Perspective		-
Relational Transparency		.34**
	R ² = .026 F= ,773	$\Delta R^2 = .117^{**}$ R ² = .143 F= 27,049

** p < .01

Table 3. Regression analysis of authentic leadership on OCBO

Predictor	Model 1 β	Model 2 β	Model 3 β
<u>Block 1</u>			
Gender	-.05	-.03	-.02
Age	-.01	-.02	-.01
Studies	.14	.10	.10
Job tenure	.06	.02	.02
Time with leader	.08	.07	.06
Size of organization	-.16*	-.13*	-.13*
Type of organization	.06	.06	.05
<u>Block 2</u>			
Self awareness		-	-
Balanced Processing		-	-
Moral Perspective		-	.22*
Relational Transparency		.48**	.31**

$R^2 = .041^{**}$	$\Delta R^2 = .225^{**}$	$\Delta R^2 = .018^{**}$
$F = 1,23$	$R^2 = .266$	$R^2 = .284$
	$F = 60,94$	$F = 5,049$

* $p < .05$ ** $p < .01$

The analyses have also shown that the fit of the model was better in the OCBOs than in the OCBI. The authentic leadership components accounted for 14.3% of the variance of the OCBI and 28.4% of the variance of the OCBO. These results allow us to partially confirm that authentic leadership is a better predictor of the employees' OCBOs than of their OCBI.

Discussion and conclusions

The main goal of this work was to analyze the influence of the four components of authentic leadership on employees' OCBs. The results have shown that authentic leadership positively affects employees' OCBs, but differentially. OCBI were only significantly affected by relational transparency, whereas OCBOs are affected both by moral perspective and relational transparency, although the latter has a greater impact. These results are similar to those obtained by Wong and Cummings (2009) because, in their study, only the relational transparency component of authentic leadership showed a positive relation with OCBs. The present work distinguishes the two dimensions of OCBs and finds a positive influence between another component of authentic leadership, moral perspective, although only with OCBOs.

With regard to the other two authentic leadership components (self-awareness and balanced processing), we expected that they would also have a significant relation with employees' OCBs, but the results show the contrary. Some theoretical approaches (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003) argue that the four components of authentic leadership may be interdependent. Hughes (2005) has argued that relational

transparency is a result of the leader's self —awareness of his goals, motives, identity, values, and emotions. In contrast to the other three authentic leadership components, relational transparency could be the best reflection of the pattern of relations that leaders establish with others in the organization, as it is the key component proposed to generate trust in the employees (Ilies et al., 2005). The results of this study support the idea that the influence of authentic leadership on employees' OCBs is stronger when these behaviors are impersonal and are directed towards the organization, than when they are directed towards individuals.

However, it was found that the increase in the size of the organization is accompanied by a decrease in the OCBOs, although this variable does not affect the employees' OCBI. These results support the existence of different antecedents for each of the two dimensions of the OCBs, and, following (Spitzmuller et al., 2008), it allows confirming the bidimensional approach of the OCBs.

Implications for the Management of Human Resources

This study has shown that the leaders' role is a key factor in employees' behavior. The results provide support to the model of authentic leadership (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003) and, in accordance with previous research (Clapp-Smith et al., 2009; Moriano et al., 2011; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010; Wong & Cummings, 2009), it shows that this leadership style can positively affect the employees' behavior. In this sense, it is necessary for organizations to have authentic leaders and to design their processes of selection, promotion, and training programs, considering the leaders' relational transparency and internalized moral perspective as relevant variables, because these authentic leadership dimensions stimulate employees' OCBs, which are positively related

to the efficacy and efficiency of the organizations (Podsakoff et al., 2000; Podsakoff et al., 2009).

References

- 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.
- 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 behaviours. *The Leadership Quarterly*, 16, 801-823.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Barling, J., & Cooper, C.L. (2008). *The Sage handbook of organizational behavior*, vol. 1: Micro approaches. London: Sage.
- 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(2), 117-134.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., & LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Dávila, M.C., & Finkelstein, M.A. (2010). Predicting organizational citizenship behavior from functional analysis and role identity perspectives: Further evidence in Spanish employees. *Spanish Journal of Psychology*, 13(1), 276-282.
- Dovidio, J.F., Piliavin, J.A., Schroeder, D.A., & Penner, L.A. (2006). *The social psychology of prosocial behavior*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Finkelstein, M.A. (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: Motives, motive fulfillment and role identity. *Social Behavior and Personality*, 34(6), 603-616.

- Finkelstein, M.A., & Penner, L.A. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Fredrickson, B. (2009). *Positivity*. New York: Crown Publishers.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?". A self-based model of authentic leaders and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343- 372.
- Goldman, B.M., & Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5, 18-20.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hughes, L.W. (2005). Transparency, translucence or opacity? An experimental study of the impact of a leader's relational transparency and style of humor delivery on follower creative performance. Unpublished doctoral dissertation. University of Nebraska.
- Ilies, R., Frederick, M., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualisation of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Lee, K., & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- López-González, E. (1998). Tratamiento de la colinealidad en regresión múltiple [Dealing with colinearity in multiple regression]. *Psicothema*, 10(2), 491-507.

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K.S. Cameron, J.E., Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (pp. 241-259). San Francisco: Berrett-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(3), 541-572.
- Moriano, J.A., Molero, F., & Lévy-Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España [Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain]. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network. In J. Barling & C.L. Cooper (Red.), *The SAGE handbook for organizational behavior*. Volume 1: Micro Approaches (pp. 108-123). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of positivity and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 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.
- Williams, E.A., Rajnandini, P., Bryan, D., & Kevin, B.L. (2011). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 1-18.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 1(3), 601-617.
- 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(2), 6-23.

**Capítulo 3. AUTHENTIC LEADERSHIP AND
INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR: CROSS-LEVEL
ANALYSIS OF THE MEDIATOR EFFECT OF
ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND
EMPOWERMENT**

Edú-Valsania, S., Moriano, J.A. y Molero, F. (*In press*). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*. doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4

Abstract

Intrapreneurial activity is positively associated with the organizational growth, and the factors that stimulate such behaviors need to be identified. The general goal of this work is to explore the relationship of authentic leadership with employees' intrapreneurial behavior and the intervening processes. A correlational study was carried out with 212 employees of Spanish companies, in which two cross-level mediation hypotheses were tested. The results obtained indicate that employees' organizational identification and organizational empowerment both mediate the relationship between authentic leadership and employees' intrapreneurial behaviors. In this work, we note the importance of including authentic leadership as an antecedent of intrapreneurship.

Introduction

In order to thrive, organizations must evolve and, for this purpose, it is essential for the members of the organization to become involved. In this sense, employees' extra-role behavior, that is, their positive and voluntary behaviors, which are not prescribed or formally rewarded by the organization, have been shown to contribute positively to this end (Van Dyne, Cummings, & McLean-Parks, 1995). One type of extra-role behavior that stimulates organizational development and evolution is employees' voluntary intrapreneurial behavior (Amo, 2005; Bruch, 2003; Stull & Singh, 2005). Intrapreneurial behaviors (hereafter, IB) are employee behaviors by which, without having been requested to do so, employees innovate and seek business opportunities to benefit the organization (Antoncic & Hisrich, 2001). Several studies have shown that this type of behavior is positively associated with organizational performance and efficacy and may be the only sustainable resource that can develop a long-term competitive advantage by stimulating learning as a way to generate differentiation and growth (Ahmad, Nasurdin, & Zainal, 2011; Antoncic & Hisrich 2001; Benitez, Llorens, & Pérez, 2010; Covin, & Miles 1999; Dess et al., 2003; Zahra, & Covin, 1995). However, even though an intrapreneurial project may bare high potential for the company as a whole, *“the decision to opt for intrapreneurship remains an individual and personal decision as this is unlikely to be a part of a standard job description”* (Rigtering & Weitzel, 2013, p. 8). Thus, in view of their high strategic value, it is very relevant to identify the variables that facilitate such employee behaviors (Miller, 2011).

The scientific literature shows that leaders can improve employees' performance and motivate them to achievements reaching beyond the scope of their obligations (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009; Bass, 1997; Knies & Leisink, 2013). In the same direction, various studies have shown that leadership is one of the

variables with the greatest impact on the development of IB (Alambeigi, Mohammadi, Asadi, & Zarei, 2012; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby, & Bishop, 2005; Moriano, Molero, Topa, & Levy-Mangin, 2011; Zahra, Jennings, & Kuratko, 1999). One of the models of leadership that receives increasing attention is the so-called Authentic Leadership model, understood as the central concept of the different forms of positive leadership, whether they be transformational, charismatic, ethical, or servant (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). This leadership style has been positively associated with entrepreneurial activity (Jensen & Luthans, 2006; Jones & Crompton, 2009; Mitteness, Sudek, & Baucus, 2010), relating the characteristics of the entrepreneurs as authentic leaders in managing more effectively their work teams. In this sense, there is evidence that *authentic entrepreneurial leaders* are keen to involve their employees in development of the business through the development of new products and new services (Jones & Crompton, 2009). Recent studies have also found positive relationships between Authentic Leadership and high levels of individual creativity (Rego, Sousa, Marquess, Pina, & Cunha, 2012) and innovation in the work-teams (Černej, Jaklič, & Škerlavaj, 2013). However, to date there are no studies that explore the effect of authentic leadership on stimulating employees' IB. Thus, this paper aspires to provide major understanding in the study of Authentic Leadership Model in relation with the entrepreneurial activity in general and entrepreneurship inside organizations in particular.

Besides leadership, some evidence suggests that IB can be facilitated by other variables of diverse origins and levels of analysis (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010; Hornsby et al., 2002; Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010): at the individual level, for example, identification with the organization (Moriano, Topa, Valero, & Lévy, 2009; Moriano, Molero, Topa, & Lévy Mangin, 2011), and at group/organizational level, such

as empowerment, flat and flexible work structures (Menzel, Aaltio, & Ulijn, 2007; Safari, Rastegar, & Jahromi, 2010). However, these variables are not necessarily independent of leadership. In fact, various authors have shown the importance of social identification in leadership processes (Cicero & Pierro, 2007; Moriano, Molero, Topa, et al., 2011) and that, in order to build an organization that develops its workers' feelings of empowerment, leaders should take the initiative of creating adequate environments (Katz & Kahn, 1978). In this sense, the impact of Authentic Leaders on their collaborators may be mediated and increased by other intermediate variables, such as an empowering work structure and the processes of employees' identification with the organization (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003). Walumbwa, Wang, Wang, Avolio, and Schaubroeck, (2010) showed that the influence of Authentic Leadership on organizational citizenship behaviors, a type kind of extra-role behavior, was mediated by employees' identification with their supervisor and feelings of empowerment.

As the explanatory scope of Authentic Leadership can be increased by explicitly incorporating multiple levels of analysis (Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008), the contribution of this work is twofold: first, to obtain empirical evidence of the influence of authentic leadership on employee IB and the intervening processes through a multilevel perspective. Specifically, to analyze the possible mediating role of employee organizational identification, as a variable at the individual level, between Authentic Leadership, as a variable at the group level, and employees' IB and the possible mediating role of the organizational empowerment experienced in each work group between Authentic Leadership and employees' individual IB. Second, in view of the multilevel nature of this work, this study aims to provide better comprehension of the levels of analysis of entrepreneurship in existing organizations and,

in line with prior works (Wakkee et al., 2010), to show that both individual and organizational factors can affect its development.

Intrapreneurial behavior

In organizational environments, IB is defined as voluntary employee behavior aimed at the perception of opportunities, generation of ideas, creation of new products, as well as the development of new business lines (Antoncic & Zorn, 2004; De Jong Parker, Wennekers, & Wu, 2011). In the literature on entrepreneurship in existing organizations, the term intrapreneurship has been associated with corporate entrepreneurship/ entrepreneurial orientation, which has caused some confusion when studying it (Rigtering & Weitzel, 2013). Hence, it is necessary to specify that Corporate entrepreneurship or entrepreneurial orientation are conceived at the organizational level and are planned, promoted, and monitored by the organization, in a "top-bottom" process (Sharma & Chrisman, 1999); in contrast, intrapreneurship is a "bottom-top" process related to the spontaneous behaviors of individual employees (Amo, 2010; Rigtering & Weitzel, 2013). Thus, employee IB is only one component of Corporate entrepreneurship, subsequently carried out—or not—in the organization through voluntary and individual acts (Rigtering & Weitzel, 2013; Seshadri & Tripathy, 2006).

IBs are self-initiated and it is unlikely for them to be included in the job description (Rigtering & Weitzel, 2013); their emergence is not the result of organizational policies, and they can even be performed without the managers' permission (de Jong & Wennekers, 2008), provoking controversial situations within the organization and generating role conflicts (Wakkee et al., 2010). Thus, they can be considered a sort of challenging extra-role behavior. Van Dyne et al. (1995) elaborate a classification of extra-role behaviors, distinguishing between *affiliative* and *challenging*. Affiliative

behaviors are particularly directed towards individuals; they are intended to promote relationships among members; for example, helping behaviors. Challenging extra-role behaviors have a proactive focus aimed at promoting organizational evolution, offering ideas and implementing changes to improve the organization. This type of behaviors can be controversial, involving potential violations of rules and, in some cases, leading to some risk for the individual or the organization (Raub, & Robert, 2010; Van Dyne et al., 1995). Examples of this category would be to make voluntary and constructive efforts to achieve a functional organizational change concerning how the work is currently done (*Taking Charge*, Morrison & Phelps, 1999). Innovative work behaviors (Ramamoorthy, Flood, Slattery & Sardesai, 2005) and IBs (Amo, 2005; Bruch, 2003; Stull & Singh, 2005) could also be included in this category.

Miller (1983) studied entrepreneurial orientation at the organizational level, considering it as a multidimensional concept made up of three components. This conceptualization can also be applied to the individual level, and IB is viewed as a higher-order construct, which is reflected in individuals' risk-taking, innovation, and proactiveness (De Jong et al., 2011; Stull & Singh, 2005; Wakkee et al., 2010; Zahra, 1991). *Risk-taking* can be defined as the preference for situations that can provide rewards if successful, but also severe consequences if the individual fails. *Innovation* refers to the implantation of original and appropriate ideas developed through creativity. *Proactiveness* underlines a vision of the future or long-term focus, not waiting to respond to demands, but anticipating them, preparing to respond to them.

Authentic Leadership

Authentic Leadership can be defined as a leader's behavior pattern that achieves a performance beyond expectations, which is sustainable and maintained over time, as a consequence of the leaders' relationship with their collaborators in the organizations where they work (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). The components of Authentic Leadership are: (a) *Self-awareness*, which implies knowing one's own values and capacities; (b) *Balanced processing*, which means not distorting or ignoring information, and analyzing all the important data objectively before making any decisions; (c) *Internalized moral perspective*, which is displayed through ethical and self-regulated behaviors aimed at serving collective interests; and (d) *Relational transparency*, which means maintaining relations with collaborators based on sincerity and openly sharing information with them (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Authentic Leadership might operate at individual, group and organizational level of analysis (Gardner et al., 2011; Yammarino et al., 2008). At the individual level, Authentic Leadership would reflect discretionary *stimuli* differentially aimed by the leader at different followers, whereas at the group level it would reflect ambient *stimuli*, that are authentic leadership behaviors, which are shared or experienced by all the team members (Hackman, 1992; Kozlowski & Klein, 2000; Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2012). In our research, Authentic Leadership is conceptualized as a group level variable. Kozlowski and Klein (2000) state that higher-level factors can constrain and influence lower level phenomena. In this line, previous studies have shown that Authentic Leadership can appear as group-level variable which has cross level effects on employees behaviors and attitudes (Černe, et al., 2013; Hsiung, 2012; Leroy, et al., 2012; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011; Rego, Vitoria, Magalhaes, Ribeiro, Pina e

Cunha, 2013). Our proposal is that Authentic Leaders will be capable of stimulating IB in their collaborators for various reasons:

First, because Authentic Leaders are future-oriented (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005); that is, they are proactive and take a long-term view, through positive modeling, they will develop this proactive attitude in their followers. Leaders' proactive behaviors, in turn, have been shown to stimulate employees' innovative behaviors (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). In fact, a multilevel study carried out with 289 team members of Slovenian companies, Černe, et al. (2013) found positive cross level effects of Authentic Leadership, in its aggregated form, on employees' individual creativity and team innovation. Additionally, by being optimistic, hopeful, and acting as role models, Authentic Leaders also induce group members to be optimistic, even when facing great challenges (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005), which could facilitate risk-taking.

Second, communication, shared knowledge, and generation of ideas facilitate IBs, which are developed when the workers or the team involved feel free to express their disagreement and to reject an idea until a better solution is found (Hisrich, 1990). Listening is also a large part of leaders' work in order to encourage intrapreneurial potential (Menzel et al., 2007). Really listening to collaborators is a basic premise for Authentic Leaders (Walumbwa et al., 2008). Various studies, at individual level, have shown that Authentic Leadership is positively associated with employees' voice behavior, that is the voluntary expression of their concerns and sharing suggestions to improve work (Wong & Cummings, 2009; Wong, Spence-Laschinger, & Cummings, 2010). Specifically, another multilevel study (Hsiung, 2012), carried out in Taiwan with 404 employees belonging to 70 work groups, revealed cross-level effects of Authentic Leadership, as group level variable, on employees' individual voice behaviors.

And third, when workers perceive that their direct supervisors trust them, granting them autonomy at their posts, their desire to perform IBs increases (Stull & Aram, 2010). Authentic Leaders promote the basic need of self-determination and autonomy in their teams, offering employees the chance to develop new skills, enabling and allowing them to find different ways to solve problems and to respond to opportunities (Avolio et al., 2004). Another cross level study (Leroy, et al., 2012) of 30 leaders and 252 followers in 25 Belgian service companies provided evidence of positive relationship for Authentic Leadership with follower's basic needs (i.e., competence, autonomy, and relatedness) satisfaction, where Authentic Leadership was aggregated to the group level of analysis. In addition, employees whose basic needs are satisfied are more likely to engage in extra-role behaviors such as initiating and adapting to change (Ryan & Deci, 2000). In turn, the satisfaction of basic psychological needs enhances employees' intrinsic motivation to engage in proficient, adaptive and proactive behaviors that are critical to effective performance (Leroy et al., 2012).

In view of all the above, we propose the first hypothesis of this study:

H1: Authentic Leadership will be positively related to employees' IB.

Organizational Identification

The concept of organizational identification (Riketta, 2005) refers to individuals' feelings of pride for belonging to an organization as well as the internalization of its values. The Authentic Leadership Model (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003) proposes that organizational identification is a basic mechanism by which authentic leaders increase follower self-efficacy, commitment and performance. Various studies have shown that leader characteristics such as openness and integrity—typical traits of

Authentic Leadership—are positively associated with their followers’ organizational identification (De Cremer, Brebels, & Sedikides, 2008; Sluss & Ashforth, 2008). Leaders’ ethical behaviors—another basic trait of Authentic Leadership —have also been shown to positively predict their followers’ organizational identification (Walumbwa et al., 2011). A study carried out with Turkish companies (Çeri-Booms, 2012) showed that the trust generated by the leaders—a characteristic of Authentic Leadership —develops followers’ organizational identification. From these arguments, our next hypothesis is:

H2: Authentic Leadership will have a positive influence on employees’ organizational identification.

Organizational identification has a strong individual affective and motivational component that can lead individuals to adopt the organizational interests and goals as their own, stimulating their performance and initiative. To the degree to which employees identify more with their organization, it is more likely for them to adopt the interests and goals of the organization as their own. This implies that people will be more interested in the organizational goals than in their own personal concerns and that the latter would be more irrelevant, as revealed in empirical studies that provide evidence of the relation between identification and efforts for the benefit of the organization (Doosje, Spears, & Ellemers, 2002; Mael & Ashforth, 1992; Moriano, Topa, & Lévy, 2009). In this sense, organizational identification is positively associated with organizational commitment, job satisfaction, organizational loyalty, proactivity and extra-role behaviors (Cicero & Pierro, 2007; Riketta, 2005; Topa, Moriano, Morales, & Moreno, 2010). In addition, previous studies have shown that employees’ organizational identification is positively related to employees’ IB (Moriano et al., 2009; Moriano et al., 2011) and mediates the impact of transformational leadership, a leadership style closely related to Authentic Leadership, on

employees' IB (Moriano, et al., 2011). The states that intervene in followers' social identification, accompanied by feelings of trust, hope, optimism and positive emotions in general give weight to the argument that authentic leadership provides a solid base for true and sustainable organizational performance (Luthans & Avolio, 2003). On the basis of the above, our proposal is that Authentic Leadership experimented in work groups will stimulate organizational identification in the employees and the resulting positive effect of such identification with the organization (Riketta, 2005) will motivate them to carry out extra-role behaviors such as IB.

H3: Employees' organizational identification will be positively associated with their IB.

