



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Máster Universitario en Psicología Positiva

Trabajo Fin de Máster

“LASE”: LIDERAZGO AUTÉNTICO Y SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Alumno/a: Rocío García Tribaldo

Tutor/a: Encarnación Ramírez Fernández y Ana Raquel Ortega Martínez

Julio, 2016

ÍNDICE

1. Marco teórico y justificación

1.1. Los cambios organizacionales.

1.2. Concepto de liderazgo.

1.3. Modelo de liderazgo auténtico.

1.3.1. Surgimiento del modelo de liderazgo auténtico.

1.3.2. Modelo de liderazgo auténtico.

1.4. La satisfacción laboral de los empleados y el liderazgo auténtico.

2. Metodología

2.1. Objetivos del programa.

2.2. Hipótesis planteadas.

2.3. Participantes.

2.4. Instrumentos de evaluación.

2.5. Diseño de la investigación.

2.6. Procedimiento de la investigación.

3. Descripción del plan de intervención

3.1. Cronograma general del estudio.

3.2. Cronograma de las sesiones que componen la intervención.

3.3. Desarrollo de las sesiones.

4. Beneficios del programa de intervención "LASE" y propuestas futuras de investigación

5. Referencias Bibliográficas

RESUMEN

La finalidad de este trabajo es crear un programa de intervención que fomente el estilo de liderazgo auténtico en los directivos organizacionales. La importancia de promover el liderazgo auténtico radica de la situación de cambio e incertidumbre que caracteriza a las organizaciones actuales. Para superar con éxito esta situación, es necesario que las empresas cuenten con empleados motivados que garanticen la supervivencia y la prosperidad de la organización. La motivación de los empleados está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral de los mismos. Este es el motivo por el cual se ha elegido el liderazgo auténtico como variable objeto de estudio, ya que se ha observado que correlaciona positivamente con la satisfacción laboral. Así, se ha creado un programa de intervención que tratará de promover el liderazgo auténtico a través de un entrenamiento en inteligencia emocional, autoestima, y estrategias de toma de decisiones compartidas con los empleados. Finalmente, como objetivo fundamental del programa, se tratará de determinar la eficacia del programa para promover el liderazgo auténtico, a la par que se pretende comprobar si este programa es eficaz para incrementar los niveles de satisfacción laboral de los empleados, y si existen correlaciones entre la inteligencia emocional y algunas de sus variables.

SUMMARY

The purpose of this work is to create an intervention program that promotes authentic leadership style in organizational management. The importance of promoting the authentic leadership is the situation of change and uncertainty that characterizes today's organizations. To successfully overcome this situation, it is necessary for companies to have motivated employees to ensure the survival and prosperity of the organization. The motivation of employees is closely related to job satisfaction thereof. This is why we have chosen the authentic leadership as variable under study, as it has been observed that positively correlated with job satisfaction, and therefore the motivation of employees. Thus, it has created an intervention program that will seek to promote genuine leadership through training in emotional intelligence, self-esteem, and strategies shared decision-making with employees. Finally, as a fundamental objective of the program, will seek to determine the effectiveness of the program to promote authentic leadership, the couple aims to verify whether this program is effective in increasing levels of job satisfaction of employees, and whether there are correlations between emotional intelligence and some of its variables

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo Auténtico, Satisfacción laboral.

Key Words: Leadership, Authentic Leadership, Job Satisfaction.

1. MARCO TEÓRICO Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Los cambios organizacionales

Desde un punto de vista Psicosocial llamamos **organización** a “*un sistema abierto de carácter social, con múltiples constituyentes colectivos, agrupados con el fin de cumplir una razón de ser, de la manera más eficaz y eficiente posible*” (Peiró, 1999). En el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y regularidades internas (Romero, Matamoros y Campo, 2013). El término organización es muy general, ya que existen múltiples formas de organización con fines muy variados, aunque todas tienen en común la consecución de un logro. A lo largo de este trabajo, cuando se use el término organización, se estará hablando del *entorno laboral* en concreto.

Si hay algo que *caracteriza* a las organizaciones españolas actuales son los *cambios discontinuos e impredecibles* que acontecen en su entorno (Ahumada, 2004). Estos cambios llevan asociados periodos de crisis, pero a su vez, son indispensables para la evolución, el desarrollo (Contreras y Barbosa, 2013), la supervivencia y la efectividad de las organizaciones.

Para que una organización pueda sobrevivir y prosperar en este contexto de cambio económico y social actual, necesita tener a sus *empleados motivados y psicológicamente sanos*. Desde la incorporación de la psicología positiva al ámbito organizacional, las investigaciones se han centrado en estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social, el capital psicológico y la maximización de estrategias de negocio. La razón es que las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico y la experiencia (Salanova y Schaufeli, 2004).

Se ha observado que aunque las fuerzas del mercado, el posicionamiento competitivo, la estrategia y la tecnología son importantes para la adaptación y prosperidad organizacional, las empresas de gran éxito han capitalizado el valor del desarrollo y gestión de una cultura organizacional única y flexible, centrada en el apoyo y el

desarrollo de los empleados, que promueve la innovación (Azanza, Moriano y Molero, 2013), y la **satisfacción laboral** de los mismos (Silverthome, 2004). La satisfacción laboral puede ser promovida por el fundador de la empresa o el líder (consecuencia de la superación de retos) o desarrollada por la empresa para mejorar su desempeño (Cameron y Quinn, 2006).

Por tanto, un **estilo de liderazgo** orientado a la flexibilidad y la satisfacción de los empleados ayudará a las empresas a innovar, adaptarse a los cambios que surjan, además de contribuir al desarrollo de los empleados (Azanza, Moriano y Molero, 2013). Recientemente, y desde la psicología positiva, ha surgido un nuevo modelo de liderazgo, denominado **liderazgo auténtico**, que se plantea como un factor determinante en la creación de una cultura orientada a la flexibilidad y la satisfacción de los empleados (Avolio y Gardner, 2005).

La psicología positiva es un enfoque novedoso que dista mucho del tradicional, centrado en los aspectos negativos que se generan en el trabajo, y que surge de la necesidad de una aproximación más positiva, centrada en las fortalezas de los empleados y el funcionamiento organizacional óptimo, dando respuestas a las demandas que generan las situaciones de cambio organizacional. Este último aspecto es importante porque los cambios organizacionales impactan en los puestos de trabajo, y consecuentemente en la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados, de manera que si no se produce una buena adaptación a los cambios, la organización terminaría siendo ineficaz (Vázquez y Hervás, 2009).

La *Psicología Organizacional Positiva* se centra en el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Las investigaciones sobre este tema se centran en descubrir aquellas características de la vida organizacional positiva (Salanova, Martínez y Llorens, 2005; Salanova y Schaufeli, 2004).

En este *estudio se plantea* la creación de un programa de intervención que incremente el liderazgo auténtico, y consecuentemente la satisfacción laboral de los empleados. Para ello, los líderes de la organización objeto de estudio recibirán un entrenamiento en inteligencia emocional, autoestima y toma de decisiones compartidas con los empleados, con el fin de encontrar correlaciones entre estas variables de carácter aplicado y el liderazgo auténtico.

1.2. Concepto de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno social que se da en todas las formas de organización existentes. Es uno de los temas organizacionales que más se ha desarrollado y que más ha intrigado a los investigadores durante siglos (Burns, 1978), ya que se trata de un *fenómeno sumamente complejo*, cuyo estudio ha estado supeditado a las líneas de estudio predominantes de la época, así como a los continuos cambios históricos y culturales en los que se desarrollan las empresas, por lo que se podría decir que su estudio se ha ido modificando en función de los intereses de la sociedad y las tendencias teóricas vigentes (Contreras, 2008). Sin embargo, algo que se mantiene estable a lo largo de los siglos es la necesidad humana de ejercer el liderazgo y de tener un líder, pues las personas siempre han necesitado una fuerza dentro de sus grupos, comunidades y organizaciones para ayudarles a tener una misma dirección, evitar conflictos y responder a los cambios del entorno.

