

UN NOU ENFOCAMENT EN EL LIDERATGE DEL SEGLE XXI*

A NEW APPROACH TO LEADERSHIP FOR THE XXI CENTURY

*Lucas Monzani,** Pilar Ripoll,**
José María Peiró****

Resum

La noció segons la qual algunes persones poden ser *primus inter pares* (primer/a entre iguals) és potser el pilar fonamental de la nostra societat actual. La pregunta sobre qui hauria de ser el primer ha estat font de curiositat i inspiració per a religions, filòsofs i artistes. Malgrat això, la veritable pregunta no és tan sols qui ha de ser el primer, sinó també quines qualitats, valors o creences permeten que algú es destaque sobre els altres per guiar-los. En aquest treball desenvolupem teòricament certes característiques dels líders i de les organitzacions i l'impacte que tenen en la salut psicològica dels individus, i tot seguit presentem alternatives teòriques en funció dels avanços en la literatura acadèmica, específicament el model del lideratge autèntic.

Paraules clau: lideratge.

Abstract

The notion that some people may be primus inter pares (first among peers) is perhaps the cornerstone of our society. The question of who should

* Principatus virum ostendit —«El lideratge prova l'home» (i la dona)—. Aristòtil.

** IDOCAL. Universitat de València.

*** IDOCAL i IVIE. Universitat de València.

*** Correspondència: José María Peiró, IDOCAL. Facultat de Psicologia. Av. de Blasco Ibáñez, 21. 46010-València (Espanya). Voice: 0034.96.386.46.89. Fax: 0034.96.386.46.68. Adreça electrònica: <Jose.M.Peiro@uv.es>.

El present treball ha estat preparat parcialment en el marc del projecte PSI2012-36557 de la DGICYT i de l'Ajuda de la Generalitat Valenciana per a grups d'investigació d'excel·lència del programa PROMETEO 2012/048.

be the first has been source of curiosity and inspiration for religions, philosophers and artists. However, the real question is not only who should be first, but which qualities, values or beliefs allow someone leading people. This paper theoretically develop certain characteristics of leaders and organizations and their impact on the psychological health of individuals, and then present theoretical alternatives based on developments in the academic literature, specifically the model of authentic leadership.

Key words: leadership.

Introducció

El concepte de *primus inter pares* (primer/a entre iguals), és a dir que en un grup d'iguals algú ha de ser l'encarregat de guiar el grup, és potser un element fonamental de la societat actual. Per tant, la pregunta que sorgeix immediatament és *com hauria de ser* aquest primer entre iguals, una pregunta que ha estat font de controvèrsia per a filòsofs i religiosos al llarg dels segles. Aquesta pregunta també ha inspirat poetes i artistes que, intentant donar-hi una resposta, van il·lustrar i narrar les proeses d'herois exemplars al llarg de la història.

La psicologia, tot i ser una disciplina molt nova en comparació de la filosofia o les institucions religioses, no ha estat aliena a aquesta pregunta. Les escoles i els corrents més oposats dins d'aquesta branca de la ciència dediquen nombrosos capítols de llibres i articles científics a intentar contestar-la. Alguns exemples d'aquest vast i divers cos teòric són llibres com *La psicologia de masses i l'anàlisi del jo* de l'escola psicoanalítica de Sigmund Freud (1921), els experiments conductuals de les universitats de Michigan i Ohio durant els anys 40 (Likert, 1967), els estudis sobre el tema des de la psicologia social de Lewin (Lewin, Lippitt i White, 1939, Peiró, 1991), o articles i treballs més recents des de la psicologia evolucionista, que caracteritza el lideratge com una conseqüència necessària de l'evolució humana (Van Vugt, 2006).

Dins del gran ventall de la psicologia aplicada, especialment en la psicologia del treball, les organitzacions i els recursos humans, la investigació en aquest tema ha progressat sistemàticament des d'un enfocament centrat en les característiques del líder (p. ex. els seus trets de personalitat; Bono i Judge, 2004), cap a una concepció cada vegada més global i integradora del lideratge. En psicologia aplicada ja no s'entén el lideratge com un mer rol formal que una persona desenvolupa, sinó com un procés conformat d'intercanvis socials entre qui exerceix aquest rol i els seus seguidors en un context determinat. Des d'aquesta òptica, les capacitats del líder són només una part del que cal perquè seguidors i líders siguin efectius (Avolio, 2007).