H4: Employees' organizational identification will mediate the relation between Authentic Leadership behaviors and employee's individual IB.

Organizational Empowerment

The concept of empowerment refers to individuals' sense of control and mastery within the occupational context (Mendoza Sierra, 2000). Spreitzer (1995) identified two perspectives in the study of empowerment: organizational and psychological. Organizational empowerment is understood as the implementation of structures that promote the distribution of autonomy and decision-making among the staff and provide the basis for employees' engagement in proactive behaviors (Griffith et al., 2008; Peterson & Zimmerman, 2004). Matthews, Diaz, and Cole (2003) operationalized the construct and designed the Scale of Organizational Empowerment, made up of three dimensions: (a) *Dynamic structure*, concerning the provision of guidelines to facilitate decision-making of the employees in their posts; (b) *Control of decisions* which alludes

to the employees' control over aspects of their professional development; and (c) *Information fluidity* refers to the existence of communication channels that allow information about the organization to reach all the workers freely and easily.

Authentic Leaders truly want to serve others, stimulating their development and empowering the people they direct to achieve goals, creating organizational practices that facilitate employees' involvement in decision-making processes, while sharing information openly to strengthen the entire work group (Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2010). These arguments are being corroborated empirically, and Authentic Leadership has been shown to be positively associated with employees' perceived empowerment (Emuwa, 2013; Walumbwa et al., 2010). In the development of organizational empowerment, high direction is important but so are the intermediate authorities because they manage broad organizational policies that they apply to their respective work units, creating a unique shared experience for their collaborators (Katz & Kahn, 1978). From the arguments above, the proposed hypothesis is:

H5: Authentic Leaders' behaviors will be positively associated with organizational empowerment experienced in the work units.

Promoting employee autonomy and control of decisions concerning their tasks is a way of stimulating employees' extra-role behaviors (Smith, Organ, & Near, 1983), especially relevant in the case of challenging extra-role behaviors (Raub & Robert, 2010; Van Dyne et al., 1995). Employees who are more empowered at their jobs have more options to exceed their roles (Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005) and find more effective ways to carry out their tasks and benefit the organization (Fuller, Marler, & Hester, 2006). This argument has been empirically tested, and significant correlations have been found between psychological empowerment and IB (Asgari, Taleghani, &

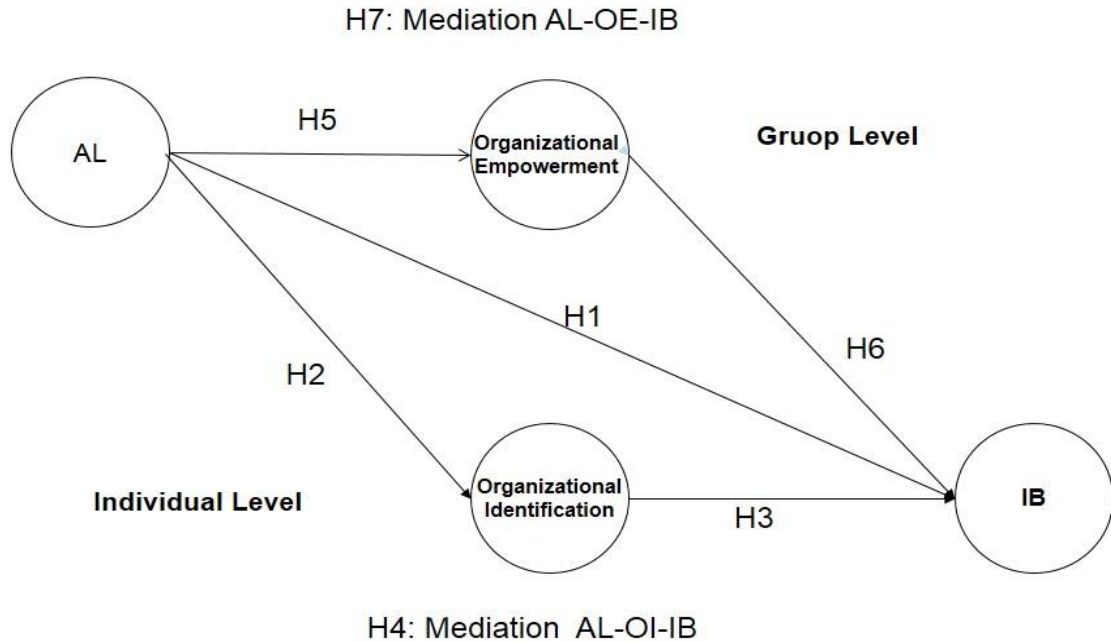
Mohalleh, 2012; Safari et al., 2010). Specifically, in the case of organizational empowerment, it has been shown that organizational empowerment and its three dimensions are positively associated with employees' individual innovation (Roberg, 2007) and employees' satisfaction (Kuo, Yin, & Li, 2008). In turn, satisfaction has been shown to positively affect IB (Hashemi, Nadi, Hosseini, & Rezvanfar, 2012). Flexible and participative organizational structures that allow workers' autonomy, decision control and the delegation of authority and responsibility are all factors that promote employee IB (Menzel et al., 2007; Rigtering & Weitzel, 2013).

H6: Organizational empowerment will be positively associated with the individual IB of its members.

Empowerment has been posited as another mechanism through which Authentic Leadership influences followers (Gardener et al., 2005). Indeed, in a study (Walumbwa et al., 2010) carried out with 397 employees and their 129 immediate supervisors, the data showed that Authentic Leadership behaviors were positively related to employees' empowerment and, in turn, the perception of empowerment mediated the relation with organizational citizenship behavior, which is another form of followers' extra-role behavior (Van Dyne et al., 1995). However, this work only analyzed the relation between authentic leadership and psychological empowerment. From the above paragraphs, our standpoint is that Authentic Leaders will shape the work setting, promoting organizational empowerment in the groups they direct. In turn, this empowerment will stimulate employees' IB.

H7: Organizational empowerment will mediate the positive relations between Authentic Leaders and employees' IB.

Figure 1. **Proposed theoretical model**



Note: AL = Authentic leadership; OI= Organizational Identification; OE = Organizational empowerment; IB = Employees' Intrapreneurial Behaviors

Method

Participants and Procedure

The participants of this study were 212 employees (34.54% men and 65.6% women) who worked in 40 groups, belonging to 34 organizations located in the Region of Madrid. The range of participants per group was 3 to 20, with a mean of 5.3 ($SD=3.06$). Interviewees' mean age was 38.5 years ($SD = 8.81$). Mean time of permanence in the organization was 7.7 years ($SD = 8.09$) and 3.7 years ($SD = 4.41$) working with their current leader. The participants' educational level was predominantly university level (49.1%), followed by middle studies such as High School or Professional Training

(39.5%), and primary or other studies (11.4%). The sector of the organizations in which the participants worked was fairly varied: services sector (38.4%), administration (15.1%), education (12.8%), catering (11.9%), commerce (9.9%), socio-sanitary (6.4%), and chemistry (5.5%). Depending on the type of organization in which they worked, 62.7% performed their work in private organizations, and 37.3% worked in public organizations. Most of the organizations (57.1%) were large (more than 250 employees), 22.6% were medium (between 50 and 250 workers), 13.7% were small (from 10 to 49 workers), and 6.6% were micro-organizations (less than 10 workers).

Participants completed a questionnaire with the variables of the study, at the end of which a section with sociodemographic variables was included. To recruit the participants, we contacted the attendants of Human Resources courses to request their participation in this study, if they met two conditions: 1) they belonged to a work group of at least 4 employees, even if they did not perform similar jobs or functions and 2) the group was coordinated by the same leader. These workers then asked their coworkers to collaborate, and gave them a pack containing a document requesting their participation and providing instructions, and stressing the anonymity and confidentiality of their responses; the questionnaire itself; and an envelope to return the completed material to the coworker who handed it out to them.

Instruments

Authentic Leadership. We used the Spanish version (Morian, Molero, & Lévy-Mangin, 2011) of the Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al., 2008), made up of 16 elements. This is a Likert-type scale that requests the followers to rate the frequency with which each statement describes their supervisor's leadership style, ranging between 0 (*Not at all*) and 6 (*Always or almost always*). The questionnaire is made up of the four above-mentioned factors: Self-awareness (4 items, i.e., "He/she has

a fairly exact idea about how other people see his/her leadership capacities”), Balanced processing (3 items, i.e., “He/she analyzes the relevant data before reaching a decision”), Internalized moral perspective (4 items, i.e., “He/she displays beliefs that are consistent with his/her actions”), and Relational transparency (5 items, i.e., “My leader encourages everyone to express their opinion”).

Organizational Empowerment. We used the Spanish adaptation (OES; Mendoza, León, Orgambidez, & Borrego, 2009) of the Organizational Empowerment Scale of Matthews et al. (2003). The scale is made up of 19 items distributed in three dimensions: Dynamic Structure (7 items, i.e., “In this organization, creative thinking is valued”), Control of Decisions (7 items, i.e., “The workers participate in the establishment of their own work schedule”), and Fluidity of Information (5 items, i.e., “The organization provides information about the desired goals”). Participants rate each affirmation of the questionnaire on a scale from 0 to 6, indicating their degree of agreement with the situation described. High scores in the dimensions indicate a high level of organizational empowerment.

Organizational Identification. We used the Spanish version of the Organizational Identification Scale (OIS) of Mael and Ashforth (1992). This scale has been employed in various previous studies (Moriano, Molero, Topa et al., 2011; Moriano et al., 2009). It is a Likert-type scale ranging from 0 to 6, made up of 9 items, for example, “The success of my organization is my own success”, in which participants rate the degree to which they identify with organization where they carry out their activity. High scores indicate high of levels of organizational identification.

Intrapreneurial Behaviors. We used the scale developed by Stull and Singh (2005) and validated in previous studies carried out in Spain (Moriano et al., 2009; 2011), made up of 15 items and three dimensions: Risk-taking (5 items, i.e., “I engage in

activities at work that could turn out wrong"), Innovation (5 items, i.e., "I develop new processes, services or products"), and Proactiveness (5 items, i.e., "I anticipate future problems, needs, or changes"). This is a Likert-type scale on which participants rate their degree of agreement, ranging from 0 (*never*) to 6 (*always*), with a series of items that refer to their normal way of performing their work.

Sociodemographic control variables. The last part of the instrument referred to employee variables (sex, age, educational level, profession, job tenure in the organization and with their current leader) and organizational variables (size depending on the number of employees, typology, and activity sector).

Confirmatory Factor Analysis and Measurement Model

We carried out a confirmatory factor analysis to assess the reliability and validity of the scales used in this research. The individual reliability of each item is given by the loading or correlation between the item and the construct (λ). The convergent validity of each construct is acceptable for a loading $> .50$ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). As shown in Table 1, all the standardized loadings exceed the recommended minimum levels of $.50$. The composite reliability coefficient was calculated because it is more adequate than Cronbach's alpha, as it does not depend on the attributes associated with each concept. Normally, it is recommended that this statistic reach a value of $.70$ (Bagozzi & Yi, 1988). As shown in Table 1, all the composite reliability coefficients exceed $.70$.

Convergent validity represents the common variance between the indicators and their construct, and it is measured by the average variance extracted (AVE). The higher the AVE value, the more representative are the indicators of the construct on which they

load. In general, it is suggested that its value should be above .50 (Fornell & Larcker, 1981). In this study, most AVE values were higher than .50, but Organizational Identification only reached .49 (see Table 1). Additionally, to assess discriminant validity among constructs, the AVE square root should be higher than the correlation shared between the construct and other constructs (Chin 1998, cited in Esposito-Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010; Glynn & Woodside, 2009). Table 2 shows correlations between the constructs and, along the diagonal, the AVE square root. In view of this data, there is discriminant validity among constructs assessed in the model, although they are all closely related. The measurement model fit was satisfactory. Chi-square was significant, $\chi^2(145) = 285.69, p < .001$, the root mean square error of approximation had a value of RMSEA = .06 indicated an acceptable fit, and the three relative goodness-of-fit indices (normed fit index [NFI], incremental fit index [IFI], and comparative fit index [CFI]) were also above the commonly recommended level: NFI = .91, IFI = .96, CFI = .95.

Research involving cross-sectional correlational data, such as collected in this study, is vulnerable to common method variance. To address this, we followed the Harman's single-factor test procedure (Harman, 1967). While one factor contributing to more than 50% of total variance is considered an indication of common method bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), this factor in our analysis accounts for only 38.58% of the total variance and this suggests that common method bias is not likely to be a serious problem with our data.

Table 1. Individual loadings (λ), Composite Reliability and AVE

Construct	Indicators	λ	AVE	Composite Reliability
Authentic Leadership			.62	.96
	Self Awareness	.95		
	Balanced Processing	.91		
	Internalized Moral	.91		
	Relational Transparency	.94		
Organizational Empowerment			.56	.96
	Dynamic Structure	.96		
	Decision Control	.96		
	Information Fluidity	.93		
Organizational Identification			.49	.90
	ID1	.73		
	ID2	.73		
	ID3	.77		
	ID4	.83		
	ID5	.82		
	ID6	.68		
	ID7	.67		
	ID8	.53		
	ID9	.64		
Intrapreneurial Behaviour			.54	.94
	Risk Taking	.91		
	Proactivity	.96		
	Innovation	.96		

Data Aggregation

In our study, Authentic Leadership and organizational empowerment are considered group variables because they reflect behaviors that occur in the work unit and are experienced by all the members of that unit (Kozlowski & Klein, 2000). To create these Level 2 variables, we averaged the responses of all the individuals in each group.

To verify the validity of this aggregation, we carried out an ANOVA that showed that the between-group differences were significantly higher than the within-group differences, both for Authentic Leadership ($F = 6,484, p < .001$) and for organizational empowerment ($F = 7,498, p < .001$). From that ANOVA, we obtained the intraclass correlation index, both for authentic leadership ($ICC_1 = .08$) and for organizational empowerment ($ICC_1 = .12$). Lastly, we calculated the inter-judge index (James, Demaree, & Wolf, 1984) for Authentic Leadership ($rwg(j) = .97$) and for organizational empowerment ($rwg(j) = .94$). Although standard values for data aggregation have not been established (Biemann, Cole, & Voelkel, 2012), an $rwg(j)$ higher than or equal to .70, and an ICC_1 higher than .05 but not exceeding .30 are considered sufficient criteria to guarantee aggregation (Bliese, 2000). Both variables meet these criteria, so we can justify aggregation.

Results

Table 2 presents the means, standard deviations and the correlations between the variables of the study, all at individual level. At first glance, both the high score obtained in organizational empowerment in comparison with the remaining variables and the high correlation with Authentic Leadership are notable. The analyses also indicate positive relations of Authentic Leadership with followers' IB and with their organizational identification. These results allowed us to continue with the analyses of the study. To test the proposed hypothesis, we conducted a multilevel analysis, employing the SPSS for the statistical calculations, following the procedures described by Pardo-Merino, Ruíz-Díaz, and San Martín-Castellanos (2007).

Table 2. **Descriptive Statistics and Correlations**

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. Authentic Leadership	3.29	1.39	.79			
2. Organizational Empowerment	2.51	1.49	.71**	.75		
3. Organizational Identification	3.27	1.29	.52**	.59**	.70	
4. Intrapreneurial Behaviour	3.09	1.13	.55**	.57**	.46**	.73

Note: Diagonal elements, in bold are the square root of AVE between the constructs and their indicators. For discriminant validity, diagonal elements should be greater than off-diagonal elements in the same row and column. For this reason, AL and OE are included in this table as an individual perception rather than in aggregated form.

** $p < .01$.

To analyze H1, a cross-level hypothesis that defends that Authentic Leadership, a Level 2 variable, is positively associated with employees' IB, a Level 1 variable, the first task is to show that there are significant group differences in the dependent variable. For this purpose, we carried out a null model (Model 0) with the IB. Table 3 shows the estimated value of the intercept, which is the only fixed effect parameter in this model. This is an estimation of the mean of the 40 groups in the variable IB ($\mu^{\wedge} = 3.15$). The ICC_1 obtained from the null model is .36, indicating that the between-group variability represents 36% of the total variability. Next, to analyze the direct effects of Authentic Leadership on IB, we carried out a means-as-outcomes regression measurement model (Garson, 2013). Firstly, we only entered the control variables (Model 1) and subsequently, we added the variable Authentic Leadership (Model 2). Table 3 shows the coefficients of the control variables, which were not significantly associated with IB, and the coefficient associated with Authentic Leadership ($\gamma^{\wedge} = .49, p < .001$). Table 3 also includes the *-2 log likelihood* statistic. This statistic is a measure of global fit of the model and is very useful to compare alternative models as long as one of them includes all the terms of the other.

The difference between the statistics corresponding to the two different models can be used to appraise the gain in fit when adding the effects in which the models differ (Pardo-Merino et al., 2007). As seen in Table 3, in Model 1, the difference in the *-2log likelihood* statistic with regard to the null model is nonsignificant, as none of the variables included is significant. However, when entering Authentic Leadership (Model 2), this difference is significant. These data support H1.

Table 3. Crosslevel analysis for Intrapreneurial Behaviour

	Model 0	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4a	Model 4b
Intercept	3.15(.00)***	3.16(.00)***	2.62(.00)***	2.95(.00)***	2.65(.00)***	2.61(.00)***	2.58(.00)***
Sex		.10	.13	.11	.14	.13	.14
Age		-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.00
Studies		.07	.03	.05	.03	.03	.03
Jobtenure		.58	.36	.45	.12	.34	.15
Time leader		-.01	-.01	-.01	.00	-.01	-.00
Size org.		.01	.01	.01	.00	.01	.00
Type org		-.16	.04	-.06	.02	.07	.04
AL			.49(.00)***			.35(.003)**	.16(.30)
OI				.31(.00)***		.25(.000)***	
OE					.51(.00)***		.39(.01)**
-2log	608.06	592.46	577.34	570.56	571.62	563.97	572.41
Δ -2log		15.6*	15.12***	21.90**	20.84***	6.59*	-.79

Note. AL = Authentic Leadership; OI = Organizational Identification; OE = Organizational Empowerment.
* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

To analyze H2, we carried out the same procedure as in the previous hypothesis; this is also a cross-level hypothesis that proposes that Authentic Leadership will be positively associated with employees' organizational identification, a Level 1 variable.

The null model for organizational identification (see Table 4) shows the estimated value of the intercept ($\mu^{\wedge} = 3.38$). The ICC_1 obtained from this model for organizational identification is .39. To analyze the direct effects of Authentic Leadership on organizational identification, we carried out a means-as-outcomes regression model (Garson, 2013). Table 4 presents the coefficients of the control variables, which show no statistical significance, and the coefficient of Authentic Leadership ($\gamma^{\wedge} = .54$). The value of this coefficient allows us to state that Authentic Leadership is related to organizational identification. With regard to the statistic *-2log likelihood*, when only the control variables are entered in the model, the difference with the null model is non-significant, as none of the variables included are significant. However, when entering Authentic Leadership (Model 2), the difference is significant. These data support H2.

Table 4. Crosslevel analysis for Organizational Identification

	Model 0	Model 1	Model 2
Intercept	3.38 (.00)***	3.98(.00)***	3.39(.00)***
Sex		-.04	-.01
Age		.00	.00
Studies		.03	.02
Type of organization		.25	.07
Job tenure		.00	.00
Time with leader		-.01	-.00
Size of organization		-.30	-.09
Authentic leadership			.54(.00)***
-2log	654.72	645.12	633.53
Δ -2log		9.6	11.59***

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Next, we analyzed H3, which proposes that organizational identification, a Level 1 variable, is positively associated with IB, also a Level 1 dependent variable. For this hypothesis, we carried out an ANCOVA model with random effects (Garson, 2013). Table 3 (Model 3a) shows the value of the coefficient associated with organizational identification ($\gamma^{\hat{}} = .31$), indicating that it is positively related to IB. The *-2log likelihood* statistic was significantly reduced with regard to Model 2. These results support H3.

To assess H4, which predicts a cross-level mediation effect of employees' organizational identification between Authentic Leadership and IB, we carried out a one-factor random effects means-as-outcomes ANCOVA (Garson, 2013). To test the mediation hypothesis, we followed the procedure recommended by Baron and Kenny (1986), who concluded that there is a mediation effect when four conditions are met: (a) the independent variable (Authentic Leadership) affects both the dependent variable (IB) (b) and the mediator (organizational identification); (c) the mediator variable (organizational identification) affects the dependent variable (IB). If these three requirements are met, (d) in addition, when the independent variable and the mediator are introduced conjointly, the coefficient of the independent variable—in our case Authentic Leadership—should become non-significant. When this occurs, there is total mediation. However, if the relation between Authentic Leadership and IB remains significant after introducing organizational identification, but to a lesser degree, there is partial mediation. The first three conditions were met in H1, H2, and H3. Table 3 (Model 4a) presents the coefficients associated with the variables Authentic Leadership ($\gamma^{\hat{}} = .34, p < .001$) and organizational identification ($\gamma^{\hat{}} = .41, p < .001$). Both coefficients are significant, so we cannot affirm total mediation. However, there was a reduction in the coefficient associated with Authentic Leadership, which dropped from .49 (Model 2) to .35 (Model 4a), suggesting that organizational identification partially mediates the relation between

Authentic Leadership and IB. To test the significance of this mediation, we performed Sobel's (1982) test, which confirmed the significance of the mediation ($z = 2.94, p < .005$). These data partially support H4.

