

Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España

Juan Antonio Moriano¹, Fernando Molero¹ y Jean-Pierre Lévy Mangin²

¹ Universidad Nacional de Educación a Distancia y ² Universidad de Quebec en Ottawa

En este estudio se describe el concepto de liderazgo auténtico y la validación de un cuestionario para medirlo en una muestra de más de 600 empleados españoles. Este cuestionario mide cuatro componentes diferentes, aunque relacionados entre sí, del concepto más amplio de liderazgo auténtico. Estos componentes son conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada. Los resultados obtenidos a través del modelado de ecuaciones estructurales confirmaron que la versión española del cuestionario presenta una alta fiabilidad y validez concurrente para una serie de variables asociadas al liderazgo como son la efectividad percibida del líder, el esfuerzo extra de los seguidores y la satisfacción con el líder.

Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain. This study presents the validation of the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) in a sample of more than 600 Spanish employees. This questionnaire measures four distinct but related substantive components of authentic leadership. These components are: self-awareness, relational transparency, balanced processing, and internalized moral perspective. Structural equation modeling confirmed that the Spanish version of ALQ has high reliability and predictive validity for important leadership outputs such as perceived effectiveness of leadership, followers' extra effort and satisfaction with the leader.

El concepto de «autenticidad» (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición que se remonta a los antiguos griegos y pasa por la psicología humanista (Avolio y Gardner, 2005). La aplicación de este concepto al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década y desde entonces viene despertando cada vez más interés entre sus estudiosos, tanto en el campo aplicado como en el académico. El auge de este concepto se debe principalmente a dos razones que, por motivos diferentes, reclaman la existencia de un nuevo tipo de liderazgo. Por un lado, la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación. Desde este punto de vista, la pérdida de confianza en los dirigentes pone de manifiesto la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo. Por otro lado, el auge de la Psicología positiva lleva a prestar cada vez más atención a los aspectos del liderazgo relacionados con la autorrealización tanto del líder como de las personas que trabajan con él.

En efecto, en los últimos años, la Psicología positiva ha propuesto cambiar el enfoque de la Psicología desde la preocupación en tratar los aspectos negativos, como las deficiencias y las patologías, a fomentar el desarrollo de las cualidades positivas (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Entre dichas cualidades destacan, por ejemplo, la creatividad, la integridad, la ética, el liderazgo, la sabiduría, el ser un buen ciudadano y el trabajo satisfactorio. En

la Psicología de las Organizaciones se ha aplicado este enfoque al estudio de la conducta organizacional positiva y el capital psicológico positivo (Luthans, 2002; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007). Asimismo, este enfoque se ha aplicado también al estudio del liderazgo y se ha propuesto un nuevo modelo denominado *liderazgo auténtico* (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003; Shamir y Eilam, 2005), cuyo estudio se aborda en este trabajo.

Los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás (Shamir y Eilam, 2005). Estos líderes desean de forma sincera servir o ser útiles a los otros a través de su posición privilegiada dentro del grupo. Por ello, están más interesados en desarrollar las competencias de las personas con las que trabajan y darles más libertad a la hora de realizar su tarea que en utilizar su autoridad para dirigir a los otros (Luthans y Avolio, 2003). De esta forma, los líderes auténticos reconocen y valoran las diferencias individuales y son capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo y ayudarles a fortalecerlas. Desde el punto de vista de los seguidores, los líderes auténticos son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás y en concordancia con los valores y creencias que mantienen (Avolio y Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004). En este sentido, varios estudios realizados en diferentes países con un instrumento diseñado para medir el liderazgo auténtico (*Authentic Leadership Questionnaire*, ALQ) han mostrado que este estilo de liderazgo permite mejorar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los seguidores (Caza, Bagozzi, Woolley, Levy y Caza, 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang y Avey, 2009; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson, 2008).

