

# L'estil de lideratge autèntic i el seu efecte en la satisfacció i compromís laboral

Sandra Aliau Pons

saliau@uoc.edu

Tutor/a: Andrés Salas Vallina

19/01/2022

---

**Treball final de màster**

**Curs 2021-22, semestre 1**



## Índex

<b>RESUM</b> .....	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓ</b> .....	<b>6</b>
<b>Justificació</b> .....	<b>6</b>
<b>Objectiu i abast</b> .....	<b>7</b>
<b>1. MARC TEÒRIC</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Lideratge autèntic</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. <i>Els inicis del lideratge autèntic</i> .....	8
1.1.2. <i>Estudi conceptual del lideratge autèntic</i> .....	9
1.1.3. <i>Què s'entén per líder autèntic?</i> .....	9
1.1.4. <i>Dimensions del lideratge autèntic</i> .....	10
1.1.5. <i>Comparació del lideratge autèntic amb altres estils de lideratge positiu</i> .....	11
1.1.6. <i>Influència del lideratge autèntic en el context organitzacional</i> .....	12
1.1.7. <i>El costat fosc del lideratge autèntic</i> .....	12
<b>1.2. Satisfacció laboral</b> .....	<b>14</b>
1.2.1. <i>Estudi conceptual de la satisfacció laboral</i> .....	14
1.2.2. <i>Dimensions de la satisfacció laboral</i> .....	14
1.2.3. <i>Models i teories sobre la satisfacció laboral</i> .....	15
<b>1.3. Compromís organitzacional</b> .....	<b>20</b>
1.3.1. <i>Origen i evolució conceptual del compromís organitzacional</i> .....	20
1.3.2. <i>Dimensions del compromís empresarial</i> .....	21
1.3.3. <i>Models i teories sobre el compromís laboral</i> .....	21
<b>1.4. Lideratge autèntic i Satisfacció laboral</b> .....	<b>25</b>
<b>1.5. Lideratge autèntic i Compromís organitzacional</b> .....	<b>26</b>
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1. Participants</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2. Instruments</b> .....	<b>27</b>
2.2.1. <i>Instrument de metodologia qualitativa: Entrevista</i> .....	27
2.2.2. <i>Instruments de metodologia quantitativa: Escales d'avaluació</i> .....	27
<b>2.3. Procediment</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4. Pla d'anàlisi</b> .....	<b>29</b>
<b>3. RESULTATS</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1. Característiques de la mostra</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2. Anàlisi dels resultats quantitius</b> .....	<b>30</b>
3.2.1. <i>Lideratge autèntic</i> .....	31
3.2.2. <i>Satisfacció laboral</i> .....	32
3.2.3. <i>Compromís organitzacional</i> .....	33
<b>3.3. Anàlisi dels resultats qualitius</b> .....	<b>34</b>
<b>4. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1. Limitacions</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2. Implicacions per a futures línies d'investigació</b> .....	<b>39</b>

<b>REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>49</b>
<b>Annex 1. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) - Versió Seguidors .....</b>	<b>49</b>
<b>Annex 2. Qüestionari de Satisfacció Laboral S20/23 .....</b>	<b>50</b>
<b>Annex 3. Escala d'avaluació del Compromís Organitzatiu .....</b>	<b>51</b>
<b>Annex 4. Guió – Entrevista .....</b>	<b>52</b>

## RESUM

Aquest estudi té com a objectiu investigar l'efecte del lideratge autèntic sobre el compromís i la satisfacció laboral. En particular, els participants van ser 25 empleats (40% homes i 60% dones) d'una empresa de les Terres de l'Ebre dedicada a l'assessoria i la consultoria empresarial. L'estudi va emprar una tècnica de recollida de dades mixta a través de tres escales d'avaluació de caràcter quantitatiu, i una entrevista. Els resultats quantitatius i qualitatius, analitzats des del punt de vista descriptiu, van suggerir que utilitzar un estil de lideratge autèntic en una empresa, de mida petita, beneficia la satisfacció i el compromís laboral dels treballadors/es. Tanmateix, aquest efecte de lideratge, tot i que té més significativitat en la satisfacció laboral, que en el compromís organitzacional; no és exclusiu per beneficiar la satisfacció i el compromís dels treballadors, ja que segons els participants aquests depenen d'altres qüestions, i no sols de l'estil de lideratge. Aquests resultats són prometedors, de manera que l'estil de lideratge emprat pot resultar un avantatge competitiu per a les empreses, tant en la satisfacció com el compromís laboral.