H5 predicts a positive relation between Authentic Leadership and organizational empowerment, both level 2 variables. To determine the predictor value of authentic leadership on organizational empowerment, we had to carry out a stepwise regression analysis, including in the first step only the control variables that affect the work unit, type and size of the organization, and in the second step, the predictor.

The results (Table 5) showed that the control variables were significant and explained practically 40% of the variance of organizational empowerment. The size of the organization was negatively associated. The larger the organization, the less organizational empowerment there is. There was also a lower perception of organizational empowerment in public organizations. When introducing the predictor in the model, the value of R^2 increased significantly, indicating that Authentic Leadership ($\beta = .74, p < .00$) is positively related to organizational empowerment, explaining 35.9% of its variance. These results support H5.

Table 5. Regression analysis of Authentic Leadership on perceived Organizational Empowerment in the groups

	Model 1	Model 2
	β	β
Size of organization	-.37**	-.01
Type of organization	.38**	.25**
Authentic Leadership		.74**
	$R^2 = .40^{**}$	$R^2 = .76^{**}$
	$F = 70.63$	$\Delta R^2 = .36^{**}$
		$\Delta F = 315.15$

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

H6 is a cross-level hypothesis that proposes that organizational empowerment, a Level 2 variable, is positively associated with IB, a Level 1 variable. The result presented in Table 3 (Model 3b) indicated that organizational empowerment ($\gamma^{\hat{}} = .51, p < .001$) experienced in the groups was related to employees' IB. The difference in the *-2log likelihood* statistic, versus the model that only included the control variables, was also significant. These results support H6.

Lastly, to contrast H7, the possible mediation of organizational empowerment between Authentic Leadership and IB, we carried out a random intercept ANCOVA or means-as-outcomes ANCOVA (Garson, 2013). We followed the same procedure as for H4. Table 3 (Model 4b) shows that when organizational empowerment ($\gamma^{\hat{}} = .39, p < .01$) was entered in the model along with Authentic Leadership ($\gamma^{\hat{}} = .16, ns$), the latter lost its statistical significance, indicating that organizational empowerment totally mediates the relationship between Authentic Leadership and IB. Moreover, the value of the *-2log likelihood* statistic increased instead of decreasing, indicating that the latter model was less significant than the former one. These data support H7.

Conclusions

The general goal of this work was to analyze the relationships of Authentic Leadership with employees' IB. The results obtained provide support for our proposals. From a broad perspective, we can conclude that the behaviors of Authentic Leaders are positively associated with employees' extra-role behaviors aimed at seeking new business opportunities and innovative ways of solving problems. Our results have also shown that Authentic Leadership behaviors are positively associated with employees' organizational identification. Although this relationship was described in the theoretical approaches (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003), it had not received enough empirical

support (Gardner et al., 2011; Wong et al., 2010); consequently, our study provides support to the original model (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003). Furthermore, the results indicate that when employees identify with the organization in which they work, they have a greater tendency to perform IB aimed at improving the organization. Our results coincide with prior research (Moriano et al., 2009; Topa Cantisano et al.; 2010). The partial mediation of employees' organizational identification between Authentic Leadership and IB means that authentic leaders promote employees' IB, in part by generating a feeling of identity with the organization so that when the employees consider the organization as a part of themselves, they become more involved and perform new and positive IB without being explicitly requested to do so.

Another interesting result is the high and positive association of Authentic Leadership with the organizational empowerment experienced in the groups. Till now, this association had not been studied. As all the leaders assessed in our study were intermediate authorities, we can conclude that Authentic Leaders implement a work structure and procedure in the units they coordinate that is characterized by promoting autonomy, control of decisions, and continuous and transparent communication fluidity, positively adapting organizational policies. Moreover, our results have also shown that organizational empowerment is positively associated with employees' individual IB. These results coincide with those of Rigtering & Weitzel (2013). When the work structure and organization in the labor units empower the employees, they are more likely to develop IB. The fact that the organizational empowerment perceived in the work groups totally mediates the relation between the Authentic Leaders' behaviors and individual employees' IB means that these leaders stimulate individual behaviors in their employees to seek new opportunities for the organization, and they do this by creating an empowered structure in the work groups they direct. It is precisely this structure that stimulates these

behaviors. These results coincide with prior works showing that intermediate managers can create an environment that favors individual initiatives and entrepreneurship (Hornsby et al., 2002; Kuratko, Covin, & Garrett, 2009).

Limitations and future research

An important limitation of this work with respect to the method, concerns the cross-sectional nature of this study that makes it difficult to establish causal relationships. Future longitudinal or experimental works are necessary to establish causality. The sample is relatively small, non-stratified and from a very concrete region, which limits its generalization. Further, there is a rule of thumb which recommends a minimum of 20 observations (level-1) for 50 groups (level-2), for a higher reliability and statistical power. Although multilevel models can be reliably estimated with an average of only five observations per group and at least 30 groups, with extremely small group size, under five, group-level variances, may be overestimated, leading to Type II error (Bell, Morgan, Kromrey, & Ferron, 2010; Theall, Scribner, Broyles, Yu, Chotalia, Simonsen, Schonlau & Carlin, 2011). Other works replicating this study with larger samples and from other regions are needed. The study relies on self-reported data. The use of self-reported data is very common in intrapreneurship studies (Moriani, Molero, Topa et al., 2011; Wakkee et al., 2010). We, however, readily acknowledge that self-reported measures are inferior to objective measures of IB and intrapreneurship. Future studies should therefore use objective measures of these behaviors. Finally and given that aggregation of Authentic Leadership and organizational empowerment to group level might inflate the relationships, this is a critical issue. Our approach does not reflect leadership as an individual-level variable that is, varying as a function of the leader's behavior toward the

particular follower. Future research should capture leadership at both levels of analysis and compare them.

Theoretical contributions

Notwithstanding these limitations, this article contributes to a better understanding of multilevel entrepreneurship in existing organizations' natures and the factors that might stimulate employee's IB. Our study expands the relations of Authentic Leadership with entrepreneurial activity proposed till now (Jensen & Luthans, 2006; Jones & Crompton, 2009; Mitteness et al., 2010), showing that it is also associated with employees' IB. Specifically, the research findings in this article suggest that promoting and facilitating Authentic Leadership, organizational empowerment, and employees' identification with the organization can be a great investment for organizations that wish to foster intrapreneurship. It is important to establish work structures and information channels within the organizations that not only allow employees' autonomy and empowerment, but that also promote and reinforce them. Intermediate managers and authorities should participate in programs that develop the competences of Authentic Leadership. Luthans and Avolio (2003) consider that the development of Authentic Leadership is a very complex process that cannot be transmitted only by a conventional training program. The development of Authentic Leadership implies a change by which leaders increase their self-awareness, reduce their biases, and establish ethical and genuine relationships. These competences can only be molded by specific interventions designed by organizational psychologists.

References

- Ahmad, N.H., Nasurdin, A.M., & Zainal S.R.M. (2011). The role of organizational internal ecosystem in fostering intrapreneurship spirit world. *Review of Business Research, 1*(5), 38-51.
- Alambeigi, A., Mohammadi, M., Asadi, A., & Zarei, B. (2012). The exploration of organization factors that inspire intrapreneurship in Iranian Agricultural Research Organization (IARO). *African Journal of Agricultural Research, 7*(3), 378-384.
- Amo, B.W. (2005). *Employee innovation behavior*. Bodø Graduate School of Business. Bodø Regional University. Bodø Norway.
- Amo, B.W. (2010). Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behavior among employees. *International Journal of Entrepreneurial Venturing, 2*(2), 144-158.
- Åmo, B.W., & Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture, 13*(01), 7-19.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing, 16*(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Zorn, O. (2004). The mediating role of corporate entrepreneurship in the organizational support performance relationship: An empirical examination. *Managing Global Transitions, 2*(1), 5-14.
- Asgari, M.H., Taleghani, M., Mohalleh, S.G.A. (2012). The relationship between psychological empowerment of employees with corporate entrepreneurship of Guilan Payamnour University. *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2*(4), 3181-3187.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338.
- 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*(6), 801-823.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S. T., Walumbwa, F.O., & Chan, A. (2009). Meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 764-784.

- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(6), 1173-1182.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bell, B. A., Morgan, G. B., Kromrey, J. D., & Ferron, J. M. (2010). The impact of small cluster size on multilevel models: a Monte Carlo examination of two-level models with binary and continuous predictors. *Survey Research Methods Section*, 4057-4067.
- Benitez, J., Llorens, F.J., & Perez, M.N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Biemann, T., Cole, M. S., & Voelpel, S. (2012). Within-group agreement: On the use (and misuse) of rWG and rWG(J) in leadership research and some best practice guidelines. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 66-80.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K.J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bosma, N., Stam, E., & Wennekers, S. (2010). *Intrapreneurship: An international study*. Zoetermeer, Netherlands: Scales
- Bruch, H. (2003). *Leader's action: Model development and testing*. IFPM- series Volume 1. Munich. Rainer Hampp Verlag.
- Çeri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 172-190.
- Černe, M., Jaklič, M. y Škerlavaj, M. (2013) Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.

- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research. Methodology for business and management*. (295-336). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cicero L., & Pierro A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of work group identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306.
- Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47–63.
- De Cremer, D., Brebels, L., & Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(6), 1520-1525.
- De Jong J.P.J., Parker, S.K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and determinants. *EIM Research Reports*. Zoetermeer, Netherlands: EIM
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Conceptualizing entrepreneurial employee behavior. EIM- SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs).
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J. J., & Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378.
- Doosje, B., Spears, R., & Ellemers, N. (2002). The dynamic and determining role of ingroup identification: Responses to anticipated and actual changes in the intergroup status hierarchy. *British Journal of Social Psychology*, 41(1), pp. 57-76.
- Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65
- Esposito-Vinzi, V., Chin, W.W., Henseler, J., & Wang, H. (2010.) *Handbook of Partial Least Squares Concepts, Methods and Applications: Springer Handbooks of Computational Statistics*.

- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leaders and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- 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(6), 1120-1145.
- Garson, G.D (2013). Fundamentals of hierarchical linear (multilevel) modeling. In G. D. Garson, *Hierarchical linear modeling guide and applications*. Raleigh, NC: North Carolina State University. Sage. http://www.sagepub.com/upm-data/47528_ch_1.pdf
- Glynn, M.S., & Woodside, A. G. (Ed.). (2009). *Business-to-business brand management: theory, research and executive case study exercises* (Vol. 15). Emerald Group Publishing.
- Griffith, D.M., Allen, J.O, Zimmerman, M.A., Morrel-Samuels, S., Reischl, T.M., Cohen, S.E., & Campbell, K.A. (2008). Organizational empowerment in community mobilization to address youth violence. *American Journal of Preventive Medicine*, 34(3), 89-99.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial organizational psychology* (Vol. 3, 199 –267). P Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, A., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper-Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Hashemi, S.M.K., Nadi, H.K., Hosseini, S.M., & Rezvanfar, A. (2012). Explaining agricultural personnel's intrapreneurial behavior: The mediating effects of job

- satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(6), 299-308.
- Hisrich, R.D. (1990). Entrepreneurship/ Intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209-222.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F., & Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hsiung, H.H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without rater bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Jones, O., & Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: A model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Knies, E., & Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behavior: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. Doi: 10.1111/1748-8583.12023
- Kozlowski, S.W.J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuo, H.T., Yin, T.J.C., & Li, I.C. (2008). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing*, 17(22), 3059-3066.

- Kuratko, D.F., Covin, J.C., & Garrett, R. P. (2009). Corporate venturing: Insights from actual performance. *Business Horizons*, 52(5), 459-467.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J. S., & Bishop, J.W. (2005). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2012). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 0149206312457822.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K.S. Cameron, J.E., Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundations of a new discipline* (pp. 241-259). San Francisco. CA: Berrett-Koehler.
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Matthews, R.A., Diaz, W.M., & Cole, S.G. (2003). The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- Mendoza Sierra, M.I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo [Psychological empowerment at work]. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11, 157-168.
- Mendoza, M.I., León, J.C., Orgambidez, A., & Borrego, Y. (2009) Evidencias de validez de la adaptación española de la Organizational Empowerment Scale [Validity evidence of the Spanish adaptation of the Organizational Empowerment Scale]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(1), 17-28.
- Menzel, H.C., Aaltio, L., & Ulijn, J.M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732-743.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.

- Mittness, C.R., Sudek, R., & Baucus, M.S. (2010). Entrepreneurs as authentic transformational leaders: Critical behaviors for gaining angel capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(5), 1-16.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M.A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399.
- Moriano, J.A., Molero, F., & Lévy Mangin, J.P. (2011). Liderazgo auténtico: concepto y validación del cuestionario ALQ en España [Authentic leadership: Concept and validation of the ALQ in Spain]. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J.P., (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, (1-17). Doi - 10.1007/s11365-011-0196-x
- Moriano, J.A., Topa, G., Valero, E., & Lévy, J.P. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora” [Organizational identification and intrapreneurial behavior]. *Anales de Psicología*, 25(2), 277-287.
- Morrison, E.W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- Pardo-Merino, A., Ruíz-Díaz, M.A., & San Martín-Castellanos, R., (2007). Cómo ajustar e interpretar modelos multinivel con SPSS [How to fit and interpret multilevel models with SPSS]. *Psicothema*, 19(2), 308-321.
- Peterson, N.A., & Zimmerman, M.A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34(1-2), 129-145.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Ramamoorthy, N., Flood, P.C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.

- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., Pina, & Cunha, M., (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A. y Ribeiro, N., Pina e Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?. *The Leadership Quarterly*, 24(1), pp. 61-79.
- Rigtering, J.P.C., & Weitzel, U. (2013) Work context and employee behavior as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Roberg, L.C. (2007). *Organizational empowerment and hardiness as predictors of innovativeness*. San Jose, CA: San Jose State University. Master's Thesis. Paper 3436.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Safari, K., Rastegar, A., & Jahromi, R.G. (2010).The relationship between psychological empowerment and entrepreneurship among clerks of Fars Payame Noor University. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 5(6), 798-802.
- Seibert, S., Kraimer, M., & Crant, J. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seshadri, D.V.R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17.
- Sharma, P., & Chrisman, J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 11-27.

- Sluss, D.M., & Ashforth, B.E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science*, 19(6), 807-823.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology* (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1441-1465.
- Stull, M., & Aram, J.D. (2010). Exploring trust as an influencing mechanism of intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(3), 17-38.
- Stull, M., & Singh, J. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees. Retrieved May, 24, 2005 from: <http://weatherhead.case.edu/edm/archive/details.cfm?id=7635>.
- Theall, K. P., Scribner, R., Broyles, S., Yu, Q., Chotalia, J., Simonsen, N., & Carlin, B. P. (2011). Impact of small group size on neighbourhood influences in multilevel models. *Journal of epidemiology and community health*, 65(8), 688-695.
- Topa, G., Moriano, J.A., Morales, J.F., & Moreno, A. (2010). Identificaciones múltiples y ciudadanía en el trabajo: mediación de las fuentes de apoyo social [Multiple identifications and citizenship at work: Mediation of the sources of social support]. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3), 427-436.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & McLean Parks, J. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21.

- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- 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*, 32(1), 4-24.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A.L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 204-213.
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Avolio, B.J., & Schaubroeck, J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wong, C.A., & Cummings, G.G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of healthcare staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wong, C.A., Spence-Laschinger, H.K., & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behavior and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A., & Covin, J.C. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship- performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F., & Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-66.

**Capítulo 4. AUTHENTIC LEADERSHIP AND
EMPLOYEE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR.
MEDIATION OF THE INNOVATION CLIMATE
AND WORKGROUP IDENTIFICATION.**

Edú-Valsania, S., Moriano, J.A. y Molero, F. (in review)

Leadership & Organization Development Journal

Abstract

The purpose of this work is to explore the relations of authentic leadership with employee knowledge sharing behavior and intervening processes. A correlational study is presented with a sample of 562 workers belonging to diverse Spanish organizations. The results obtained by means of multiple regression analysis showed positive effects of authentic leadership on employees' knowledge sharing behavior. Specifically, the effect on these employee behaviors was totally mediated by the group innovation climate, and partially by its identification with the workgroup. Future works should study this relation in depth and examine the differential influence of Authentic Leadership on diverse types of employee knowledge, explicit and implicit, proposed by Nonaka and Takeuchi, (1995). Our study indicates the type of leadership that should be developed in organizations, and the type of processes and environments to foster in the work units to stimulate acts of sharing knowledge among the members.

Introduction

Knowledge is a differentiating resource that is crucial for organizations to maintain their competitive advantage (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005; Wang & Noe, 2010). Knowledge in organizations is found at different levels: individual, group, and organizational (Ipe, 2003). Individual knowledge refers to employees' knowledge and experiences, not only about their current occupational activities (e.g., specific experience with clients, machines and/or technologies) but also extensive to rest of their lives (professional experience in other settings and/or academic training). The knowledge of each group may be the sum of the knowledge of all its members, but it may also be the result of the combination and interaction of the knowledge—either related or unrelated to work—of all its members. In the case of organizational knowledge, the clearest example concerns standard work procedures, (habitually described in quality manuals), as well as the consequence of innovation and research processes developed in the company/organization, but also the results of additions and combinations of the different levels. Thus, although individuals only constitute one of these levels, global knowledge of the organization and of the workgroups is determined by the fact that its members share knowledge (Cabrera & Cabrera, 2005). Research has shown that knowledge sharing is positively associated with individual and collective performance, increasing organizational profitability, innovation either growth of sales and reducing production costs (Javadi, 2012; Kumar & Che Rose, 2012; Lin, 2007; Mesmer-Magnus & De Church, 2009; Yi, 2009). However, while acknowledging the benefits of sharing knowledge, in general, people resist doing so (Visvalingam Suppiah & Singh-Sandhu, 2011; Wang & Noe, 2010). In this sense, knowledge sharing behaviors in work settings can be considered extra-role behaviors, because they are not reflected in the job requirements or remunerated in the salary and, therefore, their performance is voluntary (Tormo & Osca,

2011; Yu & Chu, 2007). Thus, in view of their high strategic value, it is very relevant to identify the variables that facilitate employee knowledge sharing behaviors.

A review of the literature about knowledge sharing behavior (Wang & Noe, 2010), shows that among the predictors of these behaviors are, on the one hand, characteristics and individual affective states of the employees and, on the other, group processes and characteristics of the organizational and cultural setting. From the organizational antecedents, the influence of leadership has been repeatedly shown to be a decisive variable (Jahani, Ramayah, & Effendi, 2011; Wang & Noe, 2010), and specifically a leadership with great moral values (Lee, Gillespie, Mann, & Wearing, 2010; Ma, Cheng, Ribbens, & Zhou, 2013; Rai, & Prakash, 2012; Walumbwa, Christensen, & Hailey, 2011). The scientific literature shows that leaders can improve employees' performance and motivate them to achievements reaching beyond the scope of their obligations (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009; Bass, 1997; Knies & Leisink, 2013). Indeed, Von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, (2012) conclude that a key competence of leadership is to encourage and reinforce the teams and individuals to share their best ideas and expertise to the organization.

In the study of leadership, diverse models and explanatory theories have emerged, each one focusing on a certain aspect; precisely, in the past decade, interest in a new model of leadership derived from the tenets of Positive Psychology has increased: Authentic Leadership (hereafter AL), promising results in the collaborators who exceed the expectations about their work as a consequence of the leader's ethical and transparent interactions with them (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May 2004; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). According

with these arguments, several empirical studies have shown that AL positively predicts employees' performance and extra-role behaviors (Edú, Moriano, Molero, & Topa, 2012; Hsiung, 2012; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Avolio, & Schaubroeck, 2010). In the review of the literature carried out for this work, we found scarce empirical works relating AL to employee knowledge sharing behavior. Only two scholars in their Thesis/ PhD dissertation examined the topic (Liu, 2012; Ozlati, 2012). Both studies, which were performed in USA found positive relationships between AL with employee's knowledge sharing behaviors. However, because national culture influences employees' knowledge sharing behaviors (Hofstede, 2001; Michailova, & Hutchings, 2006; Wei, Stankosky, Calabrese, & Lu, 2008), it is still necessary to perform new studies in different countries and either advance in the understanding of the relationships of AL, for instance, by focusing on possible intermediate process that could influence employees. Instead, the theoretical model of AL suggest that the effects of AL on employee behaviors, can be facilitated by certain intermediate processes, such as the creation of a group climate that provides opportunities to continually learn and to develop processes of employees' social identification with their group (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Nevertheless, these aspects still require empirical confirmation. Regarding group climate, one study (Woolley, Caza, & Levy, 2011), carried out with a sample of 828 workers from New Zealand, has shown that a positive psychological climate is an important mechanism by which ALs influence their followers, partially mediating their relation with the employees' psychological capital. However, that study does not provide details about the characteristics of the climate, nor its effect on employees' behavior. With regard to employees' social identification as a mechanism of ALs' influence, a study carried out with 280 male nurses from the UK, (Wong, Spence Laschinger, & Cummings, 2010) showed positive relations between the AL and

employees' personal identification with the leader, and that such identification mediated the relation with employees' behavior. However, empirical support was not obtained for the positive association between AL and employees' social identification. So studies regarding AL and employees social identification are needed. On the other hand, it has been shown that employees' identification with their workgroup plays a mediator role between charismatic and transformational leadership, both styles highly related to AL (Gardner & Avolio, 2005), and employees outcomes such as work effort, satisfaction, performance, and extra-role behaviors (Cicero & Pierro, 2007; Moriano, Molero, Topa, & Levy-Mangin, 2011).