Fecha recepción: 28-5-10 • Fecha aceptación: 1-12-10

Correspondencia: Juan Antonio Moriano León

Facultad de Psicología

Universidad Nacional de Educación a Distancia

28040 Madrid (Spain)

e-mail: jamoriano@psi.uned.es

El interés por contar con un cuestionario de liderazgo auténtico en castellano que permita realizar futuras investigaciones sobre este estilo de liderazgo nos ha llevado a plantear como objetivo de este estudio su adaptación a nuestra lengua y posterior validación en una muestra española de más de seiscientos empleados. Para lograr este objetivo se ha recurrido al modelado de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling, SEM*) para confirmar la estructura factorial del cuestionario y analizar tanto su fiabilidad como validez (convergente, discriminante y concurrente).

Liderazgo auténtico

El liderazgo auténtico se puede definir como un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008). Esto lleva a los líderes auténticos a conocerse bien a sí mismos, así como el contexto en el que se encuentran, y, por ello, no tienen dificultades en mantener su rumbo y comunicarlo a los demás en términos de principios, valores y ética (Avolio et al., 2004). Como resultado, estos líderes son capaces de incrementar la motivación, el compromiso y la satisfacción de sus seguidores a través de la creación de identificación personal e identificación social con la organización. Además, diversos autores (Avolio y Gardner, 2005; Luthans y Avolio, 2003; May, Chan, Hodges y Avolio, 2003) hacen hincapié en los altos estándares éticos que guían las conductas y la toma de decisiones de los líderes auténticos y cuestionan que el liderazgo auténtico pueda ser éticamente neutral.

Jensen y Luthans (2006) estudiaron cómo el estilo de liderazgo auténtico del empresario influyó en las actitudes y en el bienestar de sus empleados y, por tanto, en el rendimiento de la nueva empresa. Para ello, emplearon un modelo que reconoce la importancia de tres tipos de factores que sirven como antecedentes del liderazgo auténtico: las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el que se desenvuelve y el capital psicológico positivo. Según este modelo, un empresario o un directivo sería un líder auténtico si mantiene la creencia central de que todas las personas dentro de la organización tienen algo positivo que aportar y es capaz de identificar las fortalezas de sus empleados y ayudar a su desarrollo. Jensen y Luthans (2006) llevaron a cabo un estudio para comprobar los efectos positivos del liderazgo auténtico sobre una muestra de 179 empleados en 62 nuevas empresas de los Estados Unidos. Los resultados revelaron que los empleados que percibían a su empresario como un líder más auténtico tenían niveles más altos de compromiso organizacional, satisfacción y felicidad en el trabajo. Teniendo en cuenta la relación positiva entre las actitudes de los empleados y los resultados empresariales como, por ejemplo, la productividad, los beneficios o la satisfacción de los clientes (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), las percepciones de liderazgo auténtico no solo influyen positivamente en las actitudes laborales de los empleados y en su felicidad, sino que además pueden, al menos indirectamente, tener un impacto positivo en el rendimiento de cualquier empresa (Clapp-Smith et al., 2009).

Respecto a la medida del liderazgo auténtico, Walumbwa et al. (2008) desarrollaron el denominado «Authentic Leadership Questionnaire», o ALQ, que permite evaluar este estilo de liderazgo a través de cuatro factores. El primer factor se denomina «conciencia de sí mismo» (*self-awareness*) y hace referencia al conoci-

miento de las fortalezas y debilidades de uno mismo y también de los demás que tiene el líder o directivo. Este factor también hace referencia a la conciencia del líder sobre cómo su propia conducta influye en los demás. El segundo factor es la transparencia en las relaciones (*relational transparency*). El líder que puntúa alto en este factor es aquél que se abre a los demás y se muestra tal y como es. Esto genera un clima de confianza entre los seguidores que facilita el que se compartan pensamientos y emociones. Por su parte, el tercer factor, denominado «procesamiento equilibrado» (*balanced processing*), hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes también son capaces de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos (Avolio y Gardner, 2005). El último factor hace referencia a la moral internalizada (*internalized moral perspective*) del líder y se relaciona con la autorregulación de la conducta según los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado, la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales (Walumbwa et al., 2008).