Respecto a la conceptualización del liderazgo, es importante destacar que *no se ha encontrado consenso alguno en cuanto a su definición*, motivo que ha llevado a varios autores a realizar revisiones teóricas que traten de mostrar la complejidad y variabilidad en su estudio y delimitación. Entre las revisiones acerca del concepto de liderazgo podemos encontrar la de Bass (1990), en cuyo trabajo se citan alrededor de 3000 estudios empíricos, o Winston y Patterson, (2006), quienes revisaron 160 documentos que describían o definían el liderazgo, encontrándose más de 1000 constructos que clasifican 91 dimensiones. Finalmente, cabe destacar la revisión llevada a cabo por Yukl (1994), en cuyo trabajo se recopila un *gran número de definiciones* acerca del liderazgo, y que más tarde fue completada por House (1998). En la siguiente tabla se puede apreciar el trabajo de estos dos autores (Ver tabla 1)

Tabla 1. Principales definiciones sobre liderazgo

Autor y año	Definiciones
Stodgill, (1974), citado en Yukl, (1994), pag. 2	El liderazgo es "la iniciación y mantenimiento de la estructura en expectativas e interacciones".
Hemphill & Coons, 1957, citado en Yukl, (1994), pag. 2	El liderazgo es "la conducta de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo que se dirige hacia un objetivo compartido".
Tannenbaum, Weschler & Masarik, (1964), citado en Yukl, (1994), pag. 2	El liderazgo es "la influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de un objetivo u objetivos específicos".
Berlew, (1974), citado por House, en Cooper y Argyris (1998), pag. 355	El liderazgo es "el proceso de instalar en otros una visión compartida, creando oportunidades valiosas, y construyendo confianza en la realización de valores y oportunidades compartidos".
Burns, 1978, citado por House, en Cooper y Argyris (1998), pag. 355	El liderazgo es "inducir a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de líderes y seguidores".
Hosking, (1988), citado en Yukl, (1994), pag. 3	Los líderes son "aquellos que de forma consistente, hacen contribuciones efectivas al orden social y de los que se espera y percibe que lo hagan".
Jacobs y Jaques, (1990), citado en Yukl, (1994), pag. 3	El liderazgo es "un proceso de proporcionar un propósito al esfuerzo colectivo, y causar un esfuerzo basado en la buena voluntad para lograrlo".
Astin, (1993), citado por House en Cooper y Argyris (1998), pag. 355	El liderazgo es "un proceso por el que se fomenta que los miembros de un grupo trabajen juntos de forma sinérgica hacia un objetivo o visión global, que creará cambio y transformará las instituciones, y por tanto, mejorará la calidad de vida. El líder es una fuerza catalizadora o facilitadora que por virtud de posición u oportunidad, dirige a otros hacia una acción colectiva que permita lograr los objetivos y la visión de la organización a la que pertenecen".
Koontz y Weichrich, (1994) pag. 490.	El liderazgo es "el arte o proceso de influir sobre personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo en el logro de las metas del grupo".
Robbins (1999), pag. 347.	El liderazgo es "la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas".

Fuente: Palomino, Anaya y Cañas (2007)

Actualmente, la mayoría de los estudios de liderazgo se engloban dentro del campo de estudio de la Psicología Organizacional positiva, y están orientados hacia la determinación de aquellas conductas de los líderes que generan la optimización de la empresa y el bienestar de sus constituyentes.

Desde la perspectiva de la psicología positiva, el liderazgo es considerado como una fortaleza del carácter, y es definido como *"una cualidad personal que se refiere a una constelación integrada de atributos temperamentales y cognitivos orientados a ayudar e influenciar a los miembros de su grupo"* (Park, Peterson y Seligman, 2004; Peterson y Seligman, 2004). Esta será la definición de liderazgo en la que se basará este programa.

Este enfoque de liderazgo se relaciona con variables como la satisfacción con la vida, el autoconcepto, la popularidad, la perseverancia, las competencias sociales y ciudadanas, acción tutorial, educación en valores democráticos y desarrollo personal y social. Por otra parte correlaciona negativamente con la depresión y la ansiedad (Giménez, 2010).

Respecto a la conceptualización del término **líder**, Winston y Patterson (2006) ofrecen la siguiente definición: *"una o más personas que seleccionan, equipan, entrenan e influyen en uno o más seguidores que tienen aptitudes, habilidades y dones diversos, y centra la misión de los seguidores en la organización y sus objetivos de forma voluntaria y con entusiasmo de tal forma que inviertan su energía física, espiritual, y emocional para lograrlo"*.

Por su parte, el **estilo de liderazgo** haría referencia a *"la forma en que el líder desarrolla el proceso de liderazgo, es decir, sus rasgos y aquellas habilidades y comportamientos que el líder utiliza para interactuar con sus colaboradores y alcanzar así los resultados deseados"*. (Sánchez, 2008)

Existen dos **elementos** importantes sobre los cuales se pueden analizar los estilos de liderazgo: la *capacidad técnica*, que hace referencia al logro de los objetivos marcados; y la *capacidad administrativa*, que sería la forma en que se trabaja con las personas para lograr esos objetivos. Es importante que estos elementos se complementen, aunque se resalta la importancia de saber relacionarse con las personas para alcanzar los objetivos prefijados.

El modelo de Caracterización y Análisis propuesto por Sánchez (2008) contempla dos grandes **dimensiones dentro de los diferentes estilos de liderazgo**: la dimensión tarea y la dimensión personas. Los líderes o dirigentes que se orientan hacia la *dimensión tareas* centran sus esfuerzos en alcanzar los objetivos establecidos en la organización, busca facilitar tareas y estructurar de forma clara su rol y el de sus colaboradores para

lograr dichos objetivos. Los líderes que se orientan a la *dimensión personas* procuran el bienestar de sus colaboradores, mostrando consideración hacia los mismos, y procurando satisfacer sus necesidades personales.

1.3. Modelo de Liderazgo Auténtico

1.3.1. Surgimiento del Modelo de Liderazgo Auténtico

De entre los factores que influyen en el surgimiento de este modelo se ha encontrado que el *descontento de los líderes organizacionales*, unido a los *cambios organizacionales* y la incorporación del enfoque de la *psicología positiva* al ámbito organizacional son los principales agentes del surgimiento del modelo de liderazgo auténtico. A continuación se explica el efecto de cada uno de estos factores por separado.

El **desempeño de los líderes organizacionales** a la hora de hacer frente a fenómenos como la crisis financiera o al gran número de escándalos organizacionales que han tenido lugar en los últimos años es uno de los elementos que ha incrementado el interés por el estudio de la relación entre el liderazgo y la ética, haciéndose necesaria la distinción entre el liderazgo transformacional auténtico, que muestra carisma socializado orientado a los trabajadores, y el pseudoliderazgo, que revela un carisma personal orientado al propio beneficio del líder. (Gil, Alcover, Sánchez-Manzanares, 2011). 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. (Moriano, Moleroy, LévyMangin, 2011).

En segundo lugar, las situaciones de **cambio organizacional** e incertidumbre requieren de líderes que sean capaces de motivar a sus empleados con el fin de garantizar el éxito de la organización.

En tercer lugar, y no hace mucho tiempo, la Psicología de las organizaciones ha incorporado el nuevo enfoque de la Psicología, denominado **Psicología Positiva**, que estudia la experiencia óptima, esto es, a las personas siendo y dando lo mejor de sí mismas. Los resultados de las investigaciones de la psicología positiva tienen el propósito de contribuir a una comprensión científica más completa y equilibrada de la experiencia humana y transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa (Park y Peterson, 2009). En consecuencia, las organizaciones se han ido transformando, y de prestar atención a los procesos

internos productivos, centrados en el trabajo individual y mecanicista característico de mediados del siglo pasado, han pasado a ser organizaciones menos jerárquicas en las que la información fluye hasta todos los niveles, lo cual lleva a prestar cada vez más atención a los aspectos del liderazgo relacionados con la *autorealización* tanto del líder como de los seguidores. De esta manera, la psicología de las organizaciones ha dirigido su interés hacia el estudio de la conducta organizacional positiva y el capital psicológico positivo. (Moriano, Moleroy, LévyMangin, 2011).

1.3.2. Modelo de Liderazgo auténtico

La conceptualización de Liderazgo Auténtico que dotará de un marco teórico a este programa de intervención se deriva de la mezcla entre la definición del concepto de Liderazgo Auténtico propuesta por Luthans y Avolio (2003) y varios componentes del concepto de Autenticidad propuesto por Illies, Morgenson y Nahrgang (2005)

Así, la definición que inicialmente proponen Luthans y Avolio (2003) sería la siguiente: *“Un proceso que se nutre de las capacidades psicológicas positivas desarrolladas en el contexto organizacional, lo cual se traduce en un mayor autoconocimiento y autoregulación de conductas positivas por parte de los líderes y los seguidores, fomentando el desarrollo de la autoestima positiva”*.