From the above, this study aspires to provide major understanding in the study of Authentic Leadership Model in relation with employee knowledge sharing behaviors through the analysis of two intermediate mechanisms. These mechanisms include employee identification with the workgroup and group climate which we describe in more detail below. By focusing on workgroup climate and identification as intervening mechanisms linking AL to employee outcomes, we would like to contribute to this emerging literature by more fully explaining how AL foster employee extra role behaviors of share their knowledge. Fig. 1 summarizes the theoretical model that guided this study.

Knowledge sharing behaviors

Knowledge sharing behavior in organizations refers to individuals' acts of making available their own knowledge, which is relevant for the achievement of goals and necessary to collaborate with others when solving problems, developing new ideas, or improving procedures (Ipe, 2003; Kim & Lee, 2006; Li, 2010). Sharing knowledge is not only sharing encoded information, such as production specifications or products, but also

personal knowledge resulting from experiences in other settings (Möller & Svahn, 2004). These behaviors can be directly performed, by means of conversations between two or more individuals, or indirectly, through contribution to a knowledge base (Jonsson & Kalling, 2007).

Employees' knowledge may be broadly classified in two categories: explicit and tacit. The explicit component of knowledge is conscious, expressible, and easily communicated, and can also be articulated and stored in some type of support. Contrariwise, tacit or implicit knowledge is unconscious and intuitive, residing basically in individuals' brains, and it is almost impossible to share without the knower's active participation and cooperation (Nonaka & Takeuchi, 1995). Thus, as individuals' knowledge can only be “extracted” with their express and intentional participation, a basic feature of knowledge sharing behaviors is that it implies a conscious and voluntary action by the individual who possesses the knowledge (Ipe, 2003). From the viewpoint of the organizations, knowledge sharing is a key element to transforming individual learning and knowledge into organizational capacity (Nahapiet & Ghoshal, 1998), improving productivity, innovation and efficiency (Wang & Noe, 2010).

Authentic Leadership

AL is understood as a pattern of behavior of leaders, who are characterized by high levels self-awareness, balance in decision-making, and transparent communication, who prioritize collective interests and the development of their collaborators at all times. The components of AL (Walumbwa et al., 2008) are: (1) *Self-awareness*. ALs are aware of their values and capacities, and of the consequences of their actions on their collaborators (Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Ilies et al., 2005). (2) *Balanced processing*. ALs do not distort, exaggerate, or ignore information and they

objectively analyze all the important data before making a decision (Gardner et al., 2005).

(3) *Internalized moral perspective*. The behaviors of ALs are grounded in moral convictions, leading to ethical standards aimed at serving the common interests of the group, sometimes even in direct conflict with their own personal interests (Avolio & Gardner, 2005). (4) *Relational transparency*. ALs maintain relations with their followers based on sincerity, openly sharing information (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). This behavior and the work context ALs create achieve results that exceed expectations (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa et al., 2008).

According to the empirical studies carried out to date, AL is positively related to a series of desirable results such as, among others, job satisfaction, performance, and collaborators' organizational citizenship behaviors (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). Although the theoretical model (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005) does not expressly mention employee knowledge sharing behavior as a consequence of AL, it can be inferred that, as ALs' mission is to serve collective interests, they will foster and shape in their collaborators the behaviors—such as knowledge sharing behaviors—that help the organization and the team from a strategic viewpoint (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Research has shown that leaders' behaviors denoting interest in their collaborators' well-being, and practices such as fairness in decision-making and open communication are positively associated with employees' cooperative behaviors and knowledge sharing (Cabrera & Cabrera, 2005; De Cremer & Van Knippenberg, 2005). In this sense, an essential feature of ALs is the fact of sharing information with their followers, (Avolio & Gardner, 2005); in fact, leaders who openly communicate and share their knowledge with

their collaborators stimulate these same behaviors in their employees by positive modeling (Eppler & Sukowski, 2000).

Likewise, ALs provide the members of their team with opportunities to develop collective intuition, expand their knowledge, learn from others, acquire new skills, and improve individual and collective self-efficacy (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Pina e Cunha, 2013). Over time, the followers develop self-knowledge (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008); their tacit knowledge becomes conscious and allows them to openly share it with the rest of their coworkers, along with their explicit knowledge. Self-confidence in one's own capacities, and the resulting satisfaction will also have positive effects on knowledge sharing behaviors (Cabrera, Collins, & Salgado, 2006; Chiang, Han, & Chuang, 2011; Hsu, Ju, Yen, & Chang, 2007; Javadi, 2012; Lin, 2007). Hence, the first hypothesis of this study is:

***H1:** AL will be positively related to employee knowledge sharing behaviors.*

Mediation of group innovation climate

Group climate is usually defined as a pattern of group members' perceptions of the type of behaviors, practices, and procedures that are supported in that unit and that determine the actions carried out to achieve the work goals. It is therefore a contextual variable. (Anderson & West, 1998; Basaglia, Caporarello, Magni, & Pennarola, 2010; González-Roma, 2011). In the literature, various explanatory models of group climate in groups and organizations have been developed, each one focusing on certain aspects (Llopis-Corcoles & Foss, 2012). Thus, for example, we find climate for justice (Naumann & Bennett, 2000), creativity (Gilson & Shalley, 2004), diversity (McKay, Avery, & Morris, 2008), ethics (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2007) and innovation (Anderson & West, 1998). As each one of these climates can be found simultaneously in the same

organization, the research works have focused on specific climate aspects depending on the target phenomenon (Kuenzi & Schminke, 2009). One of the most accepted models of group climate (Boada-Grau, Diego-Vallejo, Llanos-Serra, Vigil-Colet, 2011) is innovation climate, operationalized through the *Team Climate Inventory* (TCI) by Anderson and West (1998), who proposed a multidimensional concept with four factors: (1) *Vision*, implying the existence of clear, realistic, and achievable goals, shared by all the members of the work unit. (2) *Participation Safety*, which assumes a safe interpersonal context and active participation by members. (3) *Task orientation*, implying commitment and concern for excellence in the execution and the results. (4) *Support for Innovation* means seeking new ways to solve problems, perceived as challenges and opportunities.

George (2003) argues that ALs direct their collaborators, transmitting a mission and a vision with meaning that enables them to develop a sense of purpose in what they do. Moreover, Avolio et al. (2004, 2005) explain that they also always pursue better ways to do things, actively requesting members' participation and promoting collaborative networks among the followers. In a study carried out with 500 workers from 59 workteams at a public Portuguese university, positive associations of AL with teams' virtuosity and commitment (Rego et al., 2013). Virtuous teams are characterized by stimulating continued learning, developing strong feelings of confidence and commitment among the team members and with the leader in order to achieve the goals (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Using a multilevel methodology, AL has been shown to be positively associated with innovation of the workteams, and this association is mediated by the individual perceptions of support for innovation (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013). Therefore, the following hypothesis is proposed:

H2: Authentic leadership will be positively associated with group innovation climate.

Work climates that promote innovation, and a climate that stimulates new ideas and learning from one's errors are positively associated with knowledge sharing behaviors (Srivastava & Bartol, 2006; Taylor & Wright, 2004). Also confidence, safety, and fellowship are essential for sharing valuable information (Boada-Grau et al., 2011). Team climate characteristics such as cohesion, confidence, and innovation are positively associated with knowledge sharing behavior (Xue, Bradley, & Liang, 2011). A study carried out in a Spanish context showed that the team innovation climate dimension, task orientation, was positively associated with the intention to share knowledge, and that the support for innovation dimension was indirectly associated through the attitude towards sharing knowledge (Tormo & Osca, 2011). Another study carried out in Taiwan with 212 workers of the administrative-health sector showed that the dimensions of team innovation climate were positively associated with knowledge sharing behavior, and this relation was completely mediated by the employees' altruistic intentions (Liu, Cheng, Chao, & Tseng, 2012). Therefore, the following hypotheses are proposed:

H3: Group innovation climate will be directly and positively associated with knowledge sharing behavior.

H4: Group innovation climate will mediate the relation between AL and employees' knowledge sharing behaviors.

Mediation of identification with the workgroup

In organizational contexts, workgroup identification is the most relevant form of social identity (Mael & Ashforth, 1992; van Knippenberg & van Schie, 2000). Social

identity is considered to be that part of self-concept that is associated with belonging to certain social groups (Tajfel, 1982). The theory of social identity explains that, when individuals identify with the group, a feeling of belonging is generated that motivates their behavior towards group goals (Tajfel, 1982). The theoretical model of AL (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003) proposes that ALs are capable of developing organizational and workgroup identification in their collaborators by creating a profound sense of morality and displaying high levels of honesty and integrity in their interactions with them (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003). Various studies (Çeri-Booms, 2012; De Cremer, Brebels, & Sedikides, 2008; Walumbwa et al., 2011) have shown that leaders' characteristics such as ethics, sincerity, and integrity are positively associated with their followers' identification with the organization and the workgroup. Thus, self-awareness, objectivity when analyzing information, as well as ethics and transparency, shown by ALs when managing their respective work units will positively stimulate the identification of their collaborators with the workgroup. Hence, the following hypothesis is proposed:

H5: ALs will be positively associated with employees' workgroup identification.

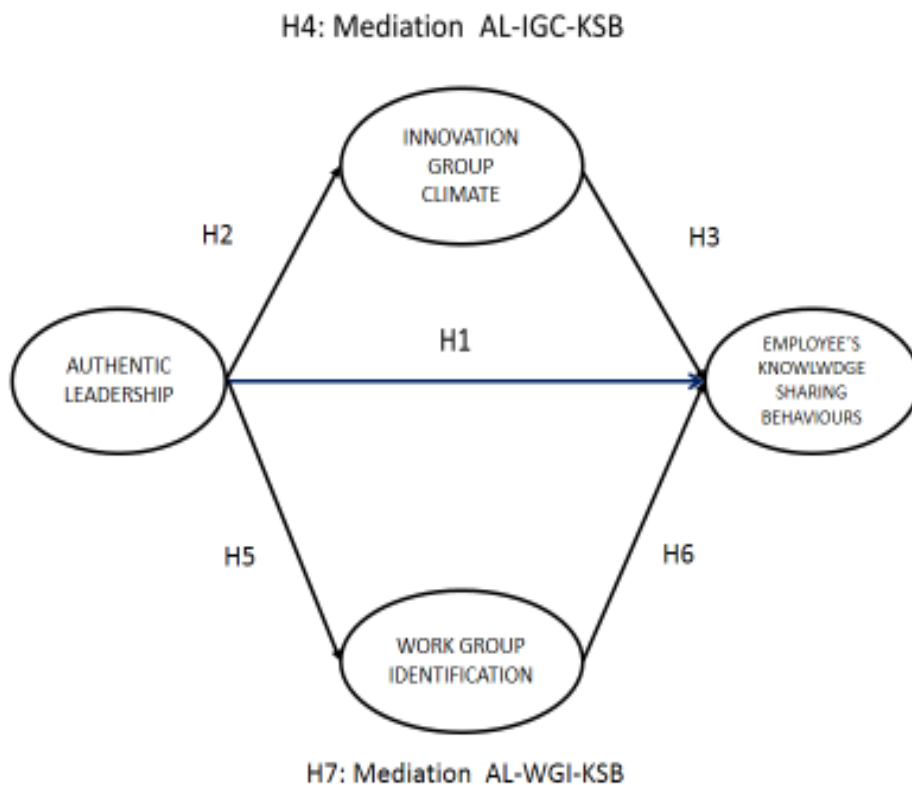
Employees' behavior in organizations is better explained when considering the processes of group identification, because the more one feels like a group member and one identifies with the group, the more likely for one to act in accordance with the identity implied in belonging to that group (van Knippenberg & van Schie, 2000). Various studies have shown that workers' organizational identification is positively associated with their commitment, job satisfaction, loyalty, performance, and extra-role behaviors (Cicero & Pierro 2007; Riketta, 2005; Topa, Moriano, Morales, & Moreno, 2010). For example, in virtual environments, the higher the feeling of individuals' identification with their workgroup, the greater will be their disposition to share knowledge (Ho, Kuo, & Lin,

2012). Thus, group identification can lead individuals to adopt the interests and goals of a collective as their own (Van Dick, van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel, & Wieseke, 2008); as a consequence, people who feel more identified with their group will place the group goals before their individual interests, sharing their knowledge as a way to contribute to group achievement. Consequently, the following hypotheses are proposed:

H6: *Employees' workgroup identification will be positively associated with their knowledge sharing behavior.*

H7: *Employees' workgroup identification will mediate the relation between the AL and their knowledge sharing behavior.*

Figure 1. **Theoretical model and hypothesis of the study**



Note: AL= authentic leadership; IGC= innovation group climate; WGI= workgroup identification, KSB = knowledge sharing behaviors

Method

Participants

The participants of this study were 562 employees (45.54% men and 54.6% women) who worked in 113 different groups with a mean size of 9.2 members ($SD = 1.31$), belonging to organizations located in different Spanish communities (Madrid 35.9%, Galician community 9.3%, Andalusia 9.2%, Asturias 7.9%, Valencia Community 6.8%, Zaragoza 5%, Basque Country 5.2%, Catalonia 5.2%, Navarre 4.5%, Castilla y León 3.7%, Extremadura 3%, Canary Islands 2.6%, and La Rioja 1.7%). Interviewees' mean age was 39.4 years ($SD = 8.85$). Mean time working in the organization was 9.8 years ($SD = 8.3$), and 6.2 years ($SD = 8.6$) working with their current leader. Of the participants, 57% had university studies. Regarding the activity sector, there was some variety: Juridical-Administrative Management 16.3%, Engineering and Industry, 14.5%, Car industry and Transportation 14.1%, Services 11.8%, Sanitary and Health 11.3%, Education 8.1%, Technology and Research 7.9%, Commerce and Attention to the Public 6.5%, Agriculture and Nutrition 5%, and Finances 4.5%. As a function of the type of organization in which the surveyees worked, 33.9% worked in public organizations and 61.8% in private organizations. Of these organizations, 48.9% were large (over 250 employees), 27.5% were medium (between to and 250 employees), 14.6% were small (from 10 to 49 employees), and 8.9% were micro-organizations (fewer than 10 employees).

Instruments

Authentic Leadership. We used the Spanish version (Moriano, Molero, & Lévy-Mangin, 2011) of the ALQ (Walumbwa et al., 2008), made up of 16 items. This is a Likert-type scale that requests the followers to rate the frequency with which each statement describes their supervisor's leadership style, ranging between 0 (*Not at all*) and

6 (*Always or almost always*). The questionnaire is made up four factors: self-awareness (4 items, i.e., “He/she has a fairly exact idea about how other people see his/her leadership capacities”), balanced processing (3 items, i.e., “He/she analyzes the relevant data before reaching a decision”), internalized moral perspective (4 items, i.e., “He/she displays beliefs that are consistent with his/her actions”), and relational transparency (5 items, i.e., “My leader encourages everyone to express their opinion”). Analysis of internal consistency of the scale showed a fairly satisfactory reliability (Cronbach’s $\alpha = .96$).

Innovation climate. Brief version in Spanish (Boada-Grau et al., 2011) of the *Team Climate Inventory* - TCI-14 (Anderson & West, 1998) Made up of 14 Item, grouped into 4 dimensions: vision (4 items, e.g., “My coworkers team goals are clear”), safe participation (4 items, e.g., “We have a solidary attitude: we're together in this”), task orientation (3 items, e.g., “My workgroup critically appraises the potential and weaknesses of what it is doing to achieve the best possible results”), and support to innovation (3 items, e.g., “In my workgroup, we take enough time to develop new ideas”). This scale is rated on a 7-point Likert-type, ranging from 0 (*strongly disagree*) to 6 (*strongly agree*). Participants rate their agreement with regard to their workgroup. Reliability analysis showed satisfactory internal consistency (Cronbach’s $\alpha = .95$).

Work-Group identification. We used a Spanish translation (Topa, Moriano, & Morales, 2008) of Mael and Ashforth’s (1992) scale, which is one of the most widely used measures of identification with the organization. The original version reached a value of Cronbach’s alpha of .87, whereas the reduced six-item scale version used in this study obtained a similar reliability (Cronbach’s $\alpha = .86$). As in previous studies (van Knippenberg & van Schie, 2000; Topa & Moriano, 2013), to assess workgroup identification, the items focused on the respondents own workgroup (“Organizational unit to which you belong”). Example items are: “When someone criticizes my workgroup, it

feels like a personal insult,” and “When I talk about this workgroup, I usually say ‘we’ rather than ‘they’”. Responses were given on a 7-point Likert scale ranging from 0 (*strongly disagree*) to 6 (*strongly agree*).

Knowledge sharing behaviors. Translation to Spanish of the *Knowledge Sharing Behaviour* scale used by Zhang (2011), made up of 7 items, based on the studies of Teigland and Wasko, (2003) and Bock, Zmud, Kim, and Lee, 2005). It has two factors: tacit knowledge (3 items, e.g., “I share reflections about work with coworkers”) and explicit knowledge (4 items, e.g., “I share internal reports and other official documents with my coworkers”). The scale has a 7-point Likert-type response format ranging from 0 (*not at all*) to 8 (*completely*). Reliability analysis showed satisfactory internal consistency (Cronbach’s $\alpha = .91$).

Sociodemographic control variables. We included in the study a set of control variables. On the one hand, those concerning the participants: sex, age, and educational level, time in the organization, and with their current boss. And, on the other hand, concerning the organization: type, size and activity sector, as well the size of the group of the employees.

Procedure

Participants in this study were recruited by Psychology students of the UNED. Each student administered a questionnaire, which included the variables of the study, to 15 workers belonging to workgroups under the same leader. There was an average of 5 workers per group. The questionnaire took approximately 20 minutes to administer, and this was carried out between March and August of 2013.

Although the sample was made up of people belonging to workgroups, this study focuses on the employees' individual perceptions, so that the level of analysis is individual. The

statistical analyses were performed with the SPSS v 22 program. To test each hypothesis, multiple regression analyses were performed.

Results

Because we collected all data in a cross-sectional survey, our results might be vulnerable to common method variance. To address this, Harman’s single factor test (Harman, 1967) was carried out. While one factor contributing to more than 50% of total variance is considered an indication of common method bias (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), this factor in our analysis accounts for only 39.38% of the total variance and this suggests that common method bias is not likely to be a serious problem with this data. The descriptive results (Table 1) revealed moderate levels AL of in the target sample. We also observed that the mean scores of group identification and knowledge sharing behavior were practically the same, but the variability was slightly higher in the latter. The results of the correlational analysis (see Table 1) indicate positive relations in all the variables proposed in the hypothesis of the study. These results provide initial partial support to our tenets and allowed us to continue with the analyses of the study. Although not a goal of this work, also notable is the positive association of innovation climate with employee workgroup identification.