Al tratarse de un nuevo modelo de liderazgo resulta interesante compararlo con otros modelos anteriores con los que el liderazgo auténtico puede tener puntos en común como son el liderazgo ético y el liderazgo transformacional. El *liderazgo ético* se define como la demostración de conductas normativamente apropiadas a través de acciones personales y relaciones interpersonales, así como la promoción de tales conductas en los seguidores a través de la comunicación bilateral, el refuerzo y la toma de decisiones (Brown, Treviño y Harrison, 2005). Los líderes éticos se caracterizan por ser considerados «personas morales» y «directivos morales». La consideración de «persona moral» está asociada a cualidades personales como la honradez y la confianza, los líderes éticos se preocupan por las personas y están abiertos a las opiniones de sus empleados. Además, el liderazgo ético también depende de que se considere al líder como un «directivo moral», es decir, alguien capaz de dirigir a los demás a una dimensión ética. Los directivos morales se encargan de fijar normas éticas, definir modelos éticos de conducta y utilizar sistemas de gratificaciones y de sanciones destinados a guiar el comportamiento ético en la empresa. El liderazgo auténtico se diferencia del liderazgo ético en que no utiliza solamente la «dirección moral» para infundir un comportamiento ético en los seguidores. Además, el liderazgo auténtico abarca más que el ser ético, ya que descansa en otros tres componentes: conciencia de uno mismo, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores (Walumbwa et al., 2008).

El liderazgo auténtico también mantiene diferencias conceptuales importantes con el liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional (Bass, 1985) es un tipo de liderazgo a través del cual el líder consigue efectos extraordinarios en los seguidores a través de una serie de conductas basadas en el carisma, inspiración, estimulación individual y consideración individualizada. Por su parte, el liderazgo auténtico no apela al carisma o la inspiración para la construcción de relaciones estables y duraderas con los seguidores. De hecho, el proceso por el cual los seguidores internalizan las creencias y valores del líder no está sustentado en recursos que motiven la inspiración como, por ejemplo, presentaciones dramáticas o utilización de símbolos, sino en el carácter del líder, su dedicación y su conducta ejemplar y transparente. Por el contrario, el liderazgo transformacional requiere que el líder transmita una

visión poderosa y positiva, y atienda a las necesidades individuales de sus seguidores (Walumbwa et al., 2008).

En definitiva, para Avolio y Gardner (2005), el liderazgo auténtico es más genérico que otros tipos de liderazgo y constituye una base sobre la que otros aspectos positivos del liderazgo pueden tener lugar. No obstante, las conductas concretas (carisma, inspiración, refuerzo, etc.) a través de las cuales ese liderazgo se expresa pueden variar según las características específicas de los líderes con independencia de su autenticidad.

Recientes estudios realizados en distintos países, como China (Walumbwa et al., 2008), Estados Unidos (Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, Luthans, Avey y Oke, 2009), Kenia (Walumbwa et al., 2008) y Nueva Zelanda (Caza et al., 2010), han empleado el ALQ para analizar cómo el liderazgo auténtico se relaciona con diferentes variables psicosociales y organizacionales. Los resultados de estos estudios muestran que el ALQ está positivamente relacionado con el capital psicológico colectivo, la satisfacción laboral y la satisfacción de los seguidores con el líder, las conductas de ciudadanía organizacional, la confianza, el compromiso organizacional y el rendimiento laboral.

El objetivo principal de este trabajo consiste en la validación del cuestionario de liderazgo auténtico en España. Para ello, y como resultado de la revisión de la literatura realizada, se propone el modelo recogido en la figura 1. Concretamente, se pretende, por un lado, confirmar la estructura multifactorial del ALQ y, por otro lado, analizar la validez concurrente de este cuestionario sobre diferentes resultados del liderazgo, como son la efectividad percibida del líder, el esfuerzo extra que los seguidores están dispuestos a realizar y la satisfacción de los seguidores con el líder.