Els models de lideratge recents en la psicologia aplicada

Durant les darreres dues dècades, la teoria sobre lideratge que potser ha rebut més atenció acadèmica en el camp de la psicologia aplicada ha estat el lideratge transformacional (Bass, 1985; Burns, 1978). Aquesta teoria afirma que els líders transformacionals influeixen en els seguidors «transformant-los» les creences i els valors, i alineant-los amb els de l'organització a què pertanyen. Això fa que els seguidors deixen de banda interessos egoistes i es comprometen amb els objectius i les metes de l'organització. Aquesta influència es reflecteix afectivament en majors nivells de motivació i, conductualment, en un rendiment més elevat en les tasques que els seguidors realitzen per aconseguir resultats *més enllà de les expectatives*, com indica Bernard Bass en el seu llibre ja clàssic *Performance beyond expectations*. (Vegeu una revisió sobre els orígens i l'evolució d'aquesta teoria en l'article de Bass, «Transformational leadership redux» (Bass, 1995).

Per a aquest treball, n'hi haurà prou d'afirmar que els supòsits de la teoria del lideratge transformacional van ser contrastats amb resultats positius en nombrosos contextos, tant organitzacionals com experimentals, i els resultats empírics han secundat reiteradament els supòsits d'aquesta teoria (Judge i Piccolo, 2004). En conseqüència, aquests resultats han fet que moltes organitzacions busquen atraure o formar líders transformacionals que, mitjançant la influència de la seua personalitat i conductes carismàtiques, inspiren aquests resultats *més enllà de les expectatives* en els col·laboradors, i aporten valor per mitjà de la innovació diferencial.

Malgrat això, com tota bona teoria, el lideratge transformacional també ha rebut una sèrie de crítiques al llarg dels anys. En particular, una crítica és, segons la nostra opinió, de vital importància per a aquest treball, ja que té una sèrie d'implícacions per a la pràctica i la investigació en l'àrea de lideratge: *És moralment ètic que el líder utilitze la seua influència per a «transformar» els valors i les creences dels subjectes a fi d'alinejar-los amb els de l'organització o institució de què és membre? Què passaria si els valors de l'organització foren nocius als seus membres?*

L'ídil·li amb el lideratge i les organitzacions totals

Per a intentar respondre a aquestes preguntes, abans cal especificar que de les quatre dimensions teòriques que expliquen el constructe de lideratge transformacional (consideració individualitzada, influència idealitzada, estimulació intel·lectual i motivació inspiradora), la investigació empírica mostra que l'efecte del *carisma* d'un líder sobre les persones, o també anomenada *influència idealitzada*, explica la major variació en els resultats individuals, grupals i organitzacionals, d'aquest estil de lideratge (Lowe, Kroeck, Sivasubramian i Galen, 1996).

En aquesta línia, els crítics dels estils de lideratge basats en el carisma afirmen que a través d'aquesta capacitat carismàtica del líder, es genera una vinculació emocional profunda i massiva dels seguidors amb la persona del líder, i a través d'aquesta, amb l'organització com un *tot*, i es genera una mena d'«idil·li o enamorament» amb aquesta (Meindl, Ehrlich i Dukerich, 1985). Aquest fenomen no passa en totes les organitzacions, sinó tan sols en aquelles que presenten una configuració cultural i pràctiques que estimulen una identificació *totalitzadora* en els seus membres.