**Paraules clau:** lideratge autèntic, satisfacció laboral, compromís organitzacional, avantatge competitiu.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of authentic leadership on job engagement and job satisfaction. In particular, the participants were 25 employees (40% men and 60% women) of a company in Terres de l'Ebre dedicated to business consulting. The study employed a mixed data collection technique through three quantitative assessment scales, and an interview. The quantitative and qualitative results, analyzed from a descriptive point of view, suggested that using an authentic leadership style in a small company benefits the satisfaction and job engagement of the workers. However, this effect of leadership, although more significant in job satisfaction than in job engagement; it is not exclusive to benefit the satisfaction and engagement of the workers, as according to the participants they depend on other issues, and not only on the leadership style. These results are promising, so the leadership style used can be a competitive advantage for companies, both in terms of job satisfaction and commitment.

**Keywords:** authentic leadership, job satisfaction, job engagement, competitive advantage.

## INTRODUCCIÓ

### Justificació

En les darreres dècades, la societat, i sobretot l'entorn global dels negocis, s'han vist afectats per canvis socials, econòmics i, majoritàriament, tecnològics que han provocat un augment de la competitivitat entre les organitzacions (Akdol i Arikboga, 2015). Tanmateix, l'augment de revisions en la literatura científica envers la gestió de persones com actiu clau que pot marcar la diferència creant avantatges competitius, també ha influenciat en gran mesura en la importància de l'estil de lideratge, ja que s'ha demostrat que un lideratge eficaç pot marcar la diferència entre l'èxit i el fracàs o entre major o menor competitivitat, entre d'altres (Dolan i Raich, 2010). És per aquest motiu que els estils de lideratge persisteixen com a focus de molts investigadors, ja que els líders influeixen també en l'hora d'assolir els objectius organitzatius marcats per l'empresa (Iqbal et al., 2020).

Un dels estils de lideratge més estudiats, també en els últims anys, ha estat l'estil de lideratge autèntic, el qual descriu líders amb una identitat personal clara, amb capacitats psicològiques positives, que permet una major consciència de les seves fortaleses i debilitats, i el desenvolupament d'actituds positives cap als seus seguidors. Per això, un dels motius pels quals s'ha realitzat aquest projecte, ha estat per estudiar l'efecte que causa aquest tipus de lideratge en la satisfacció i compromís laboral dels treballadors que estan sotmesos a aquest. Tanmateix, per començar a entrar en context, un líder autèntic és aquell que es mostra esperançat, amb confiança, transparent en les relacions que manté amb els seus companys i seguidors, i amb una orientació moral i ètica cap al futur (Aycça, 2019; Azanza et al., 2013). Aquest tipus de líder no publica la seva condició de líder, sinó que es veu igual a la resta d'empleats, per a ells la paraula autenticitat significa estar al costat de les mateixes paraules i fets (Penger i Černe, 2014). La investigació sobre el lideratge autèntic, no obstant això, s'ha centrat més a conèixer els efectes que aquest tipus de lideratge provoca en els treballadors que estan sota directius d'aquest (Weiss et al., 2018).

De fet, dues de les actituds més estudiades en la literatura científica han estat el compromís i la satisfacció laboral (Azanza et al., 2013; Rahimnia i Sharifirad, 2015). El compromís organitzacional, Adil i Kamal (2016) el defineixen com aquell estat afectiu i motivacional, desenvolupat pel treballador en l'entorn laboral, que és progressiu, gratificant i pot resultar ser un antídote de l'esgotament laboral. De manera que, els empleats amb un major compromís laboral cap a la feina demostren major implicació, i també una major identificació amb el treball i l'organització (Maheshwari i Mehta, 2013). En canvi, en el cas de la satisfacció laboral, l'interès d'estudi d'aquesta dimensió prové de la seva relació amb comportaments relacionats amb el món del treball i el rendiment, de manera que, podem entendre per satisfacció laboral aquell estat emocional positiu resultant d'una percepció positiva del treball, i que permet augmentar la rendibilitat i la productivitat en l'entorn laboral (Akdol i Arikboga, 2015; Azanza et al., 2013). Pel que fa a la relació que s'estableix entre ambdues variables, són molts els estudis que han relacionat la satisfacció laboral i el compromís organitzacional amb els diferents estils que pot adoptar el lideratge, demostrant que el comportament d'un líder afecta directament sobre aquests constructes emocionals dels empleats, sobretot si l'estil de lideratge que adopta el líder és autèntic (Peus et al., 2012; Rahimnia i Sharifirad, 2015; Darvish et al., 2011; Iqbal et al., 2020; Leroy et al., 2012).