Método

Participantes

La muestra, obtenida a través de un muestreo incidental, estaba formada por 623 empleados, un 43,4% eran hombres y un 66,6% eran mujeres, con una edad media de 38,17 años ($DT=9,80$) y una antigüedad media en la organización de 8,71 años ($DT=9,07$). La mayoría de los encuestados tenía estudios universitarios (55,1%) o de formación profesional (14,9%), y solo un 24,4% ocupaban puestos de gestión. Los participantes pertenecían a 120 organiza-

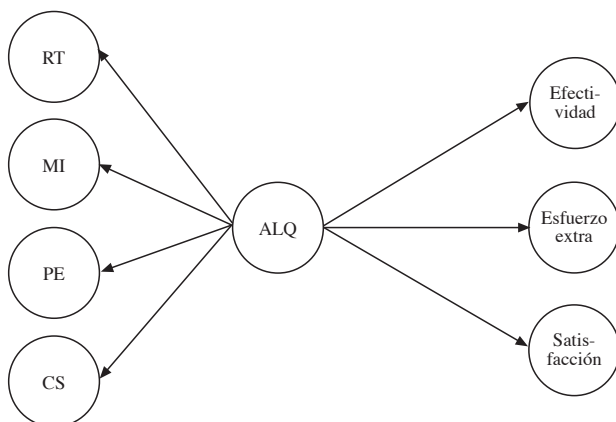


Figura 1. Modelo teórico. Nota. TR= Transparencia en las relaciones, MI= Moral internalizada, PE= Procesamiento equilibrado y CS= Conciencia de sí mismo

ciones, tanto públicas (55,9%) como privadas (44,1%), repartidas por 27 provincias españolas: Madrid (31,5%), Zaragoza (13,5%), Barcelona (7,7%), Valencia (4,8%) y otras (42,5%). Las organizaciones, en su gran mayoría grandes (44,9%) y medianas (34,3%), eran de diferentes sectores: educación, salud y deporte (27,5%), administración (22,5%), informática y telecomunicaciones (20%), y centros de investigación y desarrollo (12,5%).

Procedimiento

Previamente a la administración del cuestionario, se realizó una traducción inversa ciega (*blind back-translation*) para garantizar un mínimo de equivalencia idiomática entre la versión en inglés y la española (Beaton, Bombardier, Guilermín y Bosi Ferraz, 2000; Bracken y Barona, 1991). Para ello, se realizó una primera traducción del lenguaje original del ALQ (inglés) al español por el equipo de investigación. Posteriormente, otra persona bilingüe, que no tenía ningún conocimiento de la versión original, realizó la traducción del instrumento en español de nuevo al inglés. Dicha versión se remitió a los creadores de la escala original, que confirmaron la equivalencia entre los ítems de la versión original del ALQ y la retraducida en inglés.

Los participantes fueron reclutados y entrevistados por estudiantes de los últimos cursos de Psicología de la UNED, que a cambio recibían créditos prácticos. Cada estudiante debía pasar el cuestionario a 10 personas que evaluaban a su supervisor/a inmediato utilizando la versión española del ALQ. La aplicación del cuestionario duraba aproximadamente 20 minutos y se realizó durante el último trimestre de 2009.

Instrumentos

El instrumento utilizado en este estudio estaba compuesto por los siguientes cuestionarios:

Cuestionario de liderazgo auténtico. Esta variable se midió a través de la adaptación española del ALQ desarrollado por Walumbwa et al. (2008) y validado en una muestra de 224 empleados en Estados Unidos y 212 en China. El cuestionario está compuesto de cuatro factores: transparencia en las relaciones (5 ítems, por ejemplo, «Mi líder anima a cada persona a expresar su opinión»), moral internalizada (4 ítems, por ejemplo, «Muestra creencias que son consistentes con sus acciones»), procesamiento equilibrado (3 ítems, por ejemplo, «Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión») y conciencia de sí mismo (4 ítems, por ejemplo, «Tiene una idea bastante exacta de cómo otras personas ven sus capacidades de liderazgo»). La escala de respuesta oscilaba de 0 («Nada») a 4 («Siempre»).