Respecto al concepto de **autenticidad**, según Kernis (2003) la autenticidad sería un amplio constructo psicológico que refleja la tendencia general de verse a sí mismo dentro de un entorno social, para poder llevar a cabo una vida propia de acuerdo a los valores arraigados por uno mismo. En términos más específicos, la autenticidad se manifiesta en aspectos concretos de la conducta, como por ejemplo dirigir a otros. De esto se desprende que los líderes auténticos alcanzarían la buena vida (en términos aristotélicos) mediante la expresión de su verdadero yo en la vida diaria, proceso que da lugar a la autorealización de los líderes y a efectos positivos sobre el bienestar de los seguidores. Así, para explorar los vínculos específicos entre el Liderazgo Auténtico y el bienestar eudeimónico de líderes y seguidores, Luthans y Avolio (2003) usaron una conceptualización acerca de varios componentes de la autenticidad propuesta por Goldman y Kernis (2002) y Kernis (2003) (Illies, Morgenson y Nahrgang (2005).

Así, sobre la base inicial de la definición de Liderazgo Auténtico de Luthans y Avolio (2003) y la dimensión subyacente al concepto de autenticidad postulado por Illies, Morgenson y Nahrgang (2005), Wallumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) han definido el **Liderazgo auténtico** como un *“patrón de comportamiento que*

utiliza el líder y que promueve tanto las capacidades psicológicas positivas y un ambiente ético positivo, para fomentar una mayor autoconciencia, una perspectiva moral internalizada, un procesamiento equilibrado de la información y la transparencia relacional por parte de los líderes que trabajan con los seguidores, fomentando el desarrollo positivo". Ahora bien, aunque en la definición se incluyen capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo que fomentan el desarrollo del liderazgo auténtico, estos no son componentes inherentes al constructo (Walumbwa y cols., 2008), sino que pueden ser otras las causas de estas capacidades dentro de la organización.

En lo que respecta a las dimensiones subyacentes al concepto de Liderazgo Auténtico, y que se corresponden en gran medida a las dimensiones de la autenticidad a las que se hacía referencia anteriormente, estas han sido clasificadas de la siguiente manera (Gil, Alcover, Sánchez-Manzanares, 2011):

- **Autoconciencia o conciencia de sí mismo** hace referencia a *"los aspectos que facilitan la comprensión acerca de cómo se deriva y que impacto tiene el proceso de toma de sentido de la vida en la forma en que uno se ve a sí mismo a través del tiempo"*. También se refiere a la comprensión de los puntos fuertes y de las debilidades de uno mismo y de los demás, a la concepción de uno mismo a través de la exposición a los demás, y a tomar conciencia del impacto que se causa en los demás. (Kernis, 2003). En definitiva haría referencia a la presencia de valores, identidad (social y personal), emociones, motivos, y metas claras y congruentes. En el programa de intervención diseñado se pretende desarrollar esta dimensión a través de un entrenamiento en inteligencia emocional. A pesar de que no hay ningún estudio que correlacione estas dos dimensiones, en este estudio se parte de la premisa de que un líder con elevada inteligencia emocional, conocerá sus emociones y la forma en que las emplea en distintos aspectos cognitivos, así como la forma en que las emociones inciden en el comportamiento, y este a su vez en los demás.

Respecto a la *conceptualización de la inteligencia emocional*, la definición más aceptada es la propuesta por Mayer y Salovey en 1997, y hace referencia a "la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual" (Mayer y Salovey,

1997). Éstos autores plantean que la inteligencia emocional se compone de cuatro habilidades básicas: a) Percepción de emociones, entendida como la habilidad para percibir las propias emociones y la de los demás, así como percibir emociones en objetos, arte, historias, música y otros estímulos ; b) Facilitación emocional, que hace referencia a la habilidad para generar, usar y sentir las emociones como necesarias para comunicar sentimientos, o utilizarlas en otros procesos cognitivos; c) Comprensión emocional, que sería la habilidad para comprender la información emocional, cómo las emociones se combinan y progresan a través del tiempo y saber apreciar los significados emocionales y d) Manejo de emociones o regulación emocional, para referirnos a la habilidad para estar abierto a los sentimientos, modular los propios y los de los demás así como promover la comprensión y el crecimiento persona.

- **Transparencia relacional** hace referencia a la presentación auténtica de uno mismo a los demás. Tal comportamiento promueve la confianza a través del intercambio de información y la expresión de sentimientos y pensamientos verdaderos, tratando de minimizar las respuestas emocionales inapropiadas (Kernis, 2003). Kernis mantenía que el comportamiento auténtico implica el actuar de acuerdo con los valores, necesidades y preferencias personales en lugar de actuar con falsedad para agradar a los demás, obtener recompensas o evitar castigos. La autenticidad no puede significar un esfuerzo para mostrar nuestra personalidad, sino la expresión libre y natural de nuestros sentimientos, motivos e inclinaciones. En ocasiones contingencias del entorno pueden predisponer a comportamientos no consistentes con nuestras expresiones auténticas. El resultado es la aparición de un conflicto interno. La solución del mismo puede tener repercusiones para la integridad personal. Si los valores personales son incompatibles con los de una organización o grupo social la autenticidad se manifiesta cuando prevalecen los personales. El líder auténtico con alta autoestima resistirá las presiones externas a comprometer sus valores, por lo que en este programa también se incluye otro bloque dedicado a incrementar los niveles de autoestima de los directivos organizacionales. Entendemos por autoestima a la evaluación o el juicio que hacemos de nosotros mismos; generalmente expresa una actitud de aprobación o desaprobación, además también indica el grado en que el individuo se considera capaz, con éxito y valorado. (Alcantara, 1995; Mederos, 1995; González, 1998). Debido a la relación de la autoestima con el liderazgo auténtico este programa también

incluye una intervención en autoestima. Por otra parte, también se postula que la inteligencia emocional correlaciona positivamente con la dimensión transparencia relacional, ya que un líder con inteligencia emocional regulará sus emociones evitando así comportamientos inapropiados generados por emociones negativas.

- **Procesamiento equilibrado de la información** se refiere a analizar objetivamente todos los datos pertinentes antes de tomar una decisión. Son líderes que solicitan opiniones que desafían su posición (Gardner et al, 2005), internalizando una perspectiva moral referida a una forma interiorizada e integrada de autoregulación (Ryan y Deci, 2003). Este tipo de autoregulación es guiado por una moral interna y unas normas y valores manifiestos ante el grupo, que se traduce en una toma de decisiones y un comportamiento congruente con estos valores internalizados (Walumbwa et al. 2008). El procesamiento equilibrado de la información se pretende trabajar a través de un entrenamiento en toma de decisiones compartidas con los empleados, a fin ampliar la visión y la objetividad de las decisiones tomadas por el líder. Como tampoco existen estudios que correlacionen estas variables, en esta trabajo también se analizará la relación existente entre procesamiento equilibrado de la información, y la participación de los empleados en el proceso de decisión.
- **Perspectiva moral interna** caracterizada por altos estándares éticos que guían la toma de decisiones y el comportamiento, y que sería un elemento indispensable dentro del modelo de liderazgo auténtico. (Walumbwa et al. 2008). Esta dimensión se tratará de desarrollar a partir de una sesión final donde se tratarán temas relacionados con el comportamiento moral de los líderes, porque se piensa que puede inducir un cierto cambio en la visión acerca de que se entiende por un comportamiento moral interno. No obstante, esta dimensión no será evaluada por la falta de instrumentos válidos para su medida.

1.4. La satisfacción laboral de los empleados y el liderazgo auténtico

Son numerosos los estudios que relacionan al liderazgo auténtico con variables organizacionales positivas. Por ejemplo, se han encontrado correlaciones entre el liderazgo auténtico y el rendimiento de los empleados (Peterson, Walumbwa, Avolio y Hannah, 2012), el compromiso de los empleados (Leroy, Palansky y Simons, 2012), los comportamientos de ciudadanía organizativa (Edú, Moriano, Molero y topa,2012), el

engagement (Walumbwa, Schaubroeck y Avolio, 2010), los comportamientos extra-rol de los empleados (Moriano, Molero y Lévy, 2011) y la satisfacción laboral de los empleados (Bamford, Wong y Laschinger, 2012).