La justificació principal d'aquest projecte ve donada després de viure una experiència professional en la qual el líder empresarial (o gerent) aplicava aquest tipus de lideratge en la seva empresa, una assessoria-consultoria empresarial formada per vint-i-cinc treballadors. La seva forma de liderar superava les expectatives dels treballadors/es, mostrant-se aparentment satisfets i d'acord amb el model empresarial al qual pertanyien. No obstant això, els empleats no

es mostraven solament satisfets, sinó que la majoria d'aquests tenien xifres d'antiguitat significatives en l'empresa, mostrant, així doncs, cert compromís amb l'organització. Per aquest motiu, en aquest estudi ens hem centrat a conèixer quin efecte causa un líder que segueix un estil de lideratge autèntic en el compromís organitzatiu i la satisfacció laboral, per tal de conèixer i demostrar empíricament la relació que es dona entre el lideratge autèntic i ambdues variables.

## Objectiu i abast

El projecte que es planteja té com a objectiu estudiar si l'estil de lideratge autèntic té algun efecte significatiu sobre el compromís i la satisfacció laboral dels treballadors/es d'una empresa petita dedicada a l'assessorament i la consultoria empresarial, de manera que s'obre la investigació cap a altres àmbits del sector terciari, permetent conèixer com influeix aquest estil de lideratge en una mostra de població petita, ja que fins al moment, les realitzades han superat el centenar de participants. Provocarà el mateix efecte un gerent que empra un estil de lideratge autèntic, en el compromís i satisfacció laboral dels treballadors/es d'una empresa amb menys quantitat de treballadors? Fins al moment, la literatura científica només se centra a avaluar aquestes variables en empreses d'una grandària empresarial determinada, normalment amb uns 250 o inclòs més treballadors/es, i en la qual hi ha diversos supervisors que fan ús d'aquest estil de lideratge. Per aquest motiu, es pretén conèixer si la mida empresarial és un factor determinant en l'efecte que causa un estil de lideratge autèntic en el compromís i la satisfacció laboral; ja que, fins al moment, la comunitat científica està obviant que la majoria d'empreses són microempreses o empreses petites amb menys de cinquanta treballadors. Es creu doncs que aquesta investigació ens permetria integrar a les empreses petites en aquest tipus d'estudis sobre lideratge autèntic i satisfacció i compromís laboral; així com, elaborar estratègies en recursos humans destinades a augmentar la satisfacció i compromís dels treballadors/es d'una empresa a través de l'estil de lideratge utilitzat.

Resumint, **l'objectiu general** que es tractarà d'assolir en aquest projecte d'investigació és conèixer si hi ha alguna relació entre l'estil de lideratge autèntic emprat pel gerent d'una organització, de mida petita i dedicada a l'assessoria i consultoria empresarial, i el grau de satisfacció i compromís laboral dels treballadors/es.