Resultados del liderazgo. Se utilizaron las subescalas de efectividad, esfuerzo extra y satisfacción del MLQ 5x (Bass y Avolio, 2000), adaptado en España por Molero, Recio y Cuadrado (2010). El cuestionario de *efectividad percibida* del líder estaba formada por tres ítems (por ejemplo, «Mi líder es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización»). El cuestionario de *esfuerzo extra* de los seguidores también estaba compuesta por tres ítems (por ejemplo, «Potencia mi deseo de tener éxito»). Por su parte, la satisfacción con el líder estaba formada por dos ítems (por ejemplo, «Trabaja conmigo de forma satisfactoria»). El rango de respuesta a estas tres subescalas oscilaba entre 0 («Nada») a 4 («Siempre»).

Datos biográficos. En la última parte del instrumento se preguntaba a los participantes por su edad, género, provincia, tipo de organización y sector, y nivel educativo y profesional.

Análisis de datos

Para confirmar la estructura del ALQ se recurrió al SEM. Los análisis se efectuaron usando la matriz de datos originales como entrada y el procedimiento de máxima verosimilitud porque cumple una serie de propiedades estadísticas deseables (Lévy-Mangin y Varela, 2006). Estas propiedades son asintóticas, lo que quiere decir que se cumplen para muestras grandes. La estimación es consistente y a medida que el tamaño de la muestra aumenta, entonces la distribución de las estimaciones tiende a una distribución normal. Esta propiedad implica que es posible obtener los errores típicos de estimación, sus intervalos de confianza y comprobar si puede asumirse que su valor es nulo en la población. Asimismo, las estimaciones y la función son invariantes respecto a la escala de medida.

Para analizar la bondad de ajuste del modelo se aplicó el estadístico chi-cuadrado (χ^2), cuyos valores no significativos ($p > .05$) indican que el modelo propuesto se ajusta a los datos. Sin embargo, como este índice es muy sensible al tamaño de la muestra y a las desviaciones de la normalidad en los datos (Barrett, 2007), fue necesario tener en cuenta otros índices de ajuste absoluto como el GFI y relativo como el CFI. Valores superiores a .90 en estos índices indican un ajuste adecuado del modelo (Hu y Bentler, 1999). Asimismo, se utilizó el índice RMSEA, que es una medida de discrepancia del modelo por grados de libertad e informa de la parsimonia del modelo. Cuando este índice alcanza un valor de .06 se considera que el modelo presenta un ajuste muy bueno, .08 indica un ajuste razonable y superior a .10 un mal ajuste (Hu y Bentler, 1999).

Se utilizaron los programas estadísticos SPSS 17, para estadísticos descriptivos y cálculos de correlación, y AMOS 17 para la puesta a prueba del modelo confirmatorio y causal.

Resultados

En la tabla 1 se muestran los estadísticos descriptivos de los 16 ítems del ALQ. Se ofrecen los valores de tendencia central, variabilidad, asimetría y curtosis para cada uno de ellos.

El análisis factorial confirmatorio realizado sobre el cuestionario ALQ pone a prueba la estructura de segundo orden hallada en investigaciones realizadas en diferentes países (Caza et al., 2010; Clapp-Smith et al., 2009; Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2009). Específicamente, el modelo de medida estaba formado por un factor de segundo orden, cuatro factores de primer orden y 16 indicadores. Los resultados obtenidos indicaban que el ajuste del modelo no era totalmente satisfactorio: $\chi^2(100) = 593,14$, GFI = .86, CFI = .91 y RMSEA = .08. Por lo que se procedió a reespecificar el modelo, eliminando aquellos ítems con baja carga factorial (ALQ4, ALQ5 y ALQ7). Este último modelo sí obtuvo un ajuste satisfactorio: $\chi^2(61) = 335,93$, GFI = .91, CFI = .95 y RMSEA = .08.