En este trabajo se evaluará también el efecto del programa de intervención en liderazgo auténtico "LASE" sobre la satisfacción laboral de los empleados. El motivo de elegir la satisfacción laboral como variable dependiente de este estudio es el hecho de que cada vez más estudios revelan que una elevada satisfacción laboral de los empleados, además de ser un medio para la consecución de las metas organizacionales, también hace que las personas disfruten de mejor salud mental y bienestar emocional. (Castro y Sánchez, 2000). Además, ya se ha realizado estudios donde se han encontrado correlaciones positivas entre el liderazgo auténtico y la satisfacción laboral. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo por Walumbwa y cols. (2008) se encontró que los empleados que perciben a sus líderes como más auténticos experimentan niveles más elevados de satisfacción laboral. Otro estudio llevado a cabo por Giallonardo, Wong y Iwasiw (2010) con una muestra de enfermeras, encontraron que aquellas que tienen líderes más auténticos experimentan mayor compromiso y satisfacción laboral.

El término **satisfacción laboral** es uno de los temas más relevantes dentro del campo de estudio organizacional. Según Weinert (1985) el interés por el estudio de la satisfacción laboral se debe a: 1) La posible relación directa entre productividad y satisfacción laboral. 2) La posible relación negativa entre la satisfacción laboral y el absentismo (físico y psicológico). 3) La posible relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional y 4) El aumento en la sensibilidad de los directivos en relación a la importancia de los sentimientos y actitudes de los trabajadores. 5) La consideración de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de la vida cotidiana.

Se trata también de un constructo que presenta gran cantidad de definiciones, aunque todas ellas hacen referencia a que se trata de una actitud o un sentimiento positivo hacia el entorno laboral.

Este estudio se fundamenta en la definición de satisfacción laboral que propone Muñoz (1990), y que haría referencia a un "*sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas*". Así, si una persona experimenta relaciones positivas y de calidad en el entorno de trabajo, éste será percibido como algo agradable y, por

consiguiente, es probable que aumente su grado de satisfacción laboral. No obstante, como se aprecia en la propia definición de satisfacción laboral planteada por Muñoz (1990) es necesario que la empresa ofrezca salarios para sus empleados acordes con la función que están desempeñando, ya que para hablar de relaciones positivas y satisfacción en el trabajo, es preciso que este sirva para cubrir las necesidades básicas del trabajador.

- Finalmente, las principales *aportaciones de este programa de intervención* se derivan de la escasez de estudios de carácter aplicado sobre el liderazgo auténtico, pues la mayoría de los estudios realizados hasta el momento sobre este enfoque, versan sobre planteamientos teóricos que tratan de delimitar las dimensiones y los beneficios que plantea para la organización la presencia de líderes auténticos. Así, partiendo de los múltiples efectos positivos que se plantean para la organización en los estudios teóricos, se hace necesario crear programas de intervención de carácter aplicado que promuevan el desarrollo de este tipo de liderazgo, ya que si su eficacia quedase reflejada en este estudio, estaríamos desarrollando una herramienta muy importante en relación con la adaptación a los continuos cambios que acontecen en la sociedad actual, y la prosperidad de la organización, ya que éstos procesos se encuentran influenciados por la satisfacción y la motivación de los empleados.

Además, en este programa se aportan nuevas actividades de elaboración propia para trabajar la inteligencia emocional, la toma de decisiones compartidas o delegación de funciones, y la autoestima, que están orientadas al desarrollo del liderazgo auténtico.

2. METODOLOGÍA

2.1. Objetivos del programa.

- Comprobar si la inteligencia emocional correlaciona con las dimensiones conciencia de sí mismo y transparencia relacional del liderazgo auténtico.
- Comprobar si el programa de intervención "LASE" es eficaz para incrementar las prácticas de liderazgo auténtico en los directivos de la empresa.
 - Incrementar los niveles de inteligencia emocional
 - Mejorar la autoestima

- Incrementar las estrategias de toma de decisiones compartidas con los empleados
- Comprobar si la efectividad del programa "LASE" correlaciona significativamente con niveles elevados de satisfacción laboral en los empleados.

2.2. Hipótesis planteadas

- Tras la aplicación del programa de intervención los participantes obtendrán mayores puntuaciones en el "cuestionario de liderazgo auténtico (ALQ)" en todas sus dimensiones con respecto a la línea base establecida inicialmente.
 - Tras la aplicación del programa de intervención, los directivos organizacionales obtendrán puntuaciones más elevadas en el "test de inteligencia emocional (MSCEIT)"
 - Tras la aplicación del programa de intervención, los participantes obtendrán mayores puntuaciones en la "Escala de autoestima de Rosemberg" con respecto a la línea base establecida inicialmente.
 - Tras la aplicación del programa de intervención, los líderes organizacionales mejorarán sus estrategias de toma de decisiones compartidas con los empleados, incrementándose la puntuación que los empleados asignan a los líderes en el "cuestionario de liderazgo y delegación en la toma de decisiones" con respecto a la línea base establecida inicialmente.
- Tras la aplicación del programa de intervención, los empleados obtendrán mayores puntuaciones en el cuestionario de satisfacción laboral S10/12.
- La inteligencia emocional correlaciona significativamente con la dimensión conciencia de sí mismo del liderazgo auténtico.

2.3. Participantes

El marco muestral de este estudio sería la empresa "Valeo Service", situada en la localidad de Martos, y que está conformada por 1.800 trabajadores. De este grupo, se tomarán como muestra aquellos trabajadores que ocupen puestos relacionados con la gestión, la supervisión y el mando. Más concretamente, los criterios de inclusión para participar en el programa son: 1) Llevar menos de 5 años en el cargo, porque partimos de una situación de relativa inexperiencia que puede facilitar la instauración de las

conductas que se requieren para ser líderes auténticos; 2) Presentar puntuaciones bajas en el cuestionario de liderazgo auténtico ALQ, ya que este sería un indicador de la necesidad de participar en el programa. 3) Tener trabajadores a cargo que presenten bajos niveles de satisfacción según el cuestionario de satisfacción laboral S10/12. No es necesaria la presencia de los dos últimos criterios, siendo la presencia de uno de ellos suficiente para formar parte del programa.

2.4. Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación utilizados para comprobar los efectos del programa de intervención "LASE" son:

- (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008). *Cuestionario de liderazgo auténtico (ALQ)*. Mide las cuatro dimensiones del liderazgo auténtico planteadas por el modelo: 1) Conciencia de sí mismo: 4 ítems, 2) procesamiento equilibrado de la información: 3 ítems, 3) Transparencia en las relaciones: 5 ítems, 4) Moral internalizada 4 ítems. Los estudios psicométricos confirman que el cuestionario presenta una alta fiabilidad y elevada validez concurrente para algunas variables asociadas al liderazgo, como son la efectividad percibida por el líder, el esfuerzo extra de los empleados y la satisfacción con el líder. Se trata de un cuestionario autoadministrado, y el tiempo estimado para su cumplimentación es de 20 minutos aproximadamente. Para este trabajo se ha utilizado la adaptación al castellano de Moriano, Molero y Lévy (2011), validada con una muestra de 600 empleados españoles. Los datos psicométricos muestran una elevada fiabilidad ($p < 0,5$) y elevada validez. Además se observan relaciones entre el liderazgo auténtico y variables de resultado como efectividad percibida del líder, esfuerzo extra de los empleados y satisfacción elevada.
- (Melía y Peiró, 1989). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12*. Este cuestionario ofrece una medida sencilla y de bajo coste de la satisfacción laboral. Está compuesto por 12 ítems, y presenta una elevada consistencia interna (Alpha de 0,88), además de elevados niveles de validez. Los estudios psicométricos muestran elevada validez concurrente para las variables satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones percibidas. Este cuestionario se rellena de forma individual, y el tiempo estimado para su cumplimentación es de 10 minutos.