Responent així, a la següent pregunta d'investigació: *Té l'estil de lideratge autèntic, emprat pel gerent d'una empresa, de mida petita i dedicada a l'assessoria i consultoria empresarial, un efecte significatiu en el grau de satisfacció i compromís organitzacional dels treballadors/es?*

De manera que, més **específicament**, es pretén:

- (1) *Conèixer si l'estil de lideratge autèntic utilitzat per un líder en una companyia, de mida petita, s'associa positivament al nivell de satisfacció laboral.*
- (2) *Avaluar si l'estil de lideratge autèntic emprat pel gerent d'una empresa de mida petita, té un efecte significatiu en el nivell de compromís laboral.*

De fet, segons la literatura científica, com per exemple, els estudis realitzats per Akdol i Arikboga (2015), Darvish et al. (2011) i Stander et al. (2015), s'espera que els resultats d'aquesta avaluació mostrin:

- (1) Una relació positiva entre un estil de lideratge autèntic i la satisfacció laboral. Doncs, es creu que emprar aquest estil de lideratge afavorirà l'augment de la satisfacció laboral dels treballadors/es de l'empresa.
- (2) Un efecte entre l'estil de lideratge autèntic i el compromís laboral dels empleats de l'empresa. De manera que, s'afavoreixi una relació positiva entre ambdues variables. Sent l'estil de lideratge autèntic emprat pel gerent de l'entitat, un factor que afavoreix el compromís laboral dels treballadors/es.

## 1. MARC TEÒRIC

### 1.1. Lideratge autèntic

#### 1.1.1. Els inicis del lideratge autèntic

El lideratge és un dels constructes teòrics que ha despertat més l'interès de grans pensadors al llarg de la història de la humanitat, com per exemple, Plató, Aristòtil o Weber. Tanmateix, segons Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa i Chan (2009), en una revisió metanalítica de la investigació sobre l'impacte del lideratge, no és fins al segle passat que té lloc el desenvolupament més gran teòric i científic del concepte.

Segons una revisió en la literatura científica envers la investigació del constructe del lideratge realitzada per Antonakis i House (2002), per entendre la investigació i desenvolupament d'aquest constructe en la comunitat científica és necessari dissentir entre (1) les teories de lideratge tradicionals, predominants fins als anys setanta del segle XX; o (2) teories de lideratge modernes, que fan referència a aquelles teories que han predominat des dels anys vuitanta fins a l'actualitat.

Per una banda, (1) les teories de lideratge tradicionals, associen el constructe del lideratge a la conceptualització de control i centralització del poder d'un líder sobre un col·lectiu. De fet, així ho podem observar en la definició de lideratge que estableix Moore l'any 1927, el qual entén el lideratge com l'habilitat del líder per imposar la seva voluntat i obediència en els seus seguidors.

D'altra banda, en aquest segon període caracteritzat per l'aparició de (2) les teories de lideratge modernes, sorgeix una nova aproximació al lideratge fonamentada pel comportament organitzacional, la qual permet que aquest constructe s'entengui com un procés de mobilització de persones, amb l'objectiu d'aconseguir una acció conjunta per part dels líders i els seguidors. Així doncs, com es pot comprovar en aquest segon període, el lideratge ja no s'entén com quelcom transaccional (Bass, 1985), sinó com la capacitat d'influir en un grup de persones, seguidors per complir certs objectius. Tanmateix, en aquest període també té lloc el desenvolupament, aparició de diferents estils de lideratge; un d'ells és el lideratge transformacional (Bass, 1985), el qual comparteix una visió de lideratge en la qual un líder és capaç de connectar amb els seus seguidors i aconseguir que aquests arribin a alts nivells de motivació i compromís, fen referència així a un procés més transformacional que no pas transaccional. El desenvolupament d'aquest estil de lideratge va estar molt relacionat en l'aparició d'altres estils de lideratge en la comunitat científica, ja que sorgeix la urgent necessitat que hi havia d'establir un estil de lideratge més constructiu i humà, en el qual la conducta del líder sigui un reflex dels seus valors i creences i, per tant, estableixi una direcció per valors (Luthans i Avolio, 2003). Un exemple dels estils del lideratge que van aparèixer arran del desenvolupament del lideratge transformacional van ser el lideratge ètic (Solomon, 1998; Treviño, Hartman i Brown, 2000) i l'estil de lideratge servent (Farling, Stone i Winston, 2016; Graham, 1991), ambdós precursors del lideratge autèntic.