Table 1. Descriptive Results and correlations between the variables

Variables	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Gender	1.32	.68	-											
2. Age	38.30	9.19	-.05	-										
3. Studies	3.69	1.58	.43**	-.08	-									
4. Type organization	1.63	.62	.19**	-.05	.30**	-								
5. Time in organization	9.59	8.27	-.05	.70**	-.08	-.16**	-							
6. Time with boss	5.60	7.17	-.05	.25**	-.15**	.05	.35**	-						
7. Size of organization	2.26	1.25	.21**	.03	.14**	.48**	-.05	.17**	-					
8. Size of group	1.60	.80	.29**	.15**	.15**	.19**	.18**	.09*	.06	-				

9. Authentic Leadership	3.48	1.29	.08	-.11**	.09*	.12**	-.13**	-.16**	.15**	-.10*	-			
10. Group climate	3.92	1.13	.12**	-.08*	.11**	.08*	-.04	-.15**	.18**	-.09*	.59**	-		
11. Group identification	4.35	1.13	.16**	.03	.07	.01	.05	-.01	.16**	-.08*	.42**	.55**	-	
12. Employee KSB	4.34	1.16	.10*	.01	.11**	-.03	.09*	-.03	.09*	-.04	.37**	.59**	.56**	-

KSB = knowledge sharing behaviors

** $p < .01$.

To test Hypothesis 1, we performed multiple regression analysis (see Table 2), first entering only the control variables (sex, age, educational level, type of organization, size of the organization, group size, time in the organization, and time with the boss), finding significant and negative relations of knowledge sharing behaviors with the type of organization, indicating that there is a higher tendency to share knowledge in private organizations. There were significant but positive relations also with educational level, size of organization, and time with the organization, showing that the larger the organization, and the higher the employees' educational level and time in the organization, the greater their disposition to share knowledge. Taken conjointly, the control variables predicted approximately 6% of the variance of knowledge sharing behavior. When entering AL in the equation (Model 2), a significant increase in R^2 was observed, indicating a direct and positive effect of AL ($\beta = .35, p < .001$) on knowledge sharing behaviors, which explains 11% of its variance. These results support H1.

To test Hypothesis 2, we performed the same procedure, but this time with the innovation climate as dependent variable. The results (see Table 3) show that time in and size of the organization are positively associated with innovation climate, and also that time with the boss and group size are negatively associated. Together these control variables explain approximately 8% of the variance of innovation climate. When entering AL ($\beta = .55, p < .001$), the R^2 statistic increased significantly, explaining 28% of its variance and indicating a positive association with group innovation climate. This datum supports Hypothesis 2.

Table 2. **Regression models of knowledge sharing behavior**

Predictors	Model 1	Model 2	Model 3a	Model 3b	Model 4a	Model 4b
	β	β	β	β	β	β
Sex	.05	.04	.01	-.01	.01	-.01
Age	-.09	-.07	-.03	-.08	-.03	-.07
Studies	.12*	.11**	.09*	.09*	.08*	.09*
Type of Organization	-.11*	-.10*	-.11*	-.07	-.11*	-.08
Time with organization	.21***	.20***	.12**	.15**	.12**	.15**
Time with boss	-.08	-.03	.03	-.05	.04	-.03
Size of organization	.14**	.09	.02	.04	-.02	.03
Group size	-.06	-.02	.00	.01	.01	.01
AL		.35***			.04	.17***
Group climate WGI			.59***		.58***	
				.53***		.47***
	$R^2=.06^{***}$	$R^2=.17^{***}$	$R^2=.38^{***}$	$R^2=.32^{***}$	$R^2=.38^{***}$	$R^2=.34^{***}$
	$F=4.42^{***}$	$\Delta R^2=.11^{***}$	$\Delta R^2=.32^{***}$	$\Delta R^2=.27^{***}$	$\Delta R^2=.20^{***}$	$\Delta R^2=.11^{***}$
		$\Delta F=75.50^{***}$	$\Delta F=272.40^{***}$	$\Delta F=211.80^{***}$	$\Delta F=173.51^{***}$	$\Delta F=141.50^{***}$

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Table 3. **Direct effects of AL on the mediators**

Predictors	Innovation climate		Group identification	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β
Sex	.08	.05	.12*	.10*
Age	-.10	-.07	-.01	-.01
Studies	.05	.03	.04	.03
Type of organization	.01	.01	-.08*	-.01
Time with organization	.16**	.15**	.12	.11
Time with boss	-.20***	-.12**	-.06	-.01
Size of organization	.20**	.12	.19***	.13*
Group size	-.11**	-.05	-.12**	-.08
AL		.55***		.40**
	$R^2=.08^{**}$	$R^2=.36^{**}$	$R^2=.06^{**}$	$R^2=.20^{**}$
	$F=6.81$	$\Delta R^2=.28^{***}$	$F=4.71$	$\Delta R^2=.14^{**}$
		$F=241.84$		$\Delta F=99.40$

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Hypothesis 3 stated that innovation climate would have positive effects on knowledge sharing behavior. The results obtained (see Table 2, model 3a) support this hypothesis, indicating that innovation climate ($\beta = .59, p < .001$) predicts 32% of its variance when comparing it with the model that only includes the control variables. Next, to test the mediating role of innovation climate between AL and knowledge sharing behaviors, we followed the procedure recommended by Baron and Kenny (1986), who conclude that there is a mediation effect when four conditions are met: (1) the independent variable (AL) influences the dependent variable (knowledge sharing behavior); (2) the independent variable (AL) influences the mediator (climate); (3) the mediator variable (climate) influences the dependent variable (knowledge sharing behavior); and (4), if these three requirements are met, in addition, in the fourth equation, when entering concurrently the independent variable and the mediator, the coefficient of the independent variable—in our case, AL—should be reduced to nonsignificance. When this occurs, there is total mediation. However, if the relation between AL and knowledge sharing behaviors remain significant after entering the mediator, there is partial mediation. The first three conditions were met in H1, H2, and H3. Table 2 (Model 4a) shows the coefficients associated with the variables AL ($\beta = .04, ns$) and innovation climate ($\beta = .57, p < .001$), showing total mediation and providing support to Hypothesis 4.

With regard to the effects of AL on employees' identification with their workgroup/department, it can be seen in Table 3, that firstly, the control variables sex, time in the organization, and size of organization are positively associated with employees' workgroup identification, so that women working in large organizations and who have worked there for a longer time show a greater tendency to workgroup identification. However, group size was negatively associated with group identification, showing that the smaller the group, the greater the probability of the employees'

identifying with it. Taken conjointly, these variables predict 6% of the variance of employees' group identification. When entering AL ($\beta = .40, p < .001$), we also obtained a positive and significant association of AL with workgroup identification (see Table 3), which explains 14% of its variance, and providing support to our H5. The next hypothesis proposed that workgroup identification would have positive effects on knowledge sharing behavior. The results (see Table 2, model 3b) support our tenets indicating that group identification ($\beta = .53, p < .001$) predicts 27% of its variance, when comparing with the model that only includes control variables. Next, to test its mediating role between AL and knowledge sharing behavior, we followed the same procedure as for H4. The results (Model 4b) show that, when concurrently entering AL and group identification, both variables remain significant, increasing the explained variance of knowledge sharing behavior significantly, as compared to only entering the predictor variable, such that both variables together predict 34%. These results do not allow us to confirm the total mediation effect. However, there is a reduction in the coefficient associated with AL, which drops from .35 (Model 2) to .17 (Model 4b), suggesting that employees' identification with their workgroup partially mediates the relation between AL and their knowledge sharing behavior. These results provide partial support to our last hypothesis.

Discussion

The general goal of this study was to examine the relations of AL with employees' extra-role behavior of sharing knowledge and possible intermediate process. The results obtained support our tenets, showing positive, direct, and indirect effects of AL on these employee behaviors. Thus, the more authentic the employees perceive their leaders to be, the more likely they will be to share their knowledge. In turn, the effect of AL on employee knowledge sharing behaviors is totally mediated by group innovation climate,

and partially mediated by employees' workgroup identification. The mediation partial (Baron & Kenny, 1986) indicates the conjoint operation of multiple mediator factors. That is, In addition to employees' workgroup identification, ALs can generate other cognitions, for example, identification with the leader (Walumbwa et al., 2010) which could also influence these behaviors.

The positive association of AL with group innovation climate indicates that ALs create a group climate characterized by clarity in the mission and goals to be achieved, where all the members participate actively, seeking new ways to improve performance and supporting innovative ideas. These results are consistent with those obtained by Černe, et al. (2013), who found positive relations of AL with innovation in the teams they direct. Precisely this innovative work climate created by the ALs stimulates employees' knowledge sharing in order to achieve the goals. These results coincide with (Liu et al., 2012), who also found a positive influence of team innovation climate on knowledge sharing behavior.

However, the results have also shown that AL is positively associated with employees' workgroup identification. That is, leaders who display a more aware, balanced, ethical and transparent behavior will more easily stimulate their employees' workgroup identification. Although this relation was described in the tenets (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003), it had not yet been empirically proved (Gardner et al., 2011), so our study provides support for the tenets of the theoretical model (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003). Thus, one of ALs' ways to stimulate knowledge sharing behavior in their employees is to develop in them a strong sense of group identity, in the sense that the more the employees identify with their workgroup, the greater will be their tendency to share knowledge.

In addition, the variables employee educational level and time with the organization also had significant and positive associations with knowledge sharing behavior; on the one hand, people with a higher educational level will be more likely to value knowledge, leading to a greater tendency to share it, and, on the other hand, the longer they have worked in the organization, the more likely they will be to understand its goals and the need to share knowledge in order to achieve them, so they will also be more prepared to do so (Constant, Kiesler, & Sproull, 1994).

Limitations and suggestions

However, the present work has some limitations that should be taken into account. The main one is that, being a correlational and cross-sectional design, causal relations cannot be guaranteed, so experimental and longitudinal studies are needed to confirm the cause-effect relations among the variables. As the scores of knowledge sharing behaviors consisted of the participants' self-reports of their own performance, the responses may be overestimated as a consequence of the effect of social desirability. Future studies could use other sources, for example, the leaders, to obtain these data. The type of tasks was not taken into account, and they could influence and modulate the effects of leadership on the workers' behavior. Lastly, we did not carry out stratification by activity sector of the participants and this affects the external validity of the results, so more studies are needed that control the activity sector in order to be able to extend the results.

Knowledge in organizations is created through a four-phase cycle, where knowledge sharing behaviors are essential (Nonaka & Taecuchi, 1995). This study opens an interesting line of research by showing that the AL contributes to the creation of organizational knowledge. Future works should study this relation in depth and examine the differential influence of the different types of employees' knowledge—explicit and

implicit—and the possible relations between AL and each stage of creation of organizational knowledge proposed by Nonaka and Takeuchi (1995).

Contributions and practical implications

In spite of the above-mentioned limitations, this study extends the scope of Authentic Leadership, showing that it is also associated with employees' extra-role behaviors of knowledge sharing. These results are concordant with those obtained by Liu, (2012) and Ozlati, (2012). Our study indicates the type of leadership that should be developed in organizations, and the type of processes and environments to foster in the work units to stimulate acts of sharing knowledge among the members, so it is useful with a view to developing strategies aimed at stimulating knowledge sharing among the employees, and so to achieve better organizational results (Javadi, 2012; Kumar & Che Rose, 2012; Lin, 2007; Mesmer-Magnus & De Church, 2009; Yi, 2009). Thus, organizations should count on ALs, because, in addition to serving as a role model for the employees, they reinforce group identification and create a work climate that promotes innovation and employees' knowledge sharing behavior.

References

- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Individual moral development and ethical climate: The influence of person–organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323-333. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9352-1>
- Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 235-258.
- Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

- 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 behaviours. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 801-823.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S. T., Walumbwa, F.O., & Chan, A. (2009). Meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(6), 1173-1182.
- Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M., & Pennarola, F. (2010). IT knowledge integration capability and team performance: The role of team climate. *International Journal of Information Management*, 30(6), 542-551. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.003
- Boada-Grau, J., Diego-Vallejo, R., Llanos-Serra, E., Vigil-Colet, A. (2011). Versión breve en español del Team Climate Inventory (TCI-14): desarrollo y propiedades psicométricas. [Spanish short version of the Team Climate Inventory (TCI-14): development and psychometric properties] *Psicothema*, 23(2), 308-313.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 720-735.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

- Çeri-Booms, M. (2012). How can authentic leaders create organizational identification? An empirical study on Turkish employees. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 172-190.
- Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013) Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification, *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306.
- Constant, D., Kiesler, S., & Sproull, L. (1994). What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Research*, 5(4), 400-421.
- De Cremer, D., Brebels, L., & Sedikides, C. (2008). Being uncertain about what? Procedural fairness effects as a function of general uncertainty and belongingness uncertainty. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44, 1520-1525.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2005). The effect of leader's self-sacrifice on cooperation: Trust and identification mediating charismatic leadership effects. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Edú, S., Moriano, J. A., Molero, J., & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561-566.
- Eppler, M., & Sukowski, O. (2000). Managing team knowledge: Core processes, tools and enabling factors. *European Management Journal*, 18(3), 334-341.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- 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(6), 1120-1145.

- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. 2004. A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30, 453-470.
- González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo. [Climate of work equipment] *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
- Halawi, L., Aronson, J., & McCarthy, R. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Ho, L. A., Kuo, T. H., & Lin, B. (2012). How social identification and trust influence organizational online knowledge sharing. *Internet Research*, 22(1), 4-28.
- Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H., & Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153-169.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373- 394.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jahani, S., Ramayah, T., & Effendi, A. A. (2011). Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics? *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 87-94.
- Javadi, M. H. M. (2012). Effect of motivation and trust on knowledge sharing and effect of knowledge sharing on employee's performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 210-221.

- Jonsson, A., & Kalling, T. (2007). Challenges to knowledge sharing across national and intra-organizational boundaries: Case studies of IKEA and SCA packaging. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(2), 161-172.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders? *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355 -362.
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385.
- Knies, E., & Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behavior: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. doi: 10.1111/1748-8583.12023
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Kumar, N., & Che Rose, R. (2012). The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability. *Cross Cultural Management*, 19(2), 142-165.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning*, 41(4), 473-491.
- Li, W. (2010). Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 38-50.
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- Liu, Y. (2012). *Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance*. Master Thesis. Louisiana Tech University.
- Liu, F. C., Cheng, K. L., Chao, M., & Tseng, H. M. (2012). Team innovation climate and knowledge sharing among healthcare managers: Mediating effects of altruistic intentions. *Chang Gung Medical Journal*, 35(5), 408-419.

- Llopis-Corcoles, O., & Foss, N. (2012). Revisiting the link between cooperative climate and knowledge sharing behavior: The role of job autonomy and intrinsic motivation. CBS, Copenhagen, Denmark *Druid Society*.
- Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Ma, Y., Cheng, W., Ribbens, B. A., & Zhou, J. (2013). Linking ethical leadership to employee creativity: Knowledge sharing and self-efficacy as mediators. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(9), 1409-1419.
- Mael, F., & Ashforth B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- Mesmer-Magnus, J. R., & De Church, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535-546. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013773>
- Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National cultural influences on knowledge sharing: a comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383-405.
- Möller, K., & Svahn, S. (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 219-228.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy-Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España [Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain]. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-66.

- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ozlati, S. (2012). Motivation, Trust, Leadership, and Technology: Predictors of Knowledge Sharing Behavior in the Workplace. *CGU Theses & Dissertations*. Paper 56. DOI: 10.5642/cguetd/56
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., & Ribeiro, N., Pina e Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Srivastava, A., & Bartol, K. M. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Taylor, W. A., & Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37.
- Teigland, R., & Wasko, M. M. (2003). Integrating knowledge through information trading: Examining the relationship between boundary spanning communication and individual performance. *Decision Sciences*, 34(2), 261-286.
- Topa, G., & Moriano, J. A. (2013). Stress and nurses' horizontal mobbing: Moderating effects of group identity and group support. *Nursing outlook*, 61(3), 25-31.

- Topa, G., Moriano, J. A., & Morales, J. F. (2008). Identidad Social y Apoyo Percibido en las Organizaciones: Sus efectos sobre las Conductas de Ciudadanía. [Identity and Perceived Social Support in Organizations: Its effects on Citizenship Behaviors.] *Interamerican Journal of Psychology*, 42 (2), 1-8.
- Topa, G., Moriano, J. A., Morales, J. F., & Moreno, A. M. (2010). Identificaciones múltiples y ciudadanía en el trabajo: mediación de las fuentes de apoyo social. [Citizenship and multiple identifications at work: mediating sources of social support]. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3) 427-436.
- Tormo, G., & Osca, A. (2011). Antecedentes organizacionales y personales de las intenciones de compartir conocimiento: apoyo, clima y compromiso con la organización. [Organizational and personal background of knowledge sharing intentions: support, climate and organizational commitment]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 213-226.
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E.C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.
- Visvalingam Suppiah, V., & Singh Sandhu, M. (2011). Organizational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- 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(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Christensen, A.L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.

- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*(2), 204-213.
- 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*(5), 901-914.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115-131.
- Wei, J., Stankosky, M., Calabrese, F., & Lu, L. (2008). A framework for studying the impact of national culture on knowledge sharing motivation in virtual teams. *Vine*, *38*(2), 221-231.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, *18*, 889-900.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(4), 438-448.
- Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, *15*(2), 299-312.
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: Scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, *7*(1), 65-81.
- Yu, C., & Chu, T. (2007). Exploring knowledge contribution from an OCB perspective. *Information & Management*, *44*(3), 321-331.
- Zhang, X. (2011). Cultural influences on explicit and implicit knowledge sharing behaviour in virtual teams. *International Journal of Computer Science & Information Technology*, *3*(4), 29-44.

Capítulo 5. **CONCLUSIONES**

En este último capítulo se trata, en primer lugar, de resaltar los resultados y contribuciones teóricas más importantes de los tres estudios que componen la presente Tesis Doctoral. Posteriormente, se presta atención a sus principales limitaciones, aportándose sugerencias para futuros trabajos de investigación y en la sección final del capítulo se detallan las implicaciones prácticas que para las organizaciones tienen nuestros hallazgos.

El Liderazgo Auténtico (Luthans y Avolio, 2003) es un modelo explicativo del liderazgo en las organizaciones derivado de los planteamientos de la Psicología Organizacional Positiva. Este modelo postula que los líderes auténticos son capaces de obtener en las organizaciones que trabajan un rendimiento que sobrepasa expectativas, sostenible y mantenido en el tiempo, a través de la conducta de los empleados que llegan a exceder sus obligaciones para alcanzar los objetivos corporativos (Avolio et al, 2004; Gardner, et al., 2005; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). El motivo para esta implicación extra de los empleados se debería a las conductas de los líderes auténticos que, consistentemente, muestran un fuerte carácter ético, consciente y autorregulado que antepone el bien común a sus propios intereses o de terceras partes. De este modo y a través de las honestas interacciones que establecen con sus colaboradores, los líderes auténticos modelarían en aquellos un comportamiento similar, encaminado a beneficiar a la organización en su conjunto (Walumbwa et al., 2008). Paralelamente, los líderes auténticos influirían en el comportamiento de los empleados, por una parte, afectivamente, es decir, desarrollando en aquellos actitudes y afectos positivos hacia la organización y, por otra parte, a través de la estructura y procesos de trabajo, esto es la creación de un entorno que fomentaría activamente su aprendizaje y participación. Todas estas circunstancias habrían de provocar elevados niveles de satisfacción, confianza y

compromiso entre los empleados que se traducirían en una implicación extra por su parte (Avolio et al, 2004; Ilies et al., 2005).

Los datos de los estudios realizados hasta el momento están dando apoyo empírico a los postulados del modelo del Liderazgo Auténtico (Gardner et al., 2011). Sin embargo, todavía son necesarios más estudios que corroboren de forma objetiva sus planteamientos. Con tales propósitos, la presente Tesis Doctoral se ha centrado en analizar, a través de tres estudios realizados con muestras independientes, la influencia del Liderazgo Auténtico en las CER de los empleados, que son comportamientos voluntarios, que no forman parte de sus responsabilidades como trabajadores y que por lo tanto exceden sus obligaciones. Dado que las CER son una amplia categoría de comportamientos, utilizando como marco teórico la ampliamente aceptada clasificación propuesta por Van Dyne, et al., (1995), esta Tesis se ha centrado exclusivamente en las CER de tipo promotor-afiliativo y promotor-desafiente y específicamente en formas concretas que contribuyen de forma positiva al desarrollo de las organizaciones como son los comportamientos de ciudadanía organizacional (Podsakoff, et al., 2000), las conductas intraempreendedoras (Antoncic y Hisrich 2001; Benitez, Llorens y Pérez, 2010; Moriano et al., 2011) y las conductas de compartir conocimiento (Wang y Noe, 2010).

Los resultados de los tres estudios dan apoyo empírico a las hipótesis planteadas y, en general, se puede concluir que el Liderazgo Auténtico se asocia de forma significativa y positiva a CER de los empleados de tipo promotor tanto afiliativas como desafiantes. A continuación, se discuten los resultados cada uno de los estudios realizados que componen esta Tesis Doctoral.