- (Mayer, Salovey, y Caruso, 2011). *Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. Para este estudio se empleará la adaptación al español creada por Extremera y Fernández-Berrocal (2010), que sido tipificado con una muestra de 2000 personas. Se trata de un test para evaluar la inteligencia emocional entendida como una capacidad. Sus respuestas representan aptitudes para resolver conflictos emocionales. Es el primer test de medida de la inteligencia emocional que presenta elevada validez y fiabilidad en las 4 áreas del modelo de inteligencia emocional de Mayer y Salovey (1997): Percepción emocional, Facilitación emocional, Comprensión emocional y Manejo o Regulación emocional. En lo que respecta a su interpretación, se pueden obtener puntuaciones referentes a la inteligencia emocional global, y puntuaciones referentes a cada una de sus dimensiones. Se aplica a sujetos mayores de 17 años. El tiempo necesario para cumplimentarlo oscila entre los 30 y los 45 minutos. Los datos psicométricos muestran una fiabilidad total de 0,95, con una fiabilidad por áreas de 0,93 para el área experiencial y de 0,90 para el área estratégica. Además se han obtenido elevadas correlaciones entre las puntuaciones obtenidas con los sistemas de corrección español y el original consenso ($r = 0,99$). Los análisis factoriales replican la estructura original del instrumento, compuesto por una puntuación total, dos áreas, cuatro habilidades básicas y ocho subtareas.
- (Rosemberg, 1965). *Escala de autoestima de Rosenberg*. Se trata de un cuestionario para explorar la autoestima personal entendida ésta como los sentimientos de valía persona y de respeto a sí mismos. Está compuesta por 10 ítems centrados en los sentimientos de respeto y aceptación de sí mismo. La mitad de los ítems están formulados positivamente y la otra mitad de forma negativa. En este estudio se emplea la adaptación al castellano de Atienza, Balaguer, y Moreno (2000). Los análisis psicométricos ponen de manifiesto que se este cuestionario cuenta con una elevada fiabilidad (Alpha de 0,83) y una elevada validez.
- Cuestionario de liderazgo y delegación en la toma de decisiones. Es un cuestionario de elaboración propia para el análisis cualitativo del impacto que tiene en la organización y en el liderazgo auténtico el proceso de toma de decisiones compartidas entre líderes y seguidores. Consta de 5 ítems, con una escala de respuesta tipo likert, que va desde 1 a 6, donde uno es nada, y 6 es

siempre. Respecto a su corrección, cada respuesta puntúa con el número correspondiente, por ejemplo, si a una pregunta se responde con 6, ese ítem contará como 6 puntos. Así, podemos obtener puntuaciones que oscilen entre 7 y 49 puntos. No hay datos psicométricos a cerca de este cuestionario, es decir, no está validado, ya que su objetivo es ofrecer un análisis cualitativo sobre la implicación de los empleados en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

2.5. Diseño

Se trata de un diseño cuasi-experimental intergrupos, ya que estudia las relaciones causa-efecto entre el liderazgo auténtico y la autoestima, la inteligencia emocional y la toma de decisiones compartidas a través de un programa de intervención que será aplicado a uno de los dos grupos (grupo experimental). Es importante mencionar que no hay un control riguroso de todos los factores que pueden influir en el proceso experimental. Este método es el más adecuado para el estudio de situaciones naturales, como es el caso de una organización, donde no es posible controlar de forma exhaustiva todas las variables.

Además, también es un diseño factorial, ya que se estudian varios factores (inteligencia emocional, autoestima y toma de decisiones compartidas) y su relación con la variable dependiente (liderazgo auténtico).

Por otra parte, es un diseño pre-post-test con una medida inicial y una medida final de las variables implicadas en el estudio. Además consta con una fase de seguimiento de 1 año, con una frecuencia de 3 meses, donde también se tomarán medidas de las variables objeto de estudio.

2.6. Procedimiento de la investigación

Una vez diseñado el programa, es necesario validar su aptitud a través de un tribunal de bioética, a la vez que es necesario pedir los permisos pertinentes para la implementación del programa.

Una vez obtenido el permiso para la implantación del programa se concertará una cita con el personal de recursos humanos de la empresa "Valeo Service", para explicarle aspectos importantes sobre la implantación del programa y la selección de los participantes que conformarán la muestra. Para el reclutamiento de la muestra se pasará el cuestionario de liderazgo auténtico ALQ a todos los trabajadores que ocupen cargos de supervisión, gestión o mando de trabajadores, y no lleven más de 5 años en la empresa. Una vez corregidos dichos cuestionarios, se seleccionarán como muestra para

el estudio aquellos empleados que obtengan las puntuaciones más bajas con respecto a la media en el cuestionario de liderazgo auténtico. Tras seleccionar a los participantes, se procederá a la asignación aleatoria de los mismos al grupo experimental (con intervención) y al grupo control (sin intervención).

Cuando los participantes estén asignados aleatoriamente a los grupos control y experimental, se concertará una reunión para fijar los días en los que se impartirá el programa, con la particularidad de llevar a cabo una sesión por semana.

Finalizado este proceso, se comenzará con la intervención del programa, que consta de dos sesiones de evaluación (Sesión 0 y sesión 11), cuatro sesiones de intervención en inteligencia emocional (Sesiones 1-2-3-4), dos sesiones de intervención en autoestima (Sesiones 5-6), tres sesiones de intervención en desarrollo de estrategias de toma de decisiones compartidas (Sesiones 7-8-9) y una sesión final de reflexión (Sesión 10).

Respecto al grupo control, solo se le serán aplicadas las sesiones de evaluación, es decir, la sesión 0 y la sesión 11.

Respecto a la fase de seguimiento, se impartirán las tres sesiones de recuerdo durante un año, con una frecuencia de 3 meses, y una vez finalizado este proceso se llevará a cabo otra evaluación para elaborar las conclusiones finales del estudio. En cada sesión de recuerdo, se trabajarán nuevamente los temas tratados en cada uno de los bloques del programa. Posteriormente se pasarán los instrumentos de evaluación utilizados en el programa de intervención.

3. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

3.1. Cronograma general del estudio

TAREA/FECHA (2016)	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	D
Búsqueda bibliográfica y elaboración del programa			X	X	X	X	X					
Planificación y aprobación									X	X	X	X
TAREA/FECHA 2017	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP T	OCT	NOV	D
Implementación del programa	X	X										
Análisis de los resultados		X	X									
Establecimiento de				X								

conclusiones												
Fase de seguimiento							X				X	
TAREA/FECHA 2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	D
Fase de seguimiento		X			X							
Conclusiones finales					X							

3.2. Cronograma de las sesiones que constituyen el programa de intervención

<u>ACTIVIDAD/MES</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>ENE</u>
Sesión 0: Evaluación pre-intervención	1 sesión		
Sesiones 1-2-3-4-:Bloque de intervención en Inteligencia Emocional	3 sesiones	1 sesión	
Sesiones 5-6- :Bloque de desarrollo del autoestima		2 sesiones	
Sesiones 7-8-9: Bloque estrategias de decisión conjunta		1 sesión	2 sesiones
Sesión 10: Bloque: Charlas formativas en moral interna			1 sesión
Sesión 11: Evaluación post-intervención			1 sesión

*En los 12 meses siguientes a la intervención se llevará a cabo una fase de seguimiento, que constará de cuatro sesiones, impartidas en los meses de abril, julio, octubre y enero de 2018

3.3. Desarrollo de las actividades

BLOQUE 1: TRABAJANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Sesión 1: Percepción emocional

- Objetivo: Que los directivos organizacionales mejoren su habilidad para identificar las emociones de los demás y que mejoren sus habilidades de expresión emocional.
- Duración: 1 hora y 30 minutos
- Actividades a realizar:
 - o *Actividad 1: " Mi mayor tesoro "*

- Objetivo: La distensión del grupo
- Duración: 5 minutos
- Desarrollo: Cada participante deberá de presentarse y decir tres características personales positivas.
- *Actividad 2: "Introducción a la percepción emocional":*
 - Objetivo: Que los participantes comprendan que es la percepción emocional, y qué importancia tiene para el entorno laboral.
 - Duración: 10 minutos
 - Desarrollo: Con el apoyo de una presentación power point se explicará a los participantes a qué hacemos referencia cuando hablamos de percepción emocional y qué aspectos la hacen importante en el trabajo.
- *Actividad 3: "El desenlace emocional"*
 - Objetivo: que cada participante tome conciencia de las emociones que surgen en el entorno laboral en diferentes situaciones.
 - Duración: 20 minutos
 - Desarrollo: Cada participante deberá contar una experiencia donde la interacción con un empleado le haya provocado una emoción positiva y otra experiencia que le haya generado una emoción negativa. Además, el participante debe de especificar el estado emocional del los empleados con los que se interactuó en dicha experiencia.
- *Actividad 4: "Emociones en acción"*
 - Objetivo: Que los participantes mejoren su habilidad para identificar el estado emocional de los demás.
 - Duración: 20 minutos
 - Desarrollo: Se selecciona a un voluntario para que interprete una situación. El resto de participantes, a modo de debate, deberán identificar las posibles emociones que el "actor" está experimentando. Después se mostrará una lista donde se incluyen todas estas emociones, por si hay alguna emoción que no ha sido mencionada durante el debate. El proceso se repite varias veces con diferentes voluntarios.
- *Actividad 5: "Adivina la emoción"*