No obstant això, l'interès per aquest concepte (lideratge autèntic) no només sorgeix enmig de les investigacions relacionades amb l'estil de lideratge transformacional, o la investigació envers altres estils de lideratge, sinó que un altre factor que va afavorir l'aparició i desenvolupament del lideratge autèntic va ser les investigacions sobre psicologia (organitzacional) positiva, entesa com l'estudi d'aquelles variables que permeten als membres d'una organització obtenir un rendiment superior capaç de superar expectatives (Avolio i Gardner, 2005). De fet, és d'aquest últim concepte (psicologia organitzacional positiva), del qual es deriva el terme de lideratge positiu, un aspecte molt relacionat i característic del lideratge autèntic. Aquest descriu la figura del líder com aquella peça de l'equació capaç (1) d'obtenir resultats que superen les expectatives beneficiant els interessos del grup, (2) de provocar emocions positives en el seu entorn organitzacional i (3) de fomentar el desenvolupament dels seus seguidors.

Finalment, juntament amb l'aparició d'investigacions relacionades amb la psicologia i lideratge positiu; i les crítiques a les quals el lideratge transformacional havia de fer front per manca d'humanitat i valors, va aparèixer l'interès teòric i científic envers l'estil de lideratge autèntic, considerat el nucli d'altres formes de lideratge positiu, com per exemple, el lideratge ètic,



transformacional, carismàtic o servent (Avolio i Gardner, 2005). Tenint lloc, la primera publicació sobre el lideratge autèntic, l'any 2003, per part de Luthans i Avolio. No obstant això, no és fins al 2004 i 2008, que es comença a produir el desenvolupament teòric i conceptual d'aquest estil de lideratge, per part d'autors com Avolio et al. (2004), Gardner et al. (2005), Ilies et al. (2005) o Jensen i Luthans (2006). Tanmateix, l'any 2008, té lloc la validació i publicació del primer instrument que va permetre mesurar les conductes dels líders autèntics; fet que va empènyer l'aparició d'altres treballs empírics relacionats amb aquest constructe (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing i Peterson, 2008) i que han propiciat que el nombre de publicacions científiques dedicades al lideratge autèntic no deixi de créixer (Gardner et al., 2011).

### *1.1.2. Estudi conceptual del lideratge autèntic*

El desenvolupament teòric del concepte, produït entre l'any 2004 i 2008, va donar lloc a una infinitat de definicions del constructe que van causar, entre altres coses, un elevat grau de confusió conceptual (Gardner et al., 2011).

Per exemple, Luthans i Avolio (2003) consideren que el lideratge autèntic fa referència a un procés que sorgeix a causa d'unes capacitats psicològiques positives i d'un context organitzacional altament desenvolupament, donant lloc a la consciència en un mateix i les conductes positives autoregulades, tant en un líder com en la resta de seguidors o pertanyents del grup o organització; de manera que el lideratge autèntic és aquell que afavoreix l'autodesenvolupament mutu (líder-seguidors). En canvi, Avolio et al. (2004) destaquen que en el lideratge autèntic és necessari que els seguidors percebin certes qualitats i capacitats psicològiques d'un líder autèntic a través de la seva conducta; entre aquests destaquen: la moralitat, resiliència, confiança i esperança.

No obstant això, i a diferència de Luthans i Avolio (2003), hi ha qui entén que la importància del lideratge autèntic recau exclusivament amb la conducta del líder, ressaltant doncs la importància d'establir un procés mutu d'influència i el desenvolupament positiu entre líders, col·laboradors i grup, o organització. Seguint aquesta línia d'aproximacions basades en el lideratge positiu, Walumbwa et al. (2008) entenen el lideratge autèntic com un patró conductual característic d'un líder capaç d'incentivar i desenvolupar unes característiques psicològiques positives en els seus seguidors, així com, fomentar un clima ètic positiu capaç d'estimular la consciència d'un mateix, la interiorització d'una perspectiva moral, processament i/o tractament equilibrat de la informació i la transparència de les relacions que s'estableixen entre líder i col·laboradors, afavorint l'auto desenvolupament positiu de l'organització.