DISCUSIÓN Y APORTACIONES TEÓRICAS DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS

El primer estudio, realizado con una muestra de 227 empleados, se centró en los OCB, que son una forma genérica de conducta extra-rol promotora (Chiaburu y Baker, 2006; Hsiung, 2008). Los resultados obtenidos mostraron que, efectivamente, el Liderazgo Auténtico se asocia de forma positiva a los OCB de los empleados. Estos resultados coinciden con estudios previos (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2010) y posteriores (Cottrill, Lopez y Hoffman, 2014) que también mostraron tal asociación positiva. Sin embargo, ninguno de tales estudios diferenciaba entre las dos dimensiones (Williams y Anderson, 1991) organizacional e individual de tales conductas. Con la finalidad de avanzar en la comprensión de estas relaciones, el primer estudio presentado en esta Tesis Doctoral analizó la relación diferencial del Liderazgo Auténtico con estas dos dimensiones de los OCB, y los resultados sugieren que la influencia del Liderazgo Auténtico es mayor cuando estas conductas extra-rol de los empleados se dirigen hacia la organización (por ejemplo, actos de lealtad o de iniciativa) que cuando lo hacen hacia individuos concretos (por ejemplo, conductas de ayuda o compañerismo). Por otra parte, este estudio es el primero que además examina la influencia de las distintas dimensiones del Liderazgo Auténtico (consciencia de sí, procesamiento equilibrado, perspectiva moral y transparencia relacional) una vez operativizadas a través del ALQ (Walumbwa et al., 2008) sobre las conductas de los empleados.

Los resultados de este estudio muestran que en los comportamientos ciudadanos dirigidos a individuos, sólo la transparencia relacional del Liderazgo Auténtico influyó significativamente, mientras que en los comportamientos dirigidos a la organización, lo hicieron la perspectiva moral y la transparencia relacional. Estos resultados son coherentes con otras investigaciones que también indican que la calidad de las relaciones

entre líder y empleados, donde se da una apertura en la comunicación (Truckenbrodt, 2000) y una clara orientación ética dirigida a servir a los intereses colectivos (Voegtlin, Patzer y Scherer, 2012; Zhang, Walumbwa, Aryee y Chen, 2013), se asocian positivamente al compromiso y OCB de los empleados. De este modo los resultados del primer estudio muestran que las conductas éticas, transparentes y sinceras de los líderes son rentables al asociarse de forma positiva a conductas de los empleados que van más allá de los requerimientos de rol, por las que no reciben compensación económica y que además poseen gran valor estratégico para las organizaciones.

Además de los efectos directos del Liderazgo Auténtico sobre las conductas de los empleados, el modelo teórico también hace referencia a que ciertos procesos mediadores los facilitan (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005). Por este motivo en los estudios segundo y tercero se incorporaron variables intermedias, con la finalidad de aportar una explicación con más detalle de los procesos que influyen que los empleados muestren este tipo de comportamientos voluntarios. De este modo y puesto que la conducta de los empleados se ve afectada por variables de naturaleza tanto personal como organizacional o del entorno de trabajo (Katz, 1964), se tuvieron en cuenta variables mediadoras propias del individuo, como es la identificación social de los empleados con la organización y grupo de trabajo, y variables mediadoras derivadas del contexto de trabajo como son el *empowerment* organizacional y el clima de equipo para la innovación.

El segundo estudio, que se realizó con una muestra de 212 participantes, se dedicó a las conductas intraempreendedoras que son una forma de CER de tipo promotor-desafiante (Van Dyne, et al., 1995) y específicamente en analizar el efecto mediador de la identificación de los empleados con la organización y el *empowerment* organizacional entre el Liderazgo Auténtico conceptualizado a nivel de grupo, esto es experimentado por todos los miembros de la unidad (Kozlowski y Klein, 2000) y las conductas

intraempendedoras de los empleados. Los resultados mostraron efectos positivos del Liderazgo Auténtico sobre las conductas intraempendedoras, estando esta relación totalmente mediada por el *empowerment* organizacional experimentado en los grupos de trabajo y de forma parcial por la identificación de los empleados con la organización.

Estos resultados sugieren que los líderes auténticos fomentan las conductas intraempendedoras de sus empleados, en parte, desarrollando en ellos un sentimiento de identidad con la organización, de forma que cuando aquellos consideran a la organización como parte de sí mismos se implican más y generan nuevas y positivas conductas sin que explícitamente se les pida. Adicionalmente, crean una estructura en las unidades que coordinan, caracterizada por fomentar la autonomía, el control sobre la toma de decisiones y un flujo comunicativo continuo y transparente, adaptando positivamente las políticas organizacionales en los grupos de trabajo que dirigen, siendo precisamente esta estructura la que también estimula dichos comportamientos emprendedores.

La relación del Liderazgo Auténtico con la actividad emprendedora en general, ya había sido probada de forma empírica en algunos trabajos (Jensen y Luthans, 2006; Jones y Crompton, 2009; Mitteness, Sudek, Baucus, 2010), asociando las características de los emprendedores como líderes auténticos a la hora de gestionar más eficazmente a su equipo, pero ninguno se había centrado en el comportamiento emprendedor dentro de la organización. De este modo, el segundo estudio amplía las relaciones del Liderazgo Auténtico con la actividad emprendedora propuestas hasta el momento, mostrando que también se asocia positivamente a las conductas intraempendedoras individuales de los empleados, y apuntando a la importancia de incluir el Liderazgo Auténtico como un antecedente del intraemprendimiento o actividad emprendedora en organizaciones ya existentes. Estos resultados de este estudio son coherentes con la literatura previa (Zahra, Jennings y Kuratko, 1999; Hornsby, Kuratko y Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby y Bishop,

2005; Moriano, Molero, Topa y Levy-Mangin, 2011; Alambeigi, Mohammadi, Asadi y Zarei, 2012) que muestran la importancia del liderazgo en el desarrollo de la actividad emprendedora en organizaciones ya existentes, ejerciendo un papel decisivo en alentar y apoyar las iniciativas de empleados individuales para explorar nuevas oportunidades, desarrollar nuevos productos o mejorar los procedimientos de trabajo (Moriano, et al., 2011).

El tercer estudio presentado en esta Tesis Doctoral se realizó con una muestra de 562 participantes pertenecientes a distintas organizaciones españolas y tuvo en cuenta una forma de CER afiliativa: compartir conocimiento. Específicamente este estudio se centró en examinar los posibles efectos mediadores de la identificación con el grupo de trabajo y el clima de equipo para la innovación entre el Liderazgo Auténtico, percibido de forma individual, y las conductas de compartir conocimiento de los empleados. Los resultados mostraron efectos positivos del Liderazgo Auténtico sobre las conductas de los empleados de compartir su conocimiento, así como sobre los mediadores propuestos. Cuanto más auténticos perciban los empleados a sus líderes, mostrando un comportamiento más consciente, equilibrado, ético y transparente, mayor será su tendencia a compartir su conocimiento.

En relación a los mediadores, se obtuvo apoyo a la idea de que el clima de equipo para la innovación medie totalmente la relación entre el Liderazgo Auténtico y las conductas de los empleados de compartir su conocimiento, y apoyo parcial a la mediación de la identificación de los empleados con su unidad de trabajo, ya que esta variable, del mismo modo que en el segundo estudio, sólo mostró una mediación parcial. Asimismo, una de las formas que tienen los líderes auténticos de estimular las conductas de compartir conocimiento en los empleados, es desarrollando en ellos un fuerte sentimiento de identificación social con su grupo de trabajo y creando un clima de grupo caracterizado

por la claridad en la misión y objetivos a conseguir, donde se da una participación activa de todos los integrantes y se busca continuamente innovar para mejorar el desempeño.

Los resultados positivos obtenidos en este tercer estudio, son coherentes con los postulados de Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, (2012), cuando proponen que una competencia clave del liderazgo es estimular y reforzar a los equipos y personas para que ofrezcan y compartan sus ideas más creativas y mejores conocimientos a la organización y con estudios empíricos recientes (Lee, Gillespie, Mann y Wearing, 2010; Ma, Cheng, Ribbens y Zhou, 2013; Rai y Prakash, 2012; Walumbwa, Christensen y Hailey, 2011) que mostraban que las conductas éticas y honestas de los líderes se asocian positivamente a las conductas de los empleados de compartir su conocimiento.

A partir de los resultados obtenidos en los tres estudios que componen esta Tesis Doctoral, se puede confirmar el valor del liderazgo, en general, y el Liderazgo Auténtico, en particular, como una variable predictora del comportamiento de los empleados que va más allá de sus obligaciones y a que ciertos procesos mediadores como la identificación de los empleados con su organización y grupo de trabajo, *empowerment* y clima de grupo pueden facilitarlas.

Como las conductas intraempreedoras de los empleados (Antoncic y Hisrich 2001; Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney y Lane, 2003), actos de compartir su conocimiento (Saenz, Aramburu y Rivera, 2009; Wang y Noe, 2010) y ciudadanía organizacional (Podsakoff, et al., 2000) son conductas que han mostrado contribuir positivamente al desarrollo y eficiencia organizacional, los resultados obtenidos en los estudios realizados refuerzan los planteamientos teóricos que sostienen que los líderes auténticos son capaces de conseguir rendimientos superiores y una ventaja competitiva para la organización, como consecuencia de las interacciones éticas y transparentes que

mantienen con los colaboradores (Avolio, et al., 2004; Gardner, et al., 2005; Ilies, et al., 2005; Luthans y Avolio, 2003; Walumbwa, et al., 2008).

De este modo, una aportación general que puede inferirse a partir de los resultados obtenidos en los tres estudios es que los líderes auténticos estimulan las conductas de los empleados que van más allá de sus obligaciones, dirigidas a beneficiar a la organización, ya que no sólo sirven como modelo de rol, sino que además generan sentimientos en los empleados de identificación con su organización y grupo de trabajo e implementan una estructura, procedimientos y clima que estimulan el emprendimiento y las conductas de compartir el conocimiento entre los integrantes.

Además de lo anterior, esta Tesis Doctoral realiza otras aportaciones a la literatura existente sobre liderazgo y CER. Los estudios segundo y tercero coinciden en que las características derivadas del Liderazgo Auténtico, clima y *empowerment* experimentado en los grupos de trabajo, tienen mayor influencia, al actuar como mediadores totales sobre las CER de los empleados, que su identificación con la organización o grupo de trabajo. La mediación total implica que un proceso subyacente, en este caso factores estructurales y relativos al entorno de la unidad de trabajo, pueden dar cuenta plena de una determinada relación (Rucker, Preacher, Tormala y Petty, 2011). Es decir, que el *empowerment* organizacional y el clima de equipo para la innovación son suficientes por sí mismos para estimular las conductas intraempresariales y de compartir conocimiento de los empleados.

El *empowerment* es propuesto como consecuencia y mecanismo por medio del que los líderes auténticos influyen en sus colaboradores (Avolio et al., 2004). De hecho, las asociaciones positivas del Liderazgo Auténtico y el *empowerment* ya habían sido mostradas de forma empírica en otros estudios (Emuwa, 2013; Walumbwa, et al., 2010).

Sin embargo, en tales estudios sólo se había tenido en cuenta la perspectiva psicológica. En este sentido, Spreitzer (1996), identificó dos perspectivas y líneas de investigación en el estudio del *empowerment*: la mecánica o estructural, y la orgánica o psicológica. El *empowerment*, a nivel individual, se identifica con el psicológico; en este nivel, se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y el contexto en que se encuentra (Conger y Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). A nivel organizacional, la perspectiva estructural o mecánica (Conger y Kanungo, 1988; Quinn y Spreitzer, 1997) se basa en el supuesto de que se produce *empowerment* cuando los niveles jerárquicos superiores de una organización “comparten su poder” (información, toma de decisiones, participación, etc.) con los niveles inferiores, o base, de la misma (Siegall y Gardner, 2000). No hay una mejor o peor perspectiva del *empowerment* en las organizaciones, sino que ambas son complementarias y necesarias para poder desarrollar dicho sentimiento en los trabajadores; estos niveles están relacionados entre sí, lo que significa que cualquier intervención a nivel estructural puede tener efectos sobre el nivel psicológico (Mathews, et al., 2003). En definitiva, el segundo estudio analiza la vertiente organizacional del *empowerment*, por lo que se amplía el alcance del Liderazgo Auténtico al incorporar la perspectiva estructural y refuerza los resultados obtenidos por estudios previos (Emuwa et al., 2013; Walumbwa et al., 2010) en los que el Liderazgo Auténtico facilitaba el empoderamiento psicológico de sus colaboradores y que este empoderamiento actuaba como mediador del comportamiento de los empleados.

Respecto al clima de las distintas unidades de trabajo, también es presentado en el modelo teórico de Liderazgo Auténtico como una consecuencia y un importante mecanismo por el que los líderes influyen en sus seguidores. El impacto de los líderes en sus colaboradores puede estar mediado por otras variables intermedias como la creación

de un clima de trabajo que proporcione oportunidades para aprender y desarrollarse continuamente (Avolio, et al., 2004; Ilies, et al., 2005). Sin embargo, tan sólo un estudio (Woolley, et al., 2011) realizado con una muestra de 828 trabajadores de Nueva Zelanda, se había centrado en este aspecto, mostrando que un clima psicológico positivo mediaba parcialmente su relación con el capital psicológico de los empleados. Sin embargo, este estudio no describía las características de tal clima, ni estudiaba su efecto en el comportamiento de los trabajadores. El tercer estudio de esta Tesis Doctoral avanza en la comprensión del Liderazgo Auténtico al encontrar una influencia positiva en el clima de equipo para la innovación (Anderson y West, 1998), mostrando además que esta variable actúa como mediador total entre el Liderazgo Auténtico y las conductas extra-rol de los empleados de compartir su conocimiento. Estos resultados también son coherentes con otros trabajos que han mostrado relaciones positivas entre el Liderazgo Auténtico y altos niveles de innovación en los equipos de trabajo (Cerne et al., 2013; Müceldili et al., 2013).

Como variable mediadora de naturaleza individual, en esta Tesis Doctoral, se ha concedido una especial importancia a los procesos de identidad social en el marco del Liderazgo Auténtico, aspecto que aunque teóricamente está descrito (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005), hasta la fecha había sido poco explorado y sin resultados concluyentes (Wong et al., 2010). En los estudios segundo y tercero se aporta evidencia de la influencia positiva del Liderazgo Auténtico en los procesos de identificación de los empleados, específicamente con su organización y grupo de trabajo. De este modo cuanto más auténticos perciban los empleados a sus líderes mayor será la tendencia de aquellos a identificarse con la organización y grupo de trabajo.

Asimismo, ambos estudios muestran que tal identificación de los empleados actúa como variable mediadora entre el Liderazgo Auténtico y sus CER, tanto afiliativas como

desafiantes; coincidiendo en que el papel mediador de la identificación es de tipo parcial, y siendo coherentes con otros estudios que muestran que la identificación con la organización o el equipo de trabajo es un antecedente de los comportamientos extra rol de los empleados (Moriano et al., 2011; Topa y Morales, 2006; Topa, Moriano, Morales y Moreno, 2010). El componente afectivo resultante de tales procesos de identificación social de los empleados va a ser un importante agente motivador del comportamiento de los empleados (Riketta, 2005). La mediación parcial (Baron y Kenni, 1986) sugiere la existencia conjunta de varios factores mediadores. Es decir, que además de la identificación de los empleados con su grupo de trabajo, los Líderes Auténticos pueden generar otras cogniciones, por ejemplo, identificación con el propio líder (Walumbwa et al., 2010) que también podrían influir en estas conductas.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los estudios que constituyen esta Tesis Doctoral tienen varias limitaciones que deben tenerse en cuenta. La principal es que al emplear una metodología de tipo correlacional y transversal, no se pueden afirmar relaciones de causalidad entre las variables estudiadas, por lo que serían necesarios estudios de carácter longitudinal y experimental los que permitiesen concluir la existencia relaciones causales y mediadoras (Blaxter et al., 2008) entre el Liderazgo Auténtico las variables de resultado propuestas.

Otra limitación que debe mencionarse, atendiendo a las características de la muestra, es que la selección de los participantes en los tres estudios ha sido aleatoria y no se ha realizado una estratificación por sector de actividad. Asimismo, tampoco se han controlado el tipo de las tareas que pueden determinar de forma considerable las CER de los empleados (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2006). Este aspecto sería especialmente relevante en el caso de las conductas intraempresariales, donde se sugiere la

conveniencia de realizar estudios en función de la tipología y actividad de las organizaciones (Miller, 1983; 2011). De este modo, futuros trabajos podrían tener en cuenta estos elementos y centrarse en un tipo de sector de producción o actividad particular.

Adicionalmente, son necesarios estudios que repliquen los resultados obtenidos en los estudios que componen esta Tesis Doctoral en otros países para poder examinar el efecto de la cultura nacional (Hofstede, 1993). De hecho, se ha documentado que los motivos para realizar CER de tipo promotor afiliativo se ven sujetos a diferencias interculturales (Wollan, Sully de Luque y Grunhagen, 2009), por lo que la realización de estudios transculturales podría ser una interesante línea de investigación.

Por otra parte, esta Tesis Doctoral se ha centrado sólo en la relación del Liderazgo Auténtico con formas concretas de CER de tipo promotor (Van Dyne, et al., 1995), sería interesante que futuros trabajos se centraran en estudiar las relaciones con conductas extra-rol prohibitivas (Van Dyne, et al., 1995) como, por ejemplo, denunciar ciertas circunstancias que perjudican a la organización o informar a un superior de comportamientos inapropiados de los compañeros (*Wistleblowing*; Dozier y Miceli, 1985). Este tipo de comportamientos, si bien son de gran valor para las organizaciones (Vandekerckhove y Lewis, 2012) al ser un mecanismo de regulación del comportamiento organizacional (Graham, 1991), no lo son tanto para los sujetos de tales conductas, por lo que evitan su realización, ya que pueden ser objeto de consecuencias negativas como venganzas posteriores (Rehg, Miceli, Near y Van Scotter, 2008) o *bullying* por parte de sus compañeros (Bjørkelo, 2013), pudiendo poner en peligro las relaciones con los miembros de una determinada unidad de trabajo (Van Dyne et al., 1995).

Ahora bien, los resultados de un estudio experimental, realizado con estudiantes de posgrado de la India y donde las variables independientes se manipularon a través de

escenarios (Bhal y Dadhich, 2011), indicaron que cuando los líderes muestran y fomentan un comportamiento ético y mantienen relaciones de alta calidad con sus colaboradores, facilitan que los empleados realicen este tipo de comportamientos. Asimismo, otro reciente estudio de tipo correlacional realizado a través de un cuestionario administrado a través de internet en el que participaron 1016 empleados de organizaciones públicas de Estados Unidos (Caillier, 2013) mostraba que el Liderazgo Transformacional, que es un estilo de Liderazgo Positivo estrechamente relacionado con el Liderazgo Auténtico, tenía un efecto directo y positivo sobre las actitudes de los empleados hacia la realización de estas conductas, así como mediado parcialmente a través del compromiso de aquellos hacia la organización. De este modo, sería interesante que futuros estudios empíricos examinasen las posibles relaciones del Liderazgo Auténtico con estos CER de los empleados y confirmar, o no, que el Liderazgo Auténtico también se asocia positivamente a las CER de tipo prohibitivo (Van Dyne, et al., 1995) de los empleados.

Otra importante limitación compartida por los tres estudios es el empleo exclusivo de medidas de autoinforme para medir las distintas variables. Este tipo de datos contienen varias fuentes potenciales de sesgo como, por ejemplo, la deseabilidad social, a la hora de valorar las propias CER (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003), sería necesario replicar estos trabajos empleando medidas más objetivas no susceptibles de sobrevaloración como resultados organizacionales y productos de trabajo, o evaluadas por un agente externo, por ejemplo, los supervisores. Además, en el primer estudio la valoración externa, por parte de los seguidores, de la consciencia de sí mismo y del procesamiento equilibrado de los líderes, también implica dificultades al ser capacidades internas de los líderes evaluados; esto puede haber sido una causa de la no significación de estos componentes. Sería interesante para futuras investigaciones utilizar medidas objetivas de las conductas de los líderes auténticos y tener en cuenta otro tipo de

comportamientos de los empleados, por ejemplo sus conductas de compartir conocimiento o conductas intraempresariales y examinar si la consciencia de sí y el procesamiento equilibrado de los líderes muestran significación. Además, y como los resultados del primer estudio han mostrado una influencia menor del Liderazgo Auténtico sobre los OCB de los empleados dirigidos a individuos que dirigidos a la organización, futuros trabajos deberían examinar la posible existencia de variables intervinientes, como por ejemplo las relaciones entre los miembros del equipo entre sí, para explicar estas diferencias.

Finalmente, en los estudios segundo y tercero se han propuesto, por una parte variables de naturaleza afectiva como la identificación de los empleados con su organización y grupo de trabajo y por otra variables de naturaleza estructural, clima de grupo y *empowerment* organizacional, como mediadores entre el Liderazgo Auténtico y las conductas extra-rol de los empleados. En estos estudios, sin embargo no hemos analizado la influencia del *empowerment* y clima para la innovación en los procesos de identificación de los empleados. Por este motivo, futuras investigaciones podrían examinar la posible influencia de los factores estructurales en la identificación de los empleados con su entorno profesional.