- Objetivo: Mejorar la habilidad de identificar nuestras emociones a través del comportamiento de los demás
- Duración: 20 minutos
- Desarrollo: Se divide a los participantes del grupo por parejas. A uno de los integrantes de la pareja se le asignará una emoción, pegándole una pegatina en la frente. La particularidad de esta actividad es que la persona que lleve la pegatina en la frente desconocerá que emoción tiene escrita. Para que pueda averiguar de qué emoción se trata, su pareja deberá adoptar un comportamiento acorde con la emoción que se le ha asignado el compañero, el cual deberá descubrir a través de la observación de estas conductas de que emoción se trata. Por ejemplo, en una pareja formada por "integrante 1" e "integrante 2": Al integrante 1 se le asigna la emoción de tristeza. El compañero, para ayudarlo a identificarla le dirá cosas como: "te noto apagado, sin energía".
- *Actividad 6: "Reflexionando"*
 - Objetivo: Que los participantes reflexionen acerca de lo que han aprendido en la sesión.
 - Duración: 10 minutos
 - Desarrollo: Se invitara a los participantes a reflexionar acerca de lo que han experimentado mientras realizaban las actividades, y después cada uno deberá de decir dos emociones que haya experimentado durante la sesión.
- *Actividad 7: "Tarea para casa"*
 - Duración: 5 minutos
 - Objetivo: Explicar la tarea a realizar hasta el día de la siguiente sesión.
 - Desarrollo: Como tarea para casa, cada participante deberá de anotar todos los días al menos dos emociones que haya experimentado en el trabajo. Además, deberá de elegir un compañero, del cual también debe de anotar al menos dos emociones que crea que ha experimentado.

Sesión 2: Facilitación emocional

- Objetivo: Que directivos y líderes tomen conciencia de cómo sus emociones influyen en sus comportamientos y en los de los demás
- Duración: 1 hora y 30 minutos
- Actividades a realizar:
 - *Actividad 1: "Haciendo memoria"*
 - Objetivo: Recordar la sesión anterior y poner lo realizado en la tarea para casa.
 - Duración: 15 minutos
 - Desarrollo: Se hará un breve resumen sobre la sesión anterior, y se preguntará a los participantes por la actividad para casa encomendada con anterioridad. Se hará una puesta en común.
 - *Actividad 2: "Introducción a la facilitación emocional"*
 - Objetivo: Que los participantes aprendan que es la facilitación emocional, y cómo influye en nuestro comportamiento.
 - Duración 10 minutos
 - Desarrollo: Se explicarán los contenidos planteados en los objetivos a través de una presentación de power point.
 - *Actividad 3: "Qué emociones me ayudan a..."*
 - Objetivo: Que los participantes aprendan el rol de las emociones en sus interacciones con los empleados
 - Duración: 20 minutos.
 - Desarrollo: Durante los primeros 10 minutos se explicará a modo de charla formativa las diferentes emociones y su papel en la determinación del comportamiento. Posteriormente se pedirá a los participantes que describan una situación personal en la cual su estado emocional le ayudo a lograr algún objetivo. Por ejemplo: "Estaba calmado y eso me ayudó a tomar mejor una decisión determinada"
 - *Actividad 4 "Cómo cambio mi estado emocional"*
 - Objetivo: Que los participantes aprendan diferentes estrategias para adoptar un determinado estado emocional.
 - Duración: 20 minutos.
 - Desarrollo: Se usarán herramientas como la música, las interpretaciones, y el uso de recuerdos para generar diferentes

estados emocionales. Los participantes, después de por ejemplo escuchar una canción deben centrarse en cómo se sienten y darle un nombre (una emoción).

- *Actividad 5: "El rompecabezas"*
 - **Objetivo:** Que los participantes aprendan sobre cómo determinadas emociones influyen en su comportamiento.
 - **Duración:** 10 minutos.
 - **Desarrollo:** Se divide a los participantes en 2 grupos (5 personas cada grupo) y se entregan unas cajitas con frases divididas en diferentes recortes de papel. Las oraciones contienen información acerca de situaciones específicas donde determinadas emociones son beneficiosas y facilitan el manejo de la situación. Ejemplo: "Cuando estoy alegre → la relación con mis empleados es más fluida".
- *Actividad 6: "Reflexionando"*
 - **Objetivo:** Que los participantes reflexionen acerca de lo aprendido en la sesión.
 - **Duración:** 10 minutos.
 - **Desarrollo:** Se invitará a los participantes a reflexionar acerca de lo aprendido y se hará una puesta en común acerca de lo que más les ha gustado de la sesión.
- *Actividad 7: "Tarea para casa"*
 - **Objetivo:** Explicar la tarea para casa
 - **Duración:** 5 minutos
 - **Desarrollo:** Durante la semana, los participantes deberán registrar los casos donde identifiquen que sus emociones influyen en sus comportamientos. También deberán de indicar si ha usado alguna de las estrategias de generación de estados emocionales aprendidas durante la sesión.

Sesión 3: Comprensión emocional.

- **Objetivo:** Mejorar la habilidad para comprender como funcionan y evolucionan las emociones en función de los acontecimientos
- **Duración:** 1 hora y 30 minutos.
- **Actividades a realizar:**

- *Actividad 1: "Recordando la sesión anterior"*
 - Objetivo: Recordar lo aprendido en la sesión anterior y corregir las tareas para casa.
 - Duración: 15 minutos.
- *Actividad 2: "Introducción a la comprensión emocional"*
 - Objetivo: Que los participantes aprenda en que consiste la comprensión emocional y su importancia
 - Duración: 15 minutos.
 - Desarrollo: Con el apoyo de una presentación power point se tratarán de explicar los aspectos abordados en los objetivos de la actividad.
- *Actividad 3: ¿Por qué me siento así?*
 - Objetivo: Que los participantes comprendan que las emociones normalmente se asocian a situaciones concretas.
 - Duración: 20 minutos
 - Desarrollo: Se entregará una ficha a cada participante donde se incluye una lista de diferentes emociones. Los participantes deberán describir una situación que le genere cada una de las emociones incluidas en la lista. Posteriormente cada uno expondrá las situaciones anotadas y finalmente se abrirá un pequeño debate.
- *Actividad 4: "El efecto de las emociones"*
 - Objetivo: Que los participantes analicen el estado fisiológico que le generan las distintas emociones
 - Duración: 25 minutos
 - Desarrollo: Cada participante elegirá una emoción y detallará al resto del grupo cómo se manifiesta esa emoción en su cuerpo. Por ejemplo: "Cuando siento miedo noto como mi cuerpo se paraliza". Posteriormente se les explicará de forma detallada la manifestación fisiológica de las emociones.
- *Actividad 5: "Reflexionando"*
 - Objetivo: Que los participantes reflexionen acerca de lo aprendido en la sesión.
 - Duración: 10 minutos.

- Desarrollo: Se pedirá a los participantes que piensen en aquello en lo que podrían aplicar lo aprendido en la sesión. Después se hace una puesta en común.
- *Actividad 6: "Tarea para casa"*
 - Objetivo: Explicar en qué consiste la tarea para casa.
 - Duración: 5 minutos.
 - Desarrollo: Se explica a los participantes que esta semana deben anotar cada día dos emociones y su manifestación fisiológica.

Sesión 4: Regulación emocional.