Així doncs, després d'aquests exemples definitoris de lideratge autèntic, podem concloure que des dels orígens del desenvolupament del constructe teòric fins a l'actualitat, és necessari diferenciar entre lideratge autèntic entès com un procediment psicosocial, que fa referència a elements i agents en continua interacció i influència mútua; o bé el lideratge autèntic com un procés individual, sent aquest estil un patró conductual concret. Tanmateix, ambdues possibilitats demostren que els elements que defineixen el lideratge autèntic són (1) el desenvolupament dels col·laboradors d'un grup, com a objectiu clau d'aquest estil de lideratge, i el creixement de les organitzacions, com a resultat del factor anterior (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

### *1.1.3. Què s'entén per líder autèntic?*

Però, què s'entén per líder autèntic? Segons l'estudi conceptual sobre lideratge autèntic realitzat anteriorment, la premissa central d'aquest model de lideratge és el desenvolupament de l'autenticitat dels col·laboradors, per part d'un líder. Però com podem definir de forma concreta quelcom és un líder autèntic?

Un veritable líder autèntic es podria definir com aquella persona que coneix els seus propis pensaments i comportaments, a la vegada que és considerat pels seus seguidors com una persona que compren els seus propis valors, opinions, fortaleses i debilitats; sent altament conscient de l'entorn en el qual opera i demostrant un esperit de confiança, resiliència, esperança al seu grup de col·laboradors; així com, un caràcter altament moral en els seus comportaments (Avolio et al., 2004). Tanmateix, els líders autèntics eviten comportar-se de manera inconscient,

així com, amagar les seves idees i emocions, encara i quan aquestes puguin ser incòmodes per als seus seguidors (Luthans i Avolio, 2003). Quelcom implica que els líders autèntics siguin persones que es coneixien molt bé a si mateixos, així com el context en el qual es troben; comunicant-se obertament amb els seus col·laboradors en termes de principis, valors i ètica (Avolio et al., 2004).

Així doncs, i com s'ha pogut observar anteriorment, en aquesta proposta de lideratge, les característiques psicològiques i el posicionament moral i ètic és l'aspecte central. Els líders autèntics se centren a ser d'utilitat per al seu equip de seguidors, per això, s'esforcen per desenvolupar competències personals i professionals, igual que a reconèixer les diferències individuals del seu equip, més enllà de dirigir o encomanar tasques. En aquest estil de lideratge, els objectius del líder es caracteritzen per anar alineats amb les necessitats dels seguidors i de la societat en general (Northouse, 2016).

#### 1.1.4. *Dimensions del lideratge autèntic*

Seguint la línia de l'esmentat anteriorment, Walumbwa et al. (2008) assenyalen en un intent d'operacionalitzar i mesurar les conductes que han de mostrar els líders autèntics, quatre dimensions o components que defineixen el lideratge autèntic. Ho fan a través del denominat «Authentic Leadership Questionnaire», o ALQ, el primer instrument de mesura desenvolupat fins al moment, que permet operacionalitzar aquestes dimensions i el propi el lideratge autèntic. No obstant això, en els propers apartats del projecte es descriurà en més detall aquest instrument d'avaluació i quelcom relacionat amb la seva aparició a la comunitat científica.

Així doncs, partint de la base que els líders autèntics segueixen un patró conductual concret, segons Walumbwa et al. (2008) els líders autèntics es regeixen per quatre principis: (1) consciència d'un mateix, (2) processament equilibrat, (3) transparència relacional i (4) perspectiva moral interioritzada.

En primer lloc, (1) la consciència d'un mateix, fa referència al grau de coneixement envers les fortaleses i debilitats d'un mateix, com a líder, i també dels altres. Així com, del grau de percepció i consciència que té el líder envers com la seva pròpia conducta influeix en els altres membres d'un grup, sent altament conscients de l'impacte que causa en aquests i el context organitzacional. És a dir, aquest principi suposa que els líders autèntics siguin conscients de les seves àrees de millora, motivacions pròpies, mecanismes de defensa i biaixos (Gardner et al., 2005; Kernis, 2003; Ilies et al., 2005). Un exemple de comportament que s'identifica amb aquest principi seria cercar una retroacció, retroalimentació per part dels col·laboradors envers les debilitats del mateix líder, i així adquirir més autoconsciència sobre un mateix (Walumbwa et al., 2008; Ilies et al., 2005). Segons Gardner et al. (2005), per aconseguir desenvolupar un model de lideratge autèntic, l'autoconsciència en un mateix com a líder és un aspecte fonamental.