Los resultados del tercer estudio sugieren una interesante línea de investigación que relaciona al Liderazgo Auténtico con la gestión del conocimiento en las organizaciones y la *Teoría de Creación del Conocimiento Organizacional*, propuesta por Nonaka y Takeuchi, (1995). Según esta teoría, el conocimiento en las organizaciones es creado a través de un ciclo de cuatro fases, donde las conductas de compartir conocimientos son imprescindibles. Estas fases son: 1) *Socialización* representa el hecho de compartir y convertir conocimiento tácito a través de experiencias compartidas de los individuos. 2) *Externalización* supone la articulación del conocimiento tácito en explícito.

3) *Combinación* representa el proceso de combinar distintos conocimientos explícitos para crear un conocimiento más complejo y elaborado y 4) *Internalización* que representa el proceso de transformación del conocimiento explícito en tácito. El tercer estudio muestra que el Liderazgo Auténtico ejerce una influencia positiva sobre las conductas de compartir conocimiento, por lo que sí contribuye a la creación del conocimiento organizacional. Sin embargo, futuros trabajos deberían profundizar en esta relación y examinar la influencia diferencial en los distintos tipos de conocimiento, explícito e implícito, y las posibles relaciones del Liderazgo Auténtico con cada una de las etapas de creación del conocimiento organizacional propuestos por Nonaka y Takeuchi, (1995).

IMPLICACIONES PARA LAS ORGANIZACIONES

A pesar de las limitaciones expuestas, esta Tesis Doctoral sugiere claves de alto valor estratégico para las organizaciones al indicar qué elementos favorecen las CER de sus empleados.

El interés de las organizaciones por las CER de sus integrantes tiene una larga tradición en la literatura científica (Organ, 2006; Van dyne et al., 1995). Así, Katz (1964) ya planteó que las organizaciones que basaran su productividad, mantenimiento y crecimiento exclusivamente en las conductas de los trabajadores propias de su puesto serían extremadamente frágiles, porque que tales aspectos, en la mayoría de los casos, no indican todos los comportamientos del trabajador que serán necesarios para el logro de los objetivos corporativos. Sin embargo, en una gran cantidad de situaciones, son los comportamientos adicionales de los empleados que exceden sus obligaciones y precisan de una mayor implicación personal, los que van a marcar la diferencia entre el logro o no de los objetivos. Desde entonces, tales planteamientos han sido repetidamente

confirmados; siendo si cabe mucho más válidos y relevantes medio siglo después, cuando varios autores están poniendo de manifiesto que es precisamente en momentos de cierta turbulencia e inestabilidad socioeconómica cuando las organizaciones necesitan imperativamente que sus trabajadores excedan y sobrepasen sus responsabilidades para poder mantenerse y alcanzar los objetivos (Griffin, Neal y Parker, 2007; Kataria, Garg y Rastogi, 2012).

Concretamente, en el momento actual con la inestabilidad económica, por una parte, y los grandes cambios a nivel tecnológico, por otra, las organizaciones tienen grandes dificultades para hacer predicciones a largo plazo y necesitan estar constantemente buscando nuevos mercados y planteando nuevas soluciones a sus clientes (Hornsby, Peña-Legazkue y Guerrero, 2013; Peris-Ortiz, Fuster-Estruch y Devece-Carañana, 2014). Además, la crisis ha derivado en una gran destrucción de empleo, por lo que las tareas que antes eran realizadas por otros ahora deben ser asumidas por los trabajadores que quedan, repercutiendo en una mayor carga de trabajo y muchas veces en una falta de conocimiento para realizarlo (Van Dierendonck y Jacobs, 2012). De este modo y para hacer frente a estos cambios tan rápidos y adaptarse positivamente al entorno, las organizaciones necesitan que sus empleados se comprometan con la organización y muestren comportamientos de ciudadanía (Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes y Spoelma, 2014), que pongan todo su conocimiento a disposición de los objetivos corporativos (Von Krogh, et al., 2012) y que desarrollen conductas emprendedoras dentro de la organización (Rigtering y Weitzel, 2013). No obstante, estas conductas son voluntarias, por lo que es fundamental saber cómo estimularlas y animar a que los empleados las realicen.

De forma específica, esta Tesis Doctoral indica elementos que las fomentan, por una parte, desde el punto de vista gerencial, es decir, mostrando cuál es el estilo de liderazgo que va a favorecerlas y, por otra parte, desde el punto de vista estructural, pues indica el tipo de clima de trabajo y prácticas laborales que deben crearse y desarrollarse para estimular las CER de los empleados. Asimismo, los resultados han puesto en evidencia que la influencia positiva del Liderazgo Auténtico sobre las CER de los empleados es más fuerte cuando estas conductas son impersonales y están dirigidas a la organización en sí misma, que cuando están dirigidas a otros individuos. De este modo, aquellos líderes que muestren ser conscientes de sí mismos, que sean sinceros a la hora de transmitir aspectos positivos y negativos tanto externos como autorreferentes y se muestren éticos, honestos e imparciales en sus interacciones, van a favorecer que los empleados excedan sus responsabilidades y se impliquen de forma voluntaria en conductas que favorecen el desarrollo de la organización, como las conductas de ciudadanía organizacional, conductas intraempreendedoras o las conductas de compartir su conocimiento.

En consecuencia y dado el gran valor estratégico que tiene este estilo de liderazgo de cara a facilitar una ventaja competitiva a las organizaciones (Gardner et al., 2005), las competencias de Liderazgo Auténtico deberían tenerse en cuenta a la hora de seleccionar, promocionar y capacitar al personal directivo. En cuanto a los procesos de reclutamiento y selección, es necesario incorporar las competencias básicas de Liderazgo Auténtico (Walumbwa et al., 2008) a la hora de definir los perfiles profesionales y, dado que los candidatos pueden sesgar sus respuestas, sería necesario contar con adecuadas herramientas y técnicas que permitan realizar una valoración objetiva y eficiente. En el caso de programas de evaluación del desempeño y actualización de competencias directivas, las habilidades de Liderazgo Auténtico pueden ser evaluadas mediante

herramientas 360° que tengan en cuenta cada uno de los cuatro componentes descritos y ser fortalecidos aquellos más necesarios mediante adecuados programas de formación y desarrollo (Luthans y Avolio, 2005).

Luthans y Avolio (2005) consideran que el desarrollo del Liderazgo Auténtico es un proceso muy complejo que no puede transmitirse sólo a través de un programa de formación convencional. El desarrollo del auténtico liderazgo implica un cambio en el que los líderes incrementan su autoconsciencia, reducen sus sesgos y establecen relaciones éticas y genuinas con sus colaboradores. Estas competencias pueden ser moldeadas a través de programas de desarrollo que incorporen intervenciones específicas (Puente, Crous y Venter, 2007), diseñadas por Psicólogos Organizacionales y que se centran especialmente en el autodescubrimiento para desarrollar el “saber hacer” y “saber estar”.

En este sentido, Puente et al. (2007) defienden que a través de intervenciones focalizándose en aspectos positivos se puede desarrollar el Liderazgo Auténtico y proponen la *Indagación Apreciativa* como una intervención específica a incluir a la hora de desarrollar el Liderazgo Auténtico. Esta intervención crea una oportunidad para la autodefinición a través del diálogo y es un enfoque alternativo centrado en lo positivo que se centra en las posibilidades de desarrollar el auténtico potencial y talento, más que focalizarse en las debilidades o en desarrollar algo que no es natural a este líder (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003). Recientes estudios han mostrado también que el *Coaching* puede ser una buena metodología para facilitar el desarrollo de la autenticidad de los líderes (Baron y Parent, 2014; Lee y Roberts, 2010) y, especialmente, el componente de la consciencia de sí mismo (Gatling, Castelli y Cole, 2013).

Ahora bien, de cara a formar a los directivos, el desarrollo del Liderazgo Auténtico en las organizaciones debería realizarse en un sentido de “arriba a abajo”, comenzando siempre por la alta dirección y el comité de accionistas que al interiorizar dichas competencias permitirían que este estilo de liderazgo se extendiera y modelara por toda la organización (Brooks, 1996). El desarrollo del Liderazgo Auténtico como un proceso organizacional, se ve influido por factores organizacionales como la cultura (Azanza et al., 2013) la cual se ve influida por los valores de la cúpula directiva (Schein, 1985).

Por otra parte y como se indicaba anteriormente, otra de las aportaciones fundamentales de esta Tesis Doctoral a las organizaciones es que por medio de los efectos de los mediadores propuestos en el segundo y tercer estudio, *empowerment* organizacional y clima de grupo para la innovación, se pueden definir el tipo de procesos y ambientes que deberían darse en las unidades de trabajo para estimular las CER de los empleados. Específicamente, en el caso de las conductas intraemprededoras, las organizaciones deberían fomentar la autonomía de los empleados y el control sobre la toma de decisiones de decisiones que conciernen a sus tareas, además de instaurar un flujo comunicativo continuo y transparente. De este modo, cuando la organización comparte abiertamente la información y utiliza las aportaciones de sus empleados al tomar decisiones, es más probable que aquellos experimenten significado, impacto y autodeterminación en sus trabajos porque están asumiendo más responsabilidad (Conger y Kanungo, 1988). Además, los empleados más empoderados en sus puestos tienen más opciones de exceder sus roles (Morgeson, Delaney-Klinger y Hemingway, 2005) y buscar formas más efectivas de realizar sus tareas y beneficiar a la organización (Fuller, Marler y Hester, 2006). Las organizaciones que adicionalmente deseen y necesiten gestionar de forma óptima el conocimiento de sus empleados y fomentar sus conductas de compartirlo, deberán caracterizarse por la claridad en la misión y objetivos a conseguir y por fomentar

la innovación en las unidades de trabajo por medio de una participación activa de todos los integrantes, instaurando procesos de trabajo donde se busquen activamente formas de mejorar los resultados, apoyando las nuevas ideas y aprendiendo de los errores.

Finalmente, la identificación de los empleados con la organización y grupo de trabajo también han mostrado ser importantes antecedentes del comportamiento voluntario de los empleados. Por este motivo, las organizaciones se verían beneficiadas de desarrollar estrategias para fomentar tal identificación entre sus integrantes. En este sentido, nuestros resultados indican que desarrollar el Liderazgo Auténtico es una estrategia válida. Adicionalmente, otros estudios en este campo (Fiol y O'Connor, 2005; Peters, Haslam, Ryan y Fonseca, 2013; Vaughn, 1997; Vough, 2012) han mostrado que para desarrollar la identificación de los trabajadores con su entorno de trabajo también son adecuadas otro tipo de procedimientos, por lo que los líderes también se verían beneficiados de participar en programas de formación que les entrenasen para estimular la identificación de los trabajadores con la organización y grupo de trabajo.

En resumen, los resultados de los estudios que componen esta Tesis Doctoral han mostrado que las conductas de los líderes auténticos se asocian positivamente a conductas extra-rol de los empleados dirigidas a beneficiar a la organización. Como se indicaba al principio de esta Tesis, la esencia del liderazgo en las organizaciones es influenciar, guiar, estructurar y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr los objetivos compartidos (Yukl, 2002). En este sentido, los líderes auténticos han mostrado efectivamente su capacidad de influencia positiva, precisamente en aquellos comportamientos de los empleados no indicados, ni recompensados formalmente y que además son de gran valor para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Por lo tanto, esta Tesis Doctoral proporciona evidencia empírica de los beneficios para las organizaciones de desarrollar el Liderazgo Auténtico entre sus directivos para que la

consciencia de sí mismo, ética, honestidad y transparencia en las acciones de los líderes sirvan de ejemplo y motivación a los demás empleados.

REFERENCIAS

- Alambeigi, A., Mohammadi, M., Asadi, A. y Zarei, B. (2012). The exploration of organization factors that inspire intrapreneurship in Iranian Agricultural Research Organization (IARO). *African Journal of Agricultural Research*, 7(4), 378-384.
- Alcover, C. M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Al-Zu'bi, H. A. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Impacts on Knowledge Sharing: An Empirical Study. *International Business Research*, 4(3), 221-227.
- Amo, B. W. (2006). The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour. *International journal of innovation and learning*, 3(3), 284-298.
- Åmo, B. W. y Kolvereid, L. (2005). Organizational strategy, individual personality and innovation behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
- Antonakis, J. y House, R. J. 2002. An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. En B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*: 3-33. Amsterdam: JAI Press.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107(3), 309-325.
- Antoncic, B. y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T. y Stuedemann, R. (2006). Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 94-107.
- Asgari, M.H., Taleghani, M. y Mohalleh, S.G.A. (2012). The Relationship between psychological empowerment of employees with corporate entrepreneurship of Guilan Payamnour University. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 3181-3187.
- Avey, J.B., Luthans, F. y Youssef, C.M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.

- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Jung, D. y Garger, J. W. (2003). Development and Preliminary Validation of a Team Multifactor Leadership Questionnaire. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 143.
- Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O. y Chan, A. (2009). Meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Avolio, B; Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Azanza, G., Moriano, J.A. y Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2), 45-50.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis; a method for the study of small groups*. Reading, MA; Addison- Wesley
- Bales, R.F. y Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups. En T. Parsons & R. F. Bales (Eds.), *Family, socialization, and interaction process*, (pp. 259-306). Glencoe, IL: Free Press.
- Bambale, A.J.A. y Mohd Shamsudin, F. (2011). Clarifying the Ambiguity Surrounding Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Related Behavioral Constructs. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 2(1), 1-6.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barbuto, J.E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(3),.689-697.
- Baron, L. y Parent, É. (2014). Developing Authentic Leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, DOI. 1548051813519501.

- Barrasa, A., Gil, F., Osa, J.C. y Alcover, C.M. (2002). La gestión del conocimiento: tendencias y desarrollos en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(3), 319-342.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American psychologist*, 52(2), 130-139
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B.M. y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130–139.
- Bell, B.S. y Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Benitez, J., Llorens, F.J. y Perez, M.N. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Benware, C.A. y Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 21, 755 – 765.
- Bhal, K.T. y Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader–member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of business ethics*, 103(3), 485-496.
- Bjørkelo, B. (2013). Workplace bullying after whistleblowing: future research and implications. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 306-323.
- Blaxter, L., Hughes, C. y Tight, M. (2008). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.

- Bowling, N.A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of business Psychology*, 25 (1), 119–130 DOI 10.1007/s10869-009-9134-
- Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Brooks, I. (1996). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(5), 31-37.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage
- Cabrera, Á. y Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687-710
- Caillier, J. G. (2013). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation. *The American Review of Public Administration*, doi. 0275074013515299.
- Černe, M., Jaklič, M. y Škerlavaj, M. (2013) Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
- Chiaburu, D.S., y Baker, V.L. (2006). Extra-role behaviors challenging the status-quo: Validity and antecedents of taking charge behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 620 – 637.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. y Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and positive psychological capital. The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44–55.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.M. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA7 Sage Publications.

- Conlon, E. J. y Parks, J. M. (1990). Effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment with principal-agent dyads. *Academy of Management Journal*, 33(3), 603-622.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. y Stavros, J.M. (2003). *Appreciative inquiry handbook*. Bedford Heights: Lakeshore.
- Cottrill, K., Lopez, P. D. y Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292.
- Csikszentmihalyi, M., y Hunter, J. (2003). Happiness in everyday life: The uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4(2), 185- – 199.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management review*, 22(1), 20-47.
- Day, DV. (2001). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Deci, E. L., Connell, J. P. y Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 580 – 590.
- Deci, E. L., Nezlek, J. y Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1-10.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. y Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of management*, 29(3), 351-378.
- Dozier, J. B. y Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dunlop, P.D. y Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior* 25(1),. 67–80.
- Elenkov, D.S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.

- Emuwa, A. (2013). Authentic Leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45-65
- Farling, M. L., Stone, A. G. y Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Farrell, D. y Rusbult, C.E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influences of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Fiedler, F. E. (1965). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. *Key Readings in Social Psychology*, 2(4), 369-382
- Fiol, C.M. y O'Connor, E.J. (2005). Identification in face-to-face, hybrid, and pure virtual teams: Untangling the contradictions. *Organization science*, 16(1), 19-32.
- Fleishman, E. A., Harris, E. F. y Burt, H. E. *Leadership and supervision in industry*. Columbus, OH: Personnel Research Board, Ohio State University, 1955.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330 – 335.
- French, J. R. y Raven, B. (1968), The bases of social power. En D. Cartwright and A. Zander, (Eds.), *Group Dynamics*. Harper and Row: New York.
- Frese, M. y Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23(2), 133-187.
- Fuller, J. B., Marler, L. E. y Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. y Dickens, M.P., (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

- Gardner, W.L; Avolio, B. J; Luthans, F; May, D.R. y Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- Gatling, A. R., Castelli, P. A. y Cole, M. L. (2013). Authentic Leadership: The role of self-awareness in promoting Coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337-347.
- George, J.M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2), 299-307.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. y Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Gibb, C.A. (1969). Leadership. In Lindzey, G. and Aronson, E. (Eds), *The Handbook of social psychology*, vol. 4, (2nd ed). Reading MA: Addison-Wesley, 205-283
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R. y Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Goldman, B. M. y Kernis, M. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(1), 18 – 20.
- Graen, G. (1976) Role-making processes within complex organizations. En M D. Dunnette (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201- 1245). Chicago Rand McNally
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Graham, J.W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(3), 249–270.
- Griffin M.A, Neal A, y Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

- Hassan, A. y Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Hitt, M.A., Haynes, K.T. y Serpa, R. (2012), Strategic leadership for the 21st Century. *Business Horizons*, 53(5), 437-444.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. y Zahra, S.A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Hornsby, J., Peña-Legazkue, I. y Guerrero, M. (2013). Guest editorial: the role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*. DOI 10.1007/s11365-013-0255-6.
- House, R. J. y Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories.
- House, R.J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-329.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Hsiung, H-H. (2008). A Comparison of Affiliative Organizational Citizenship Behavior and Challenging Organizational Citizenship Behavior. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute*; pp. 74
- Hughes, L. W. (2005). Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 83-106.

- Ilies, R., Morgeson, F. P. y Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Jensen, S. M. y Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jones, O. y Crompton, H. (2009). Enterprise logic and small firms: a model of authentic entrepreneurial leadership. *Journal of Strategy and Management*, 2(4), 329-351.
- Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J. y Zivnuska, S. (2010). Fostering good citizenship through Ethical Leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0021872
- Kahn, R. y Katz, D. (1960). Leadership practices in relation to productivity and morale. En Cartwright, D. and Zander, A. (Eds), *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed., Row Paterson, Elmsfort, NY. York: Free Press.
- Karambaya, R. (1990). Contextual predictors of organizational citizenship behavior. In *Academy of Management Proceedings*, 1 (Vol. 1990, No. 1, pp. 221-225). *Academy of Management Journal* 6(2), 181-189. ,
- Kataria, A., Garg, P. y Rastogi, R. (2012). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 6(1).
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C. y Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.

- Kickul, J., Lester, S. W. y Belgio, E. (2004). Attitudinal and Behavioral Outcomes of Psychological Contract Breach A Cross Cultural Comparison of the United States and Hong Kong Chinese. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2), 229-252.
- Knies, E. y Leisink, P. (2013). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*. doi: 10.1111/1748-8583.12023
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. En D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (pp. 347-480). Chicago, IL: Rand McNally.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. y Hornsby, J. S. (2004). Corporate entrepreneurship behaviour among managers: a review of theory research and practice. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 7(1), 7-45.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J. S. y Bishop, J.W. (2005). An examination of managers' entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Kwantes, C.T., Karam, C.M., Kuo, B.C.H. y Towson, S. (2008) Culture's influence on the perception of OCB as in-role or extra-role. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(4), 229-243
- Lee, G. y Roberts, I. (2010). Coaching for Authentic Leadership, En *Leadership Coaching. Working with leaders to develop elite performance*. London: Koan Page Limited. 17-34.
- Leung, A.S.M. (2008) Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1), pp. 43-55 DOI 10.1007/s10551-007-9392-6
- Levine, R.V., Norenzayan, A. y Philbrick, K. (2001). Cross-cultural differences in helping strangers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 543-560.
- Lewin, K. (1952). Group decision and social change. En G. E. Swanson, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology* (pp. 197-211). New York: Henry Holt & Company.

- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Liang, J., Farh, C. I., y Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu , F.C., Cheng, K.L., Chao, M. y Tseng, H.M. (2012). Team innovation climate and knowledge sharing among healthcare managers: mediating effects of altruistic intentions. *Chang Gung Medical Journal*, 35(5), 408-419.
- Luthans F. y Avolio B.J. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. En *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Ed. KS Cameron, JE Dutton, RE Quinn, pp. 241–58. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. y Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. y Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- Matthews, R.A., Diaz, W.M. y Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318.
- Maussner, B. y Graham, J. (1970). Field dependence and prior reinforcement as determinants of social interaction in judgement. *Journal of personality and social psychology*, 16(3), 486-93.

- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York: Basic
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Mittiness, C.R., Sudek, R. y Baucus, M. S. (2010). Entrepreneurs as authentic transformational leaders: critical behaviors for gaining angel capital. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(5), art. 3, 1-16.
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo una relación multifacética. *Boletín de Psicología*, 76 (Noviembre), 53-75.
- Molero, F. (2004). El liderazgo. En C. Huici y J.F. Morales (Eds.). *Psicología de grupos I: Estructura y procesos* (pp. 141-169). Madrid: UNED.
- Möller, K. y Svahn, S. (2004). Crossing East-West boundaries: Knowledge sharing in intercultural business networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 219-228.
- Morales, J. F. (1995). El método experimental y correlacional en psicología social. En *Metodología de la psicología* (pp. 415-438). Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K. y Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399-406
- Moriano, J. A., Molero, F. y Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., Lévy Mangin, J.P., (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on

- intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*-DOI -10.1007/s11365-011-0196-x.
- Moriano, J.A., Topa, G., Valero, E. y Lévy, J.P. (2009) Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. *Anales de psicología*, 25(2), 277-287.
- Morris, R.J. (2007). *Lessons of Corporate Entrepreneurship for Motivating Public Sector Employees*. In Gillin, L. Murray (Ed.) 4th AGSE.
- Morrison, E. W. y Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Müceldili, B., Turan, H. y Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 673-681.
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Near, J.P. y Miceli, M.P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? *Organizational Behavior*, 9(4), 321–368.
- Neider, L.L. y Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Nemeth, C. J. y Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation within groups and organizations. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 22, pp. 175–210). New York: Academic Press.
- Nicolaidis, C. S. y Kosta, G. C. (2011). Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 5, 739-743
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY.
- O’Dell, C. y Grayson, C.J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices, *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional Investigaciones y análisis*, 29 (1), 32-53.

- Organ D.W., Podsakoff P. M. y MacKenzie S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19–34. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.003.
- Peccei, R. y Rosenthal, P. (2001). Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Peris-Ortiz, M., Fuster-Estruch, V. y Devece-Carañana, C. (2014). Entrepreneurship and Innovation in a Context of Crisis. En *Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis* (pp. 1-10). Springer International Publishing.
- Peters, K., Haslam, S. A., Ryan, M. K. y Fonseca, M. (2013) Working with subgroup identities to build organizational identification and support for organizational strategy. *Group and Organization Management*, 38 (1), 128-144.
- Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V. y Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: One mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 795-808.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. y 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(3), 502-516.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S. y Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348.
- Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D. y Spoelma, T. M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review

- and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 87-119.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. y Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M. y MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Puente, S., Crous, F. y Venter, A. (2007). The role of a positive trigger event in actioning authentic leadership development. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 11-18
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615-621.
- Quinn, R. E. y Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(1), 37-49.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. y Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behaviour: development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Raub, S. y Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human relations*, 63(11), 1743-1770.

- Rego, A., Sousa, F. y Marques, C. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A. y Ribeiro, N. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P. y Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relations. *Organization Science*, 19(2), 221-240.
- Reichard, R.J. y Avolio B.J. (2005). Where are we? The status of leadership intervention research: a metaanalytic summary. En *Authentic Leadership and Practice: Origins, Effects, and Development*, ed. W.L. Gardner, B.J. Avolio, F.O. Walumbwa, pp. 203–26. Oxford, UK: Elsevier Sci.
- Reychav, I. y Sharkie, R. (2010). Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.
- Rigtering, J.P.C. y Weitzel, U. (2013) Work context and employee behavior as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Ripoll, M. M., Rodríguez, F. G., Barrasa, A., & Antino, M. (2010). Leadership in entrepreneurial organizations: context and motives. *Psicothema*, 22(4), 880-886.
- Ritz, A., Giauque, D. y Varone, F. (2009). Leadership and extra-role behavior in public sector: The effect of public service motivation. *Public Management Research Conference (PMRC)*, Columbus Ohio.
- Rucker, D.D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. y Petty, R.E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5/6, pp. 359–371. DOI:10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x
- Ryan, R. M. y Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68 – 78.

- Saenz, J., Aramburu, N. y Rivera, O. (2009). Knowledge sharing and innovation performance: A comparison between high-tech and low-tech companies. *Journal of Intellectual Capital*, 70(1), 22-36. doi.org/10.1108/14691930910922879
- Safari, K., Rastegar, A. y Jahromi, R.G. (2010). The relationship between psychological empowerment and entrepreneurship among clerks of Fars Payame Noor University. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 5(6), pp. 798-802.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American psychologist*, 45(2), 109-119
- Seers, A. y Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(4), 283-306.
- Seshadri, D. y Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa* 31(1), 17-29.
- Sharma, P. y Chrisman, S. J. J. (2007). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. In *Entrepreneurship* (pp. 83-103). Springer Berlin Heidelberg.
- Siegall, M. y Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29(6), 703- 722.
- Solomon, R.C. (1998). Ethical leadership, emotions, and trust: beyond “charisma”. *Ethics the Heart of Leadership*.
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A. y Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses’ experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1441-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

- Srivastava, A. y Bartol, K.M. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Stoner, J., Perrewé, P. L. y Munyon, T. P. (2011). The role of identity in extra-role behaviors: development of a conceptual model. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 94-107.
- Taylor, W. A. y Wright, G. H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37.
- Tice, D. M. y Wallace, H. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you. En M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 91– 105. New York: Guilford Press.
- Toor, S., Ofori, G. y Arain, F. M. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review*, 2(1), 31-55.
- Topa, G., Moriano, J.A., Morales, J.F. y Moreno, A.M. (2010). Identificaciones múltiples y ciudadanía en el trabajo: mediación de las fuentes de apoyo social. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(3),427-436.
- Topa, G. y Morales, F., (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de psicología*, 22(2), 234-242
- Treviño, L. K., Hartman, L. P. y Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(2), 128–142.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-248.
- Van Dierendonck, D. y Jacobs, G. (2012). Survivors and Victims, a Meta-analytical Review of Fairness and Organizational Commitment after Downsizing. *British Journal of Management*, 23(1), 96-109.

- Van Dyne, Cummings y McLean-Parks (1995). Extra Role Behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bride over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17(3), 215-285.
- Vandaele, D. y Gemmel, P. (2006). Performance implications of in-role and extra-role behavior of frontline service employees (No. 06/411). Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration.
- Vandekerckhove, W. y Lewis, D. (2012). The content of whistleblowing procedures: A critical review of recent official guidelines. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 253-264.
- Vaughn, M.A. (1997). Organizational Identification Strategies and Values in High Technology Industries: A Rhetorical-Organizational Approach to the Analysis of Socialization Processes in Corporate Discourse. *Journal of Public Relations Research*, 9(2), 119-139.
- Voegtlin, C., Patzer, M. y Scherer, A. G. (2012). Responsible leadership in global business: A new approach to leadership and its multi-level outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16.
- Von Krogh, G., Nonaka, I. y Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.
- Vough, H. (2012). Not all identifications are created equal: Exploring employee accounts for workgroup, organizational, and professional identification. *Organization Science*, 23(3), 778-800.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A. y Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. y Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.

- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Avolio, B. J. y Schaubroeck, J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Wang, S. y Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 19(1), 89 – 105
- Williams, L.J. y Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 1(3), 601-617.
- Wollan, M.L., Sully de Luque, M .F. y Grunhagen, M. (2009). Motives for helping: exploring cultural influences on extra-role behavior. *Multinational Business Review*, 17 (1), 99-119.
- Wong C.A. y Laschinger H.K.S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x
- Wong, C.A. y Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Wong, C.A., Spence Laschinger, H. K. y Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889-900.

- Woolley, L., Caza, A. y Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Park, H. J., Gerhart, B. y Delery, J.E. (2001). Measurement error in research on human resources and firm performance: Additional data and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 54(4), 875-901.
- Yagil, D. y Medler-Liraz, H. (2013). Moments of Truth: Examining Transient Authenticity and Identity in Service Encounters. *Academy of Management Journal*, 56(2), 473-497.
- Yammarino, F. (2013). Leadership: past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149 –155.
- Youssef, C.M., y Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. y Covin, J.C. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship- performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43– 58.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. y Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45-66.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P. y Bogner, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 169–189.

- Zamahani, M., Ghorbani, V. y Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance. *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 5(12), 658-667.
- Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S. y Chen, Z. X. G. (2013). Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 284-297.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.

ANEXOS

Anexo I. CUESTIONARIO DEL PRIMER ESTUDIO

Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Para ello, te pedimos que contestes a una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de los bloques se te explicará la manera de contestar las preguntas que en él se formulan. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación.

Sección A. Los ítems que figuran a continuación se refieren al estilo de liderazgo y conductas de tu jefe o supervisor (líder) tal como tú lo percibes. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al **estilo de comportamiento de tu jefe** usando la siguiente escala:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Siempre o casi siempre
0	1	2	3	4

Mi líder....

	0	1	2	3	4
1. Dice exactamente lo que quiere decir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Admite los errores cuando se cometen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) Se muestran sólo tres ítems, a modo de ejemplo del ALQ, siguiendo las normas de reproducción y copyright de *MindGarden*.

Sección B. A continuación se presentan una serie de ítems que hacen referencia a conductas y comportamientos que **tú** incorporas a tu actividad laboral habitualmente. Por favor, indica, con la máxima sinceridad, con qué frecuencia cada afirmación se ajusta a **tu comportamiento en el trabajo**.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante a menudo	Siempre o casi siempre
0	1	2	3	4

Yo....	0	1	2	3	4
1. Ayudo a otros compañeros que han estado ausentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desinteresadamente empleo mi tiempo en ayudar a otros que tienen problemas relacionados con el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ajusto mi horario de trabajo para adaptarme a los necesidades de tiempo libre de otros empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Hago lo que puedo para hacer que los nuevos empleados se sientan bienvenidos en el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Muestro genuina preocupación y cortesía por los compañeros de trabajo, incluso bajo las situaciones de trabajo o personales más molestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Dejo tiempo para ayudar a otros compañeros que tienen problemas laborales o no laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ayudo a otros compañeros con sus ocupaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Comparto propiedades personales con otros compañeros para ayudarles en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Atiendo funciones que no son requeridas, pero que ayudan a la imagen de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estoy al día con los desarrollos de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Defiendo a la organización cuando otros empleados la critican	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Muestro orgullo cuando represento a la organización en público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ofrezco ideas para mejorar el funcionamiento de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Expreso lealtad a la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Inicio acciones para proteger a la organización de potenciales problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Demuestro preocupación sobre la imagen de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección C. DATOS SOCIOBIOGRÁFICOS

1. SEXO: Hombre Mujer 2. EDAD: _____ 3. PROVINCIA DE TRABAJO: _____

4. ESTUDIOS:

EGB/ESO FP-1/ Grado Medio Bachillerato FP-2/ Grado Superior Universitario

5. ¿CUÁL ES TU SECTOR? (ej. Automoción) _____

6. TIPO DE ORGANIZACIÓN: Administración Pública Empresa Privada

7. TIEMPO QUE LLEVAS EN LA ORGANIZACIÓN: _____ años _____ meses

8. TIEMPO QUE LLEVAS CON TU ACTUAL JEFE: _____ años _____ meses

9. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

- Grande (más de 250 trabajadores) Mediana (de 50 a 250 trabajadores)
 Pequeña (de 10 a 49 trabajadores) Micro (menos de 10 trabajadores)

Anexo II. CUESTIONARIO DEL SEGUNDO ESTUDIO

Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Para ello, te pedimos que contestes a una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de los bloques se te explicará la manera de contestar las preguntas que en él se formulan. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación.

Sección A. Los ítems que figuran a continuación se refieren al estilo de liderazgo y conductas de tu jefe o supervisor (líder) tal como tú lo percibes. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al **estilo de comportamiento de tu jefe** usando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

	0	1	2	3	4	5	6
<i>Mi líder...</i>							
1. Dice exactamente lo que quiere decir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Admite los errores cuando se cometen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) Se muestran sólo tres ítems, a modo de ejemplo del ALQ, siguiendo las normas de reproducción y copyright de *MindGarden*.

Sección B. Las siguientes afirmaciones hacen referencia a las oportunidades que te ofrece **la organización en la que trabajas** respecto a tu participación en la misma. Por favor, señala tu grado de acuerdo con el contenido de las mismas, siguiendo la siguiente escala

Nada **Moderadamente** **Totalmente**
de acuerdo **de acuerdo** **de acuerdo**

	0	1	2	3	4	5	6
1. Los trabajadores evalúan a sus jefes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La organización informa sobre cómo se alcanzarán los objetivos propuestos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los trabajadores opinan sobre la política seguida por la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los trabajadores pueden elegir libremente cuándo cogen sus permisos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La organización fomenta las iniciativas aunque puedan poner en riesgo sus resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se facilita a los trabajadores información sobre los resultados económicos de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. En esta organización se valora el pensamiento creativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. La organización facilita información sobre las metas que se quieren conseguir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Los trabajadores expresan sus opiniones a la hora de definir las responsabilidades de sus puestos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Los trabajadores opinan sobre los grupos de trabajo de los que forman parte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Los trabajadores participan en la contratación de nuevos empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La organización proporciona información a los empleados sobre sus clientes/usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Se fomenta entre los trabajadores el uso de sus propias habilidades para resolver problemas durante la realización de sus tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Los trabajadores tienen acceso a la información recogida en sus expedientes laborales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. La organización informa a los trabajadores sobre el plan de incentivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. La organización tiene establecido un plan de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Los trabajadores participan en el establecimiento de su propio plan de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Los trabajadores pueden opinar en lo relativo a sus planes de jubilación dentro de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. La organización posee un sistema eficaz para transmitir información entre todos los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección C. A continuación, debes señalar tu opinión sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con la **organización en la que trabajas** escogiendo una de las siguientes alternativas:

	Nada de acuerdo		Moderadamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo	
	0	1	2	3	4	5	6
1. Cuando alguien critica a mi organización me siento personalmente insultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Me interesa mucho lo que otras personas piensan acerca de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cuando hablo de mi organización normalmente digo “nosotros” en vez de “ellos”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El éxito de mi organización es mi propio éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cuando alguien elogia a mi organización lo siento como una alabanza personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Actúo en gran medida como un empleado de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Si los medios de comunicación critican a mi organización me siento avergonzad@	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. No actúo como un típico empleado de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tengo una serie de cualidades que son típicas de los empleados de mi organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Las limitaciones de los empleados de mi organización son también aplicables a mí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección D. A continuación, encontrarás varios enunciados que podrían describir cómo **TÚ realizas** tu trabajo. Para cada enunciado, señala tu grado de acuerdo o desacuerdo, siguiendo la siguiente escala

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre

<i>Yo...</i>	0	1	2	3	4	5	6
1. Abordo los proyectos o actividades nuevas de forma cautelosa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Me mantengo a la cabeza de los cambios en lugar de responder a ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Genero nuevas ideas útiles en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Hago nuevas cosas aunque tengan posibilidades de no funcionar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Activamente arreglo o mejoro cosas que no me gustan en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Desarrollo nuevos procesos, servicios o productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Evito asumir riesgos, aunque sean calculados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Me anticipo a los futuros problemas, necesidades o cambios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Abordo mis tareas de forma innovadora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Me involucro en actividades en mi trabajo que podrían no salir bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tomo la iniciativa para empezar nuevos proyectos en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Encuentro nuevas formas de hacer las cosas en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Asumo riesgos calculados a pesar de la posibilidad de fracasar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Tiendo a implementar cambios antes de que sean necesarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A menudo hago las cosas de forma original en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección E. DATOS SOCIOBIOGRÁFICOS

1. SEXO: Hombre Mujer 2. EDAD: _____ 3. PROVINCIA DE TRABAJO: _____

4. ESTUDIOS:

EGB/ESO FP-1/ Grado Medio Bachillerato FP-2/ Grado Superior Universitario

5. ¿CUÁL ES TU SECTOR? (ej. Automoción) _____

6. TIPO DE ORGANIZACIÓN: Administración Pública Empresa Privada

7. TIEMPO QUE LLEVAS EN LA ORGANIZACIÓN: _____ años _____ meses

8. TIEMPO QUE LLEVAS CON TU ACTUAL JEFE: _____ años _____ meses

9. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

- Grande (más de 250 trabajadores) Mediana (de 50 a 250 trabajadores)
 Pequeña (de 10 a 49 trabajadores) Micro (menos de 10 trabajadores)

Anexo III. CUESTIONARIO DEL TERCER ESTUDIO

Estamos realizando un estudio que trata de recoger algunas de las características más importantes de las relaciones en el entorno de trabajo. Para ello, te pedimos que contestes a una serie de preguntas agrupadas en distintos bloques. Al comienzo de cada uno de los bloques se te explicará la manera de contestar las preguntas que en él se formulan. Este cuestionario es anónimo y confidencial. Las respuestas sólo serán conocidas por el equipo investigador y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación.

Sección A. Los ítems que figuran a continuación se refieren al estilo de liderazgo y conductas de tu jefe o supervisor (líder) tal como tú lo percibes. Por favor, indica con qué frecuencia cada afirmación se ajusta al **estilo de comportamiento de tu jefe** usando la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

<i>Mi líder...</i>	0	1	2	3	4	5	6
1. Dice exactamente lo que quiere decir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Admite los errores cuando se cometen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(*) Se muestran sólo tres ítems, a modo de ejemplo del ALQ, siguiendo las normas de reproducción y copyright de *MindGarden*.

Sección B. Las siguientes cuestiones hacen referencia al **grupo en el que trabajas**. Por favor, señala el grado de acuerdo con el contenido de las mismas, siguiendo la siguiente escala

<i>Yo...</i>	Nada		Moderadamente		Totalmente		
	de acuerdo		de acuerdo		de acuerdo		
	0	1	2	3	4	5	6
1. Comprendo mis objetivos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Los compañeros de mi equipo tienen claros los objetivos del equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Verdaderamente se pueden alcanzar los objetivos de mi equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los objetivos de mi equipo son beneficiosos para la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. En mi equipo tenemos una actitud solidaria: «en esto estamos juntos»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Las personas del equipo se mantienen mutuamente informadas acerca de temas relacionados con el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. En mi equipo, la gente se siente comprendida y aceptada por los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. En el equipo hay un intento real de compartir información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Los miembros de mi equipo están preparados para cuestionar el fundamento de lo que se está haciendo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mi equipo valora críticamente potenciales y debilidades en lo que está haciendo para lograr los mejores resultados posibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Los miembros del equipo construyen sobre las ideas de los demás para conseguir los mejores resultados posibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. En mi equipo siempre se están siempre buscando nuevas formas de ver los problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. En el equipo se toma el tiempo necesario para desarrollar nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. En mi equipo se coopera para ayudar a desarrollar y aplicar nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección C. A continuación, debes señalar tu opinión sobre las siguientes afirmaciones relacionadas con el **grupo de trabajo** en el que realizas tu actividad laboral, indicando tu grado de acuerdo según la escala indicada

	Nada de acuerdo		Moderadamente de acuerdo			Totalmente de acuerdo	
	0	1	2	3	4	5	6
1. Cuando alguien critica a mi grupo de trabajo me siento personalmente insultado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Me interesa mucho lo que otras personas piensan acerca de mi grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Cuando hablo de mi grupo de trabajo normalmente digo “nosotros” en vez de “ellos”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El éxito de mi grupo de trabajo es mi propio éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Cuando alguien elogia a mi grupo de trabajo lo siento como una alabanza personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Actúo en gran medida como un empleado típico de mi grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección D. A continuación, encontrarás varios enunciados que podrían describir **cómo TÚ realizas tu trabajo**. Para cada enunciado, señala tu grado de acuerdo o desacuerdo, según la siguiente escala

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastante veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

	0	1	2	3	4	5	6
1. Comparto conocimiento sobre hechos del trabajo con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comparto conocimientos del negocio sobre clientes, productos, proveedores y competidores con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Comparto informes internos y otros documentos oficiales con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Comparto experiencias de trabajo con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Comparto procedimientos (<i>know-how</i>) o trucos de negocio con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Comparto experiencia de mi educación y formación con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Comparto reflexiones del trabajo con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sección E. DATOS SOCIOBIOGRÁFICOS

1. SEXO: Hombre Mujer 2. EDAD: _____ 3. PROVINCIA DE TRABAJO: _____

4. ESTUDIOS:

EGB/ESO FP-1/ Grado Medio Bachillerato FP-2/ Grado Superior Universitario

5. ¿CUÁL ES TU SECTOR? (ej. Automoción) _____

6. TIPO DE ORGANIZACIÓN: Administración Pública Empresa Privada

7. TIEMPO QUE LLEVAS EN LA ORGANIZACIÓN: _____ años _____ meses

8. TIEMPO QUE LLEVAS CON TU ACTUAL JEFE: _____ años _____ meses

9. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Grande (más de 250 trabajadores) | <input type="checkbox"/> Mediana (de 50 a 250 trabajadores) |
| <input type="checkbox"/> Pequeña (de 10 a 49 trabajadores) | <input type="checkbox"/> Micro (menos de 10 trabajadores) |