- Objetivo: Que los participantes mejoren su habilidad para regular los diferentes estados emocionales.
- Duración: 1 hora y 30 minutos
- Actividades a realizar:
 - *Actividad 1: "Hagamos memoria"*
 - Objetivo: Recordar lo aprendido la semana anterior y corregir la tarea para casa.
 - Duración: 15 minutos.
 - Desarrollo: Se hará un breve resumen con los contenidos más relevantes de la sesión anterior. Posteriormente se hará una puesta en común con todos los participantes.
 - *Actividad 2: "Introducción a la regulación emocional"*
 - Objetivo: Que los participantes aprendan que es la regulación emocional y la importancia que tiene para las relaciones laborales.
 - Duración: 15 minutos
 - Desarrollo: Se explicará a través de una presentación en power point a qué hacemos referencia cuando hablamos de regulación emocional y porqué es importante en el ambiente de trabajo.
 - *Actividad 3: "Hacia la regulación de mis emociones"*
 - Objetivo: Que los participantes aprendan los pasos a seguir para regular sus emociones.
 - Duración: 30 minutos

- Desarrollo: En primer lugar se explica a los participantes los pasos a seguir para regular las emociones, y cómo los estados emocionales influyen en nuestros pensamientos y viceversa. Posteriormente se plantearán diferentes situaciones que implica pensamientos y emociones negativas y los participantes deberán de generar otros pensamientos alternativos que permitan la regulación emocional. Por ejemplo, ante el pensamiento: "este empleado no me agrada mucho", deberíamos modificarlo por: "quizá si lo conozco mejor y le trato más mejorará mis opiniones hacia él"
- *Actividad 4: "Emoción, cognición y conducta"*
 - Objetivo: Que los participantes tomen conciencia de la relación existente entre las emociones, los pensamientos y las conductas.
 - Duración: 15 minutos.
 - Desarrollo: Se explicará a los participantes la relación existente entre estas tres variables. Posteriormente se les pedirá que analicen un comportamiento inadecuado con sus empleados, y traten de explicarlo a través de los pensamientos y las emociones que le llevaron a dicha conducta.
- *Actividad 5: "Reflexionando"*
 - Objetivo: Que los participantes reflexionen acerca de lo aprendido en la sesión.
 - Duración: 10 minutos.
 - Desarrollo: Se invita a los participantes a reflexionar acerca del rol que juega la regulación emocional en el trabajo, y a pensar en aquellas situaciones en las que puede resultar beneficiosa.
- *Actividad 6: "Tarea para casa"*
 - Objetivo: Explicar la tarea a realizar en casa a lo largo de la semana.
 - Duración: 5 minutos
 - Desarrollo: Se les explicará que a lo largo de la semana deben cumplimentar un registro sobre las emociones y los pensamientos que le generan conductas apropiadas e inapropiadas con sus empleados.

✚ BLOQUE 2: MEJOREMOS NUESTRO AUTOESTIMA

- Objetivo: Incrementar el autoestima de los participantes.

Sesión 1: El autoestima y su rol en el liderazgo

- Objetivo: Que los participantes comprendan la importancia de tener una elevada autoestima a la hora de lograr nuestras metas.
- Duración: 1 hora
- Actividades a desarrollar:
 - *Actividad 1: "Recordemos la sesión anterior"*
 - Objetivo: Poner en común la tarea para casa asignada en la sesión anterior.
 - Duración: 10 minutos
 - Desarrollo: Los participantes expondrán sus experiencias realizando las tareas para casa.
 - *Actividad 2: "A qué llamamos autoestima y porque es importante"*
 - Objetivo: Entender en qué consiste el autoestima y su importancia en el desempeño de conductas
 - Duración: 20 minutos
 - Desarrollo: Para el desarrollo de este apartado en primer lugar se mostrará un video sobre la autoestima (<https://www.youtube.com/watch?v=-MuGZ7szCBI>) y posteriormente se hará un pequeño debate acerca de las opiniones sobre el video.
 - *Actividad 2: "Salgamos de la zona de confort"*
 - Objetivo: Fomentar en los participantes conductas que se salen de la zona de confort (hábitos, actitudes que nos hacen sentir incómodos) limitada por pensamientos negativos sobre sí mismos.
 - Duración: 25 minutos.
 - Desarrollo: Se explicará a los participantes que deben elegir 3 conductas que le incomoden y que le produzcan desconfianza (que le hagan salir de la zona de confort). Posteriormente, cada uno de ellos las ejecutará. Después se abrirá un debate donde se explicitará como se han sentido y a que puede deberse.

- *Actividad 3: "Tarea para casa"*
 - Objetivo: Explicar la tarea para casa
 - Duración: 5 minutos
 - Desarrollo: Se explicará a los participantes que a lo largo de la semana, todas las noches deberán anotar una característica positiva personal.

Sesión 2: Mejorando la autoestima

- Objetivo: Incrementar los niveles de autoestima de los participantes
- Duración: 1 hora
- Actividades a realizar:
 - *Actividad 1: "Recordemos la sesión anterior"*
 - Objetivo: Corregir la tarea para casa
 - Duración: 10 minutos.
 - Desarrollo: Cada participante expondrá las características positivas que ha anotado a lo largo de la semana y sus experiencias al hacerlo.
 - *Actividad 2: "Qué opinan sobre mí"*
 - Objetivo: Incrementar el autoestima de los participantes
 - Duración: 20 minutos
 - Desarrollo: Se hará un círculo con todos los participantes, y cada uno de ellos deberá de decir una característica positiva de sí mismo y otra negativa. Posteriormente se abrirá un debate con el fin de que los participantes tomen conciencia de que a veces nos cuesta más fijarnos en los aspectos positivos que en los negativos.
 - *Actividad 3: "Meditación y autoestima"*
 - Objetivo: Mejorar el autoestima
 - Duración: 50 minutos
 - Desarrollo: Guiándonos en un video (<https://www.youtube.com/watch?v=TpoPZHoTRYc>) se trabajará el autoestima a través de un ejercicio de meditación. Posteriormente se reflexionará acerca de cómo se ha sentido cada participante durante la realización del ejercicio.
 - *Actividad 4: "Tarea para casa"*

- Objetivo: Explicar la tarea que los participantes deben realizar a lo largo de la semana.
- Duración: 5 minutos
- Desarrollo: Durante esta semana, los participantes deben analizar aquellos pensamientos que le resultan limitantes para alcanzar sus objetivos, y planteará un pensamiento alternativo más positivo.

✚ **BLOQUE 3: LAS DECISIONES MEJOR COMPARTIDAS**

- Objetivo: Que los líderes organizacionales impliquen a sus empleados en el proceso de toma de decisiones.

Sesión 1: ¿Cómo son tus decisiones?

- Objetivo: Que los participantes analicen la forma en que toman sus decisiones.
- Duración: 1 hora y media.
- Actividades a realizar:
 - *Actividad 1: "Recordemos la sesión anterior"*
 - Objetivo: Corregir las actividades para casa asignadas en la sesión anterior.
 - Duración: 10 minutos.
 - Desarrollo: Se pedirá a los participantes que comenten sus experiencias durante la realización de la tarea. También se resolverán dudas y se escucharán sugerencias.
 - *Actividad 2: "Así tomo mis decisiones"*
 - Objetivo: Que los participantes tomen conciencia de la forma en que toman sus decisiones.
 - Duración: 1 hora.
 - Desarrollo: Se explicaran los diferentes estilos de liderazgo a la hora de tomar decisiones. Posteriormente se pedirá a los participantes que determinen que estrategias de decisión utilizan, y se hará una puesta en común. Finalmente, entre todos elaboraremos una tabla con las estrategias planteadas, y se analizarán sus pros y contras.
 - *Actividad 3: "¿Qué guía mis decisiones?"*
 - Objetivo: Que los participantes tomen conciencia de los elementos organizacionales que influyen en el proceso de toma de decisiones.
 - Duración: 20 minutos

- Desarrollo: En primer lugar se pedirá a los participantes que se dividan en dos subgrupos. Posteriormente, se les indicará a cada uno de los grupos formados que tienen 5 minutos para elaborar una lista con las variables organizacionales (por ejemplo el clima de la organización, la presión por el tiempo, el estrés...) que creen que pueden influir en el proceso de toma de decisiones. Pasado este tiempo se explicarán cuales son estas variables, y el grupo que haya enumerado un mayor número de factores ganará.

Sesión 2: “¿Y por qué no? ¡Implicemos a nuestros empleados en las decisiones importantes!”