Tres indicadors són senyals del fet que les pràctiques organitzacionals tenen un impacte negatiu sobre els seus membres. El primer indicador es dona quan l'organització fomenta el pas d'un adequat i esperable *compromís organitzacional* a un veritable «culte a l'empresa» (Arnott, 1999), és a dir, quan pertànyer a l'organització es converteix en la principal (o única) raó vital dels membres. El segon senyal s'evidencia quan les conductes de *ciutadania organitzacional* (Organ, 1997), especialment les conductes extra rol, es converteixen en expectatives implícites no formalitzades, ni retribuïdes monetàriament. Finalment, el tercer senyal o indicador és quan la sensació de pertinença organitzacional, fruit d'una *identificació social* (Hogg, 2000) dels membres amb la missió i els valors d'aquella es converteix en un element tan constitutiu de la identitat del membre d'una organització, que domina altres possibles identitats i rols externes, per exemple, la identitat com a membre d'una família i el seu rol associat. Aquests subjectes no solament estan disposats a realitzar esforços *més enllà de les expectatives* sinó que també estan disposats a sacrificar els seus interessos personals (p. ex. mantenir vincles sans amb la família, gaudir d'una adequada recreació o d'activitats relacionades amb el desenvolupament personal), per al benefici d'aquest *altre* que en aquest cas és l'organització com a concepte *total*, i encarnat en la figura del líder (Barling, Christie i Turner, 2008).

Com suggereixen Meindl i col·laboradors (1985), per mitjà de la figura del líder es pot establir una analogia entre aquesta intensa vinculació emocional amb aquest tipus d'organitzacions i la d'un enamorament adolescent. En els adolescents, com que no hi ha encara una identitat definida i consolidada, o un autoconeixement profund, l'*altre* cobreix o ompli el propi buit d'identitat i permet fondre's, immadurament en ell o ella, el qual es torna un *tot idealitzat*. Aquesta analogia ens ajudaria també a entendre el perquè de la presència de sensacions d'enuig i traïció quan l'organització d'aquestes característiques no compleix les promeses (Wolfe Morssioni Robinson, 1997) o de buit i depressió que senten els treballadors davant una situació d'eixida d'aquesta (tant si és per acomiadament, retir o reducció de personal; Leanai Feldman, 1988).

A causa de la forta vinculació emocional generada pel carisma del líder envers aquestes organitzacions *totals*, alinear els seguidors i promoure-hi la identificació seria nociu a la salut psicològica dels subjectes, ja siga dins o després

de passar-hi. Potser la seua major toxicitat es troba en el fet que, d'una manera o d'una altra, buiden els seus membres de qualsevol *significat vital* que no siga pertànyer a l'organització i obeir a ella i als seus líders. Una primera resposta a les preguntes que ens realitzem seria que el líder transformacional és moralment responsable d'identificar si els interessos d'aquesta organització poden resultar nocius als seus col·laboradors. Per això el *lideratge prova l'home (la dona)*, ja que aquest ha de tenir la capacitat d'analitzar i distingir els valors de l'organització a què pertany, i qüestionar-se si són dignes de ser transmesos o no.

Altres estils de lideratge basats en el carisma del líder

Durant els anys noranta, pel fet que conceptes com transformacional i carismàtic s'usaven com a sinònims, autors com Gary Yukl (1999) van destacar la necessitat de distingir l'estil de lideratge transformacional d'altres estils de lideratge basats en el carisma del líder, com és ara l'estil *carismàtic* (Conger i Kanungo, 1998). Encara que ambdues teories fan servir la idea del carisma per a explicar la influència del líder, conceptualment fan referència a conceptes diferents. Mentre que els líders transformacionals busquen millorar l'*statu quo* de les organitzacions, posant una atenció particular a les necessitats de desenvolupament personal dels seguidors, els líders carismàtics es caracteritzen per desplegar una imatge heroica als seguidors, i formular una missió que els motive a seguir-lo o seguir-la incondicionalment (Conger, 1999).