Pel que fa, al (2) tractament equilibrat de la informació, aquest factor fa referència a l'anàlisi objectiva i rigorós d'informació en el moment de prendre una decisió, evitant així doncs, decisions subjectives per raons defensives, de protecció o de mostrar superioritat envers els altres. Una conducta que es pot identificar amb aquest factor seria el fet de cercar informació tant confirmatòria com desafiant envers les mateixes capacitats en el moment de decidir (Kernis, 2003; Gardner et al., 2005). Així doncs, aquest principi del lideratge autèntic suposaria, també, analitzar i valorar punts de vista contraris a les mateixes opinions (Avolio i Gardner, 2005; Ilies et al., 2005).

Quant a la (3) transparència amb les relacions interpersonals, aquest principi fa referència al fet de compartir obertament i de forma sincera la informació als col·laboradors, estimulant que aquests facin el mateix, amb l'objectiu de crear una comunicació oberta i transversal entre el grup. Un exemple d'accions que demostrarien transparència relacional seria assumir errades, animar als col·laboradors a expressar la seva opinió i a suggerir noves o diferents formes de treball, per exemple. L'objectiu d'aquest principi és, doncs, crear una cultura d'obertura relacional que permeti en tot moment fomentar un context organitzacional d'aprenentatge entre tot el grup (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Per poder aconseguir transparència relacional és de grata importància la sinceritat, la qual implica que hi hagi un desmantellament de la intimitat personal i cert grau de confiança entre el grup (Goldman i Kernis, 2002; Beatty i Hughes, 2005).

De fet, segons Illies et al., (2005), la transparència relacional és la clau per generar confiança en els col·laboradors, ja que és el reflex més gran del patró de relacions que s'estableixen entre el líder i els seus seguidors.

Finalment, l'últim factor fa referència a la (4) perspectiva moral internalitzada, es relaciona amb l'autoregulació de la conducta del líder segons els mateixos valors i principis ètics personals enfront dels del grup, organització o entorn social. Walumbwa et al. (2008) estableix que la conducta del líder autèntic ha de ser consistent amb les seves creences i valors personals; així doncs, l'existència d'una perspectiva moral internalitzada fonamentada en valors, sinceritat i el bé comú facilita que els líders puguin desenvolupar relacions obertes, sinceres i transparents amb el seu entorn, no obstant això, per a facilitar un comportament ètic en els líders autèntics és necessari un alt grau de consciència en si mateix i un processament equilibrat de la informació (Luthans i Avolio, 2003; Gardner et al., 2005; Illies et al., 2005).

### *1.1.5. Comparació del lideratge autèntic amb altres estils de lideratge positiu*

Tal com s'ha comentat amb anterioritat, el lideratge autèntic comparteix una sèrie d'elements comuns amb altres estils de lideratge, i encara que segons Avolio i Gardner (2005), van considerar el de lideratge autèntic el model central de lideratge positiu, s'ha de tenir en compte altres estils com són el lideratge transformacional, ètic o servent. A continuació es fa una breu anàlisi comparativa entre el lideratge autèntic i altres estils de lideratge positiu, per entendre els punts que els uneixen i aquells que diferencien un estil d'un altre.

Per una part, el lideratge transformacional, s'entén com la capacitat d'un líder per aprofitar les motivacions dels seus seguidors per tal d'afavorir l'assoliment dels objectius del grup i assegurar-ne la supervivència (Bass, 1985; Northouse, 2016). De manera que aquest tipus de lideratge es caracteritza per aconseguir efectes extraordinaris en els seguidors a través del carisma, inspiració, l'estimulació i consideració individualitzada. Un líder transformacional transmet una visió poderosa i positiva que atén a les necessitats individuals dels seus seguidors (Walumbwa et al., 2008). Aquest estil de lideratge compareix amb el lideratge autèntic l'interès pel desenvolupament dels seguidors per aconseguir i superar fites, però a diferència del lideratge transformacional, els líders autèntics no es basen en un tipus d'influència idealitzada, el carisma, la inspiració o la utilització de símbols per crear relacions sòlides i duradores amb els seus seguidors, sinó que es basen en el seu comportament ètic, dedicació i la seva conducta exemplar i transparent amb els seus seguidors. De fet, segons el model de lideratge autèntic, el procés pel qual els seguidors internalitzen les creences i valors del líder no se sosté en recursos que motivin la inspiració, sinó en el caràcter del líder (Bass, 1985; Walumbwa et al., 2008).