Validez convergente y fiabilidad de las medidas. La *validez convergente* se determinó a través de la significación estadística de las cargas factoriales de los indicadores de cada constructo latente. En la tabla 2 se comprueba que todas las cargas estandarizadas (λ) y los valores críticos de t superan ampliamente los niveles mínimos recomendados de .50 y 1,96 ($p < .05$), respectivamente (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006). Para evaluar la fiabilidad de las medidas se calculó el *coeficiente de fiabilidad compuesta* (CFC) que resulta más adecuado que el *alfa de Cronbach*, ya que no depende del número de atributos asociados a cada concepto (Cortina, 1993; Hair et al., 2006). El valor mínimo que se considera adecuado para este coeficiente es .70 (Nunnally, 1978). Por su parte, la

varianza media extraída (*Average Variance Extracted*, AVE) refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores recogida por la variable latente. Cuanto mayor sean los valores de AVE,

Tabla 1
Estadísticos (media, desviación típica, sesgo, curtosis) de todos los ítems

	Media	DT	Sesgo	Curtosis
ALQ1	2,35	,81	-,99	,02
ALQ2	2,05	,97	-,69	-,61
ALQ3	2,12	1,03	-,84	-,57
ALQ4	2,40	,86	-1,29	,70
ALQ5	2,05	,98	-,62	-,78
ALQ6	2,18	,96	-,86	-,40
ALQ7	2,47	,80	-1,45	1,32
ALQ8	1,99	1,05	-,61	-,90
ALQ9	2,04	1,00	-,70	-,66
ALQ10	1,68	1,08	-,20	-1,24
ALQ11	2,23	,95	-,94	-,28
ALQ12	1,93	1,02	-,45	-1,02
ALQ13	1,93	1,06	-,51	-1,02
ALQ14	1,93	1,04	-,58	-,85
ALQ15	1,96	,99	-,53	-,84
ALQ16	2,00	1,01	-,59	-,83

Tabla 2
Cargas factoriales (λ), valores de t , coeficientes de fiabilidad (CFC) y AVE

Variable latente	Ítems	λ	t	CFC	AVE
Transparencia en las relaciones	ALQ1	,58	15,24**	,84	,64
	ALQ2	,75	-		
	ALQ3	,77	21,66**		
Moral internalizada	ALQ6	,70	16,78**	,87	,69
	ALQ8	,76	18,36**		
	ALQ9	,72	-		
Procesamiento equilibrado	ALQ10	,72	20,90**	,89	,73
	ALQ11	,76	22,25**		
	ALQ12	,85	-		
Conciencia de sí mismo	ALQ13	,83	21,65**	,90	,71
	ALQ14	,72	18,48**		
	ALQ15	,79	20,97**		
	ALQ16	,74	-		
Efectividad liderazgo	MLQ1	,84	-	,83	,62
	MLQ2	,82	18,02**		
	MLQ3	,69	13,00**		
Esfuerzo extra	MLQ4	,84	-	,91	,79
	MLQ5	,90	22,42**		
	MLQ6	,91	21,94**		
Satisfacción	MLQ7	,93	-	,92	,86
	MLQ8	,92	27,00**		

** $p < .01$

	M (DT)	RT	MI	PE	CS	EL	EE	SA
Transparencia en las relaciones (TR)	3,17 (0,75)	,80						
Moral internalizada (MI)	3,06 (0,83)	,72	,83					
Procesamiento equilibrado (PE)	2,94 (0,87)	,76	,74	,85				
Conciencia de sí mismo (CS)	2,95 (0,89)	,71	,71	,79	,87			
Efectividad liderazgo (EL)	3,23 (0,76)	,64	,66	,66	,69	,78		
Esfuerzo extra (EE)	2,76 (1,06)	,69	,70	,70	,73	,73	,88	
Satisfacción (SA)	2,95 (1,01)	,72	,72	,72	,78	,74	,80	,92