En aquesta línia, el lideratge *neocarismàtic* explica la influència del líder en els seguidors i se centra en el fet que aquest genera un sentit de missió heroica que cal dur a terme amb l'ajuda dels seus col·laboradors (Conger, 1999). Gràcies a la investigació acadèmica es va distingir entre líders neocarismàtics *socialitzats* i líders neocarismàtics *personalistes* o *nosocialitzats* (que evidencien un alt grau de narcisisme en la seua personalitat). Mentre que els primers utilitzen el seu carisma per a generar una visió compartida amb els seguidors, expressada en una missió que busque el bé comú, els líders neocarismàtics nosocialitzats utilitzen el seu carisma per a transmetre una missió que *inautènticament* sembla buscar el bé comú, però només satisfà les necessitats narcisistes del líder en perjudici dels seguidors. En funció del que s'ha exposat en el punt anterior, es pot esperar que els líders neocarismàtics no socialitzats tendisquen naturalment a fomentar les pràctiques totalitzadores en les organitzacions que lideren i que, al seu torn, naturalment *graviten* cap a les organitzacions totals (com les hem definit anteriorment). En l'últim cas, l'efecte negatiu sobre la salut psicològica dels membres d'aquestes organitzacions pot ser perjudicial.

Atès que els líders són els principals responsables de l'efecte de la seua influència sobre la salut dels seguidors, també són responsables de generar una

sensació de missió que busque el bé comú tant del líder com dels seguidors, mitjançant un ambient laboral sa i un desenvolupament econòmic sostenible. Novament, el *lideratge prova l'home (la dona)*, ja que aquest ha d'anteposar la recerca d'un bé més gran per als seguidors, la seua organització i la societat a la satisfacció de les seues necessitats narcisistes (Judge, LePine i Rich, 2006).

El lideratge autèntic com una alternativa als estils basats en el carisma

Amb el començament del nou segle, els principals autors de la teoria de lideratge transformacional o *full range leadership theory* (Sosik, 2006), la van revisar conceptualment i, igual que amb el lideratge carismàtic, van proposar una distinció entre líders *pseudotransformacionals* i *autènticament* transformacionals. Aquesta distinció afirma que el líder transformacional autèntic no solament ha de mostrar que posseeix alts estàndards ètics, sinó que a través de l'estímul intel·lectual ha de desenvolupar en els seguidors el seu veritable potencial per aconseguir nous nivells d'èxit, creixement i benestar personal (Bass i Steidlmeier, 1999). Seguint la línia de pensament de Bass i Steidlmeier (1999), la investigació recent en lideratge ha formulat noves propostes per distingir l'*autenticitat* en el lideratge transformacional. D'aquesta manera, el model de lideratge *autèntic* sorgeix com una possible resposta a la necessitat de distingir què fa que un líder siga veritablement *autèntic* (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans i May, 2004).

Potser el lector es preguntarà per què cal un altre enfocament en l'estudi del lideratge, si després de 100 anys de psicologia aplicada ja s'han identificat i provat empíricament un considerable nombre de conductes i atributs que vinculen el lideratge amb el rendiment i la satisfacció laboral. Quin valor original pot aportar aquest enfocament? (Cooper, Scandura i Schriesheim, 2005). En altres paraules: Quina és la necessitat d'un nou model de lideratge quan aquest camp d'investigació ja posseeix un important i extens cos teòric?

Hi ha diverses respostes per a aquesta pregunta, que s'expliquen en altres llocs (Avolio, 2007; Moore, 2008), però potser la que ens sembla de més pes és que el lideratge autèntic està emmarcat dins el moviment de la psicologia positiva (Seligman, 2002) i més específicament, la conducta organitzacional positiva (Luthans i Avolio, 2009).

Aquest corrent proposa un salt qualitatiu en la manera d'entendre la realitat de les persones en les organitzacions. Per exemple, aquest marc teòric recupera i distingeix dues concepcions clàssiques de benestar que semblen similars però que són qualitativament diferents: *eudemonia* i *hedonisme*, i els aplica a un context laboral. L'hedonisme es defineix, dins d'aquest corrent, com el benestar subjectiu, com una avaluació general i subjectiva en termes de plaer o desplaer, o com el sumatori de reaccions avaluatives als estímuls vitals que es troben en

diferents situacions o àrees de la vida. El benestar *eudemònic*, basat en el concepte aristotèlic homònim, s'entén com a «viure d'una manera que activament expressa l'excel·lència del caràcter o la virtut» (Ilies, Morgeson i Nahrgang, 2005). En conseqüència, en aquest marc conceptual un entorn laboral positiu seria aquell que aconseguisca resultats *eudemònic*s en els seus membres.