- Objetivo: Que los participantes tomen conciencia de los beneficios que plantea para la organización implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones.
- Duración: 1 hora
- Desarrollo de la sesión: Se explicarán a los participantes cómo es posible implicar a los empleados en el proceso de toma de decisiones, y cuáles son las ventajas que aporta a la organización. Posteriormente se abrirá un debate para opiniones, dudas y sugerencias.

Sesión 3: “Diferentes formas de implicar a tus empleados”

- Objetivo: Que los participantes aprendas diferentes formas de implicar a sus empleados en el proceso de toma de decisiones.
- Duración: 1 hora y media
- Desarrollo: Se explicarán a los participantes diferentes formas de implicar a sus empleados en el proceso de toma de decisiones. Posteriormente se pondrán en práctica algunas de estas técnicas (por ejemplo, el empleo de un modelo único de toma de decisiones eficaz y al alcance de todos los integrantes de la organización). Para ello se les plantearán diferentes situaciones y los participantes deben decidir como implicar a sus empleados en la toma de decisiones para cada caso.

🚩 BLOQUE 4: ¿CÓMO ES UN LÍDER MORAL?

Sesión 1: La moral, y su importancia en el liderazgo

- Objetivo: Dotar de información a los participantes, con el fin de que puedan desarrollar su moralidad como líderes organizacionales.
- Duración: 2 horas

- Desarrollo: Se hará una charla formativa donde se explicarán aquellos aspectos que caracterizan a un líder con una elevada moral, y como esto se ve reflejado en todos los aspectos que conforman la organización.

4. BENEFICIOS DEL PROGRAMA DE INTERVENCIÓN "LASE" Y PROPUESTAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.

Como se ha citado en el texto, actualmente existen estudios que correlacionan el liderazgo auténtico con diferentes variables organizacionales positivas, de tal manera que si tenemos líderes auténticos en nuestras empresas, es más probable que gocemos de un entorno laboral caracterizado por tener empleados motivados, comprometidos con los objetivos de la organización y satisfechos con el trabajo que realizan. A su vez, estas últimas variables, generan otras consecuencias positivas en la organización, como incrementos en la productividad y la efectividad, una mejor adaptación a los cambios sociales actuales, un clima organizacional positivo, menor absentismo (psicológico y físico) en el trabajo, e índices más bajos de burnout.

Además, no podemos olvidar aquellos beneficios organizacionales en los que se centra el programa "LASE", como incrementos en la inteligencia emocional y la autoestima de los líderes.

Por todo esto, es importante que se desarrollen programas de intervención cuyos objetivos se orienten a fomentar el liderazgo auténtico en los líderes de nuestras organizaciones. A modo de sugerencia, posibles líneas de investigación podrían orientarse a determinar el efecto que generan en el líder este tipo de intervenciones. Por ejemplo, sería interesante indagar sobre los efectos que genera en el propio líder el hecho de ser más auténtico. Es posible que el liderazgo auténtico disminuya los efectos del estrés, la ansiedad y la presión causados por la elevada responsabilidad de su cargo, entre otras cosas.

En definitiva, no cabe duda de que el liderazgo auténtico está resultando un modelo muy prometedor, debido a los múltiples beneficios con los que se asocia, por lo que es importante seguir indagando en este aspecto, tanto a nivel teórico, como a nivel aplicado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online: Universidad de Viña del Mar-Chile*, 1, 53-63.
- Alcántara, J., (195). *Cómo Educar la autoestima. 3 ed.* España: Ediciones Ceac, 107.
- Avolio, B.J., y Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338
- Azanza, G., Moriano, J.A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45-50.
- Avolio B.J., Gardner W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338
- 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.
- Bamford, M., Wong, C.A., y Laschiger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540
- Bass, B. M., (1990). *Bass y Stogdill's Handbook of Leadership. 3º Ed.* New York: The Free Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper&Row.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* San Francisco: Jossey Bass.
- Castro, A., Sánchez, M.P., (2000). Objetivos de vida y satisfacción autopercibida en estudiantes universitarios. *Psicothema*, 12 (2), 87-92.
- Contreras F. (2008). Leadership: Prospects for development and research. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72
- Contreras F. y Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, pp. 152-164
- 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.

- Extremera N., y Fernández-Berrocal, P. (2010). La medición de la inteligencia emocional mediante instrumentos de ejecución: La adaptación española del test MSCEIT. *Universidad de Málaga: Facultad de Psicología*.
- Giallonardo, L.M., Wong C. A. & Iwasiw C.L. (2010). Authentic leadership of preceptors- predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18, 993–1003.
- Gil F., Alcover C.M., Rico R., Sánchez-Manzanares M., (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47
- Giménez, M., (2010). *La medida de las fortalezas psicológicas en adolescentes (VIA-Youth): relación con el clima familiar, psicopatología, y bienestar psicológico*. Madrid: Universidad Complutense.
- González, J., (1998). *La autoestima*. Madrid: Edimat Libros, 189.
- House, R. (1998). "Leadership". *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*
- 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.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Leroy, H., Palanski, M., Simons, T.L. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A., (1984). Job satisfaction. En M. Gruneberg y T. Wall (eds.) *Social Psychology and Organizational Behaviour*. Chichester: Wiley.
- 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*, 241-26.
- Mañas, M., et al. La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19, (3), 395-400.

- Mayer, J.D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (p. 3-31) Nueva York: Basic Books.
- Mayer, Salovey, y Caruso, (2011). *Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT).
- Mederos, M., (1995). Autoestima. *SexolSoc*, 1(1), 96-99
- Meliá, J.L., &Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11),179-187.
- Moriano, J.A., Moleroy, F.,LévyMangin, J.P., (2011). Liderazgo Auténtico. Concepto y Validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema* 23(2), 336-341
- Muñoz, A., (1990). Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. *Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Palomino P., Amaya C., Cañas R. (2007). La ética y su papel en la comprensión del liderazgo. *Dialnet*.
- Park, N., Peterson, C., (2009). Character Strengthd: Research and Practice. *Journal of College and Character*
- Peiro, J.M., (1999). El Modelo AMIGO: marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en la organizaciones.*Papeles del Psicologo*, 72, 3-15.
- Peterson, S.J, Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Hannah S.T. (2012). *The leadership Quarterly*, 23, 502-516
- Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (Eds.) (2004). Character strengths and virtues: a handbook and classification. Washington, dC: *American Psychological Association and oxford University Press*.
- 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.
- Romero J., Matamoros S., y Campo C.A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Revista INNOVAR journal*, 23(50), 35-52.
- Rosemberg (1985). Escala de autoestima de Rosemberg.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. En Leary, M.R., y Tangney, J.P. (Eds.), *Handbook of self and identity*, 253–272).
. New York: Guilford Press.
- Salanova, M. y Shaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros*, 261, 109-138
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord), *Psicología de la Organización* (pp.349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Sánchez. I.D., (2008) Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento y Gestión*, 25
- Silverthorne, C., (2004), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (7), 592 – 599.
- Vázquez, C., Hervás, G. (2009). *Psicología Positiva Aplicada* (2ª. Ed.). Desclée Brouwer: España.
- Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T., Peterson S., (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126
- Walumbwa, F.O., Wang, P., Schaubroeck, J., Avolio, B., (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *Journal of Management*, 21, 901, 914.
- Weinert, B., (1985) *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.
- Winston E., Patterson K. (2006). An integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* 1(2), 6-66.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. (3º ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.

ANEXO 1: Cuestionario de liderazgo y delegación en la toma de decisiones

Lea atentamente el siguiente cuestionario y responda a las preguntas marcando con un círculo según el grado con el que se identifique con la situación de cada casilla, en relación con su situación actual en el trabajo

- 1 nunca
- 2 casi nunca
- 3 de vez en cuando
- 4 frecuentemente
- 5 casi siempre
- 6 siempre

Mi empresa siempre considera mi opinión cuando hay que tomar una decisión importante.	1 2 3 4 5 6
¿Considera que su empresa se interesa por su opinión a la hora de hacer modificaciones dentro del entorno laboral?	1 2 3 4 5 6
¿Sientes que la opinión de tus compañeros tiene más repercusión en las decisiones de la empresa que tu opinión?	1 2 3 4 5 6
¿Te sientes comprometido con el proceso de toma de decisiones para la empresa?	1 2 3 4 5 6
¿Consideras que es importante tu participación en la toma de decisiones de la empresa?	1 2 3 4 5 6