Todas las correlaciones son significativas ($p < .01$). Raíz cuadrada del AVE en la diagonal

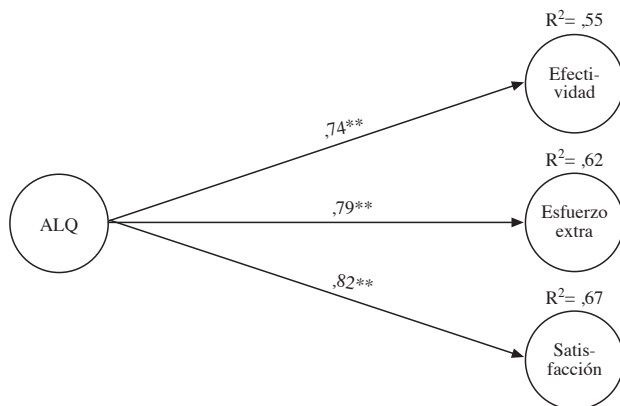


Figura 2. Resultados del modelado de ecuaciones estructurales
** $p < .01$

más representativos son los indicadores de la variable latente en la que cargan. Generalmente, se recomienda que el valor de AVE sea superior ,50 (Bagozzi y Yi, 1988; Hair et al., 2006). En este estudio, ambas pruebas de fiabilidad superan ampliamente en todas las escalas los valores aceptados (tabla 2).

Validez discriminante. Para evaluar la presencia de validez discriminante entre constructos es necesario que la raíz cuadrada del AVE sea superior a la correlación entre constructos (Fornell y Larcker, 1981). En la tabla 3 se presentan las correlaciones entre constructos y, en la diagonal, la raíz cuadrada del AVE. A la vista de estos resultados se puede afirmar que existe una validez discriminante entre los constructos, aunque todos ellos están muy relacionados.

Validez concurrente. Las correlaciones obtenidas entre las dimensiones del ALQ y los resultados del liderazgo (tabla 3) constituyen un primer apoyo a la validez concurrente del ALQ. Con el mismo propósito se puso a prueba el modelo estructural representado en la figura 2. Los índices de ajustes para este modelo, obviando el valor de la chi-cuadrado ($\chi^2(183) = 733,66, p < .001$), resultan óptimos (GFI = ,90, CFI = ,94 y RMSEA = ,07). Respecto a la relación entre las variables, ALQ predice significativamente la efectividad percibida del líder, el esfuerzo extra de los seguidores y la satisfacción con el líder. Además, explica un elevado porcentaje de la varianza de la efectividad del liderazgo (55,17%), el esfuerzo extra (62,49%) y la satisfacción (67,79%).

Conclusiones

El estudio del liderazgo auténtico está alcanzando cada vez más importancia entre los investigadores del liderazgo. Por ello, el objetivo de este trabajo ha sido validar el instrumento que sirve para medir este constructo, el Cuestionario de Liderazgo Auténtico (ALQ) en su versión en castellano. Dicha validación se ha realizado tanto en lo que se refiere a la estructura factorial del cuestionario como a las relaciones del liderazgo auténtico con otras variables de resultado organizacional, con las que se supone que dicho liderazgo debe estar relacionado (validez concurrente).

En relación con la estructura factorial del cuestionario, los análisis confirman la existencia de cuatro factores de primer orden que pueden agruparse a su vez en un factor de segundo orden. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Walumbwa et al. (2008). No obstante, para conseguir un mejor ajuste del modelo ha sido necesario eliminar dos ítems del factor transparencia en las relaciones y otro del factor moral internalizada, por lo que en la versión española del ALQ consta con tres ítems menos que la original. Una vez realizados estos ajustes, tanto la fiabilidad de los factores como el ajuste del modelo propuesto resultan satisfactorios.

En cuanto a la validación concurrente, se confirma que el liderazgo auténtico se relaciona de forma significativa con la efectividad percibida del líder, la satisfacción existente con él y también el esfuerzo extra que los subordinados están dispuestos a realizar.

En cualquier caso, en relación con la validación del ALQ, el debate no puede considerarse cerrado ya que la validación de constructo es un proceso por medio del cual se acumulan evidencias sobre relaciones teóricamente importantes que apoyan una determinada interpretación de las puntuaciones (Messick, 1989). Por esta razón, investigaciones con muestras más numerosas o en sectores específicos de población pueden variar el ajuste y la composición de los diferentes factores. En dichas investigaciones debería abordarse también de manera empírica la relación entre el liderazgo auténtico y otros estilos de liderazgo, como por ejemplo el liderazgo ético o el liderazgo transformacional. Según los estudios realizados en otros países (Walumbwa et al., 2008), aunque dichas relaciones son altas, puede demostrarse que son constructos diferentes y que afectan de manera diferente a diversas variables de resultado organizacional. Asimismo, son numerosas las cuestiones pendientes de verificar empíricamente en relación con el liderazgo auténtico. Por ejemplo, sería importante comprobar los efectos que este tipo de liderazgo tiene sobre la identificación or-

ganizacional y la involucración en el trabajo (*work engagement*) de los subordinados, así como con su rendimiento. Por otra parte resultaría importante, tanto en el plano teórico como en el plano aplicado, determinar si los líderes auténticos son capaces a su vez de aumentar también la «autenticidad» de sus empleados.

En definitiva, el liderazgo auténtico se presenta como un nuevo estilo de liderazgo que tiene sus raíces en la Psicología positiva y que comparte aspectos en común con el liderazgo ético y el liderazgo transformacional. Se trata de un estilo de liderazgo que crea condiciones para una mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus puntos fuertes y ser más positivas, y con el tiempo

mejora la capacidad general de desempeño de la organización. Por ello, los directivos que muestren liderazgo auténtico estarán mejor equipados para superar las dificultades e influir positivamente sobre sus empleados. Además, el entorno dinámico de trabajo en el que operan las organizaciones de hoy en día, caracterizado por el malestar económico y donde las reglas del mercado parecen estar en constante cambio, hacen que las personas miren cada vez más a sus líderes para orientarse y encontrar la dirección auténtica. Por lo que el liderazgo auténtico resulta un factor clave para ganar ventaja competitiva en cualquier organización, ya sea grande o pequeña, pública o privada.

Referencias

- Avolio, B.J., y Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- 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.
- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815-824.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (2000). *MLQ-Multi-factor leadership questionnaire, technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beaton, D.E., Bombardier, C.E., Guilmerin, F., y Bosi Ferraz, M. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-reports measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.
- Bracken, B.A., y Barona, A. (1991). State of the art procedures for translating, validating and using psychoeducational tests in cross-cultural assessment. *School Psychology International*, 12(1-2), 119-132.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., y Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Caza, A., Bagozzi, R.P., Woolley, L., Levy, L., y Caza, B.B. (2010). Psychological capital and authentic leadership: Measurement, gender and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2, 53-70.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R., y Avey, J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cortina, J.M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104.
- Fornell, C., y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., y Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6 ed.). New Jersey: Pearson.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., y 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.
- Hu, L.-T. y Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jensen, S.M., y Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Lévy-Mangin, J.P., y Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. La Coruña: Netbiblo.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F., y Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. En K.S. Cameron, J.E. Dutton y R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., y Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D., y Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
- Messick, S. (1989). Validity. En R.L. Linn (Ed.), *Educational measurement* (3rd ed., pp. 13-103). New York: Macmillan.
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Seligman, M.E.P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shamir, B., y Eilam, G. (2005). «What's your story?» A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O., Luthans, F., Avey, J.B., y Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.653.