En aquesta línia, tampoc el concepte d'autenticitat com a tal és nou, ja que la filosofia l'ha abordat, des de les escoles clàssiques gregues fins al moviment existencialista del segle XIX, però en el marc conceptual de la conducta organitzacional positiva es converteix en un element distintiu d'aquells líders que són capaços de crear entorns laborals *eudemònic*s (Yammarino, Dionne, Schriesheim i Dansereau, 2008). Per això, més enllà del lideratge transformacional, l'autenticitat en el lideratge es va considerar també com a constructe «arrel» que explicaria el perquè de l'efectivitat d'altres estils de lideratge positius, com el lideratge *carismàtic socialitzat*, el lideratge *espiritual* i el lideratge *servicial* (Avolio i Gardner, 2005).

El líder *autèntic* afecta positivament els seus seguidors, ja no mitjançant una imatge idealitzada que els últims construeixen d'ell, sinó desplegant un *jo autèntic* que s'evidencia en conductes coherents amb els valors o creences internalitzades que són socialment adaptatives. Aquesta percepció de coherència entre creences i accions portarà els seguidors a tenir majors nivells de confiança en el líder, per mitjà d'un procés d'identificació (tant personal com social) que s'intensifica a mesura que l'autenticitat del líder és posada a prova dia rere dia, davant una varietat d'actors i situacions. Al seu torn, la creixent identificació social dels seguidors amb l'organització generarà una sensació més intensa de pertinença i entusiasme envers aquesta, que es traduirà en major capital positiu, evidenciat en la presència de nivells més alts d'esperança i optimisme (Avolio *et al.*, 2004). Des d'una perspectiva existencial, els seguidors que experimenten aquestes emocions positives, fins i tot en contextos adversos, trobaran una major sensació de *sentit vital* (Frankl, 1985) en el dia a dia de les activitats laborals.

Contràriament a les organitzacions totals, l'acció de *brindar una meta distant que genere sentit vital* és potser una de les majors fonts d'influència positiva d'un líder autèntic, ja que aquesta acció centra la història *personal* d'un subjecte dins d'un context històric encara més gran i afavoreix el desenvolupament del potencial intrínsec de cada ésser humà per superar els desafiaments que sorgiran en el camí cap a la consecució d'aquesta *meta vital*. Pertànyer a una organització eudemònica, en comptes de buidar l'individu de sentit, l'ajuda a desplegar el seu veritable potencial, tant dins com fora d'aquesta, i fa que tinga una vida més plena. Així mateix, la diferència entre un líder autèntic i un de neocarismàtic és que mentre el segon apel·la a recursos dramàtics per crear una imatge heroica de si mateix i de la seua missió per aconseguir que els seus seguidors el segueixen

(Gardner i Avolio, 1998), el líder autèntic genera sentit en els altres des d'una profunda convicció i coherència personal, i és un model exemplar que ajuda el seguidor a *descobrir el seu propi camí*.

Quant a resultats més concrets per a les organitzacions, la investigació empírica sobre lideratge autèntic va trobar que aquest estil està associat a resultats positius, congruents amb la idea de *brindar un sentit vital*. Un líder autèntic promou un major capital psicològic (Walumbwa, Luthans, Avey i Oke, 2011), més lleialtat i compromís (amb el líder, amb la seua missió i els objectius que són necessaris per a complir-la), majors nivells d'*engagement* i de satisfacció laboral (Giallonardo, Wong i Iwasiw, 2010), que al seu torn es relacionen amb una més gran *sensació de realització personal* (Walumbwa *et al.*, 2008).

Aquests resultats actitudinals es traslladaran alhora a conductes positives per a l'organització, com un augment en el rendiment laboral dels treballadors, una reducció de les conductes laboralment contraproduents (p. ex., absentisme voluntari i ganduleria social) i, per tant, en una millora a llarg termini en els resultats generals de l'organització (Clapp-Smith, Vogelgesang i Avey, 2009; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing i Peterson, 2008). Els líders autèntics no solament fan que el creixement econòmic que experimenten aquestes organitzacions siga sostenible en el temps sinó que, a més a més, generen entorns laborals sans i eudemònics per als seguidors (Avolio *et al.*, 2004).