Quant al lideratge ètic, segons Brown, Treviño i Harrison (2005), s'entén com la demostració d'un comportament normativament apropiat per part d'un líder, a través de les seves accions i relacions amb els altres; així com, la promoció d'aquesta mateixa conducta entre els seus seguidors a partir d'una comunicació bidireccional i el reforç positiu d'aquestes. De manera que, el lideratge ètic depèn que el líder sigui considerat, per una part, una "persona moral", i per l'altra part, un "directiu moral". Pel que fa a "persona moral", es refereix a les qualitats personals que poseeix, com per exemple, honradesa, sinceritat i preocupació pels altres; ja que un líder ètic es preocupa i s'obre a les opinions dels seus seguidors. Tanmateix, com ja s'ha esmentat anteriorment, el lideratge ètic també depèn que el líder sigui considerat un "directiu moral", i, per tant, una persona que sigui capaç de dirigir als seus col·laboradors a una dimensió ètica. És el directiu moral aquell responsable d'establir unes normes i models ètics de conducta en les organitzacions; així com, utilitzar sistemes de gratificacions i sancions amb l'objectiu de guiar el comportament ètic en el grup. I és exactament això, quelcom diferencia el lideratge autèntic del lideratge ètic, ja que un líder autèntic no fa servir només una "direcció moral" per a inculcar un comportament ètic en els seus seguidors, sinó que emprava altres principis com són la consciència en un mateix, el processament equilibrat de la informació i la transparència relacional entre el líder i els mateixos col·laboradors (Moriano et al., 2011; Walumbwa et al., 2008).

Finalment, l'estil de lideratge servent, fa referència aquell estil de lideratge que es basa en el desig del líder de voler ajudar i servir al desenvolupament de persones i grups. De manera que, un líder servent és aquell que escolta als altres, disposa d'un alt nivell d'empatia, usa la persuasió com a instrument d'influència i es compromet a la construcció d'una comunitat en l'entorn de

treball. No obstant això, malgrat que comparteix amb el lideratge autèntic, l'interès pel desenvolupament dels col·laboradors, el lideratge positiu i l'autodeterminació com a mecanisme d'influència en els seguidors; el processament equilibrat de la informació no és una característica que defineix als líders servents. L'estil de lideratge servent no té en compte ni el paper dels seguidors ni el context organitzacional (Greenleaf, 1977; Spears, 1995).

Resumint, veient diferents estils de lideratge positiu i d'acord amb Avolio i Gardner (2005), el lideratge autèntic és el model de lideratge més genèric; construït així, la base sobre la qual s'asseuen altres estils de lideratge, com el lideratge transformacional, ètic o servent.

#### *1.1.6. Influència del lideratge autèntic en el context organitzacional*

Un cop definits els orígens del lideratge autèntic, així com el valor que se li proporciona al constructe i els punts en comú amb altres formes de lideratge positiu, es considera necessari entendre com influencia emprar aquest estil de lideratge en el context organitzacional, de fet Jensen i Luthans (2006), reconeixen la importància de tres factors antecedents que permeten i afavoreixen el desenvolupament d'un lideratge autèntic en les organitzacions, aquests són: (1) les experiències vitals del líder, (2) el context organitzacional i (3) el capital psicològic positiu. De manera que segons aquest model que plantegen Jensen i Luthans (2006), un gerent serà un líder autèntic si considera que totes les persones col·laborades d'una entitat tenen quelcom positiu a aportar en aquesta i és capaç d'identificar les fortaleses i debilitats dels seus treballadors/es per col·laborar en el seu desenvolupament personal i professional.

Segons Luthans i Avolio (2003), el capital psicològic positiu està compost per quatre dimensions: confiança, esperança, optimisme i resiliència; aspectes característics d'un líder que funcionen com a predictors del rendiment dels treballadors/es (Avey, Luthans, i Youssef, 2009; Walumbwa, Peterson, Avolio i Hartnell, 2010). Tanmateix, Gardner et al. (2005) afirmen que