Resum i conclusions

En aquest treball revisem els models de lideratge recents, especialment aquells que estan basats en el carisma del líder, i advertim sobre certs contextos organitzacionals que combinats amb estils de lideratge basat en el carisma del líder, són psicològicament nocius als seus treballadors.

Com una possible alternativa, presentem un enfocament de lideratge basat en la psicologia positiva, el lideratge autèntic, que busca ser efectiu desenvolupant el veritable potencial dels col·laboradors, i és un model exemplar i generador de sentit a l'activitat diària d'aquests. Per a aquesta teoria, l'autenticitat en el lideratge és fruit d'un profund autoconeixement tant del propi potencial com dels propis valors, desplegat en la capacitat d'autoregular conductes i emocions per ser coherent amb aquests valors (Gardner, Avolio, Luthans, May i Walumbwa, 2005). En conseqüència, aquests líders no solament són efectius sinó que, creant confiança i compromís i augmentant-ne el capital psicològic, aconseguen crear entorns laborals que fomenten el benestar i el desenvolupament del veritable potencial dels col·laboradors.

En un món marcat per l'individualisme, l'egocentrisme, la gestió manipulativa de la imatge, el maquiavel·lisme i la mentida, en tots els àmbits de la societat,

si ens trobem davant un líder veritablement autèntic, hiveiem reflectida la nostra pròpia autenticitat, o la nostra falta d'aquesta, i som confrontats amb el sentit últim de les accions de la nostra vida quotidiana. Així mateix, són provades les nostres motivacions i conductes, especialment si són una mera recerca de plaers hedonistes o realment tenen com a fi la millora constant de les nostres virtuts, a través de la recerca diària de la nostra excel·lència i la dels altres.

Referències

- Arnott, D. (1999). *Corporate Cults: The Insidious Lure of the All-Consuming Organization*. AMACOM.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American psychologist*, 62(1), 25-33.
- Avolio, B. J. i 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. i May, D. R. (2004). Unlocking them ask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bakker, A. B. i Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Barling, J., Christie, A. i Turner, N. (2008). Pseudo-Transformational Leadership: Towards the Development and Test of a Model. *Journal of Business Ethics*, 81, 851-861.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Freepress.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M. i Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bono, J. E. i Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-10.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, New York, USA: Harper & Row.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. i 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.

- Cooper, C. D., Scandura, T. A. i Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential Challenges to developing authentic leadership theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475-493.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. *Charismatic Leadership in Organizations*.
- Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*. New York (N.Y.): Washington Square Press: Pocket Books.
- Freud, S. (1921). *Psicología de las masas y análisis del Yo*. Buenos Aires: Amorrortu editores - tom XVIII.
- Gardner, W. L. i Avolio, B. J. (1998). The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. *Academy of management review*, 23(1), 32-58.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. i Walumbwa, F. O. (2005). «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A. i 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.
- Hogg, M. A. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- Illies, R. T., Morgeson, F. P. i Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Judge, T. A., LePine, J. A. i Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.
- Judge, T. A. i Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-68.
- Leana, C. R. i Feldman, D. C. (1988). Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions, and Coping Behaviors. *Journal of Management*, 14(3), 375-389.
- Lowe, K. B., Kroeck, G. K., Sivasubramaniam, N. i Galen, L. K. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lewin, K., Lippitt, R. i White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271.

- Likert, R. (1967). *The Human organization*, New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. i Avolio, B. J. (2009). The «point» of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. i Dukerich, J. M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Moore, S. (2008). It's not just nice, it's necessary: Authentic leadership in the new economy. *Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences*, 69(06), 2333.
- Peiró, J. M. (1991). Liderazgo en la organización. En UNED (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid (5a edició).
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 37-41.
- Seligman, M. E. (2002). *Authentic Happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: FreePress.
- Sosik, J. J. (2006). Full range leadership. En R. J. Burke i C. L. Cooper (Eds.), *Inspiring Leaders* (Vol. 1, p. 33-66). New York: Routledge.
- Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10(4), 354.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. i Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wolfe Morsson, E. i Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A. i Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *Leadership Quarterly*, 19, 693-707.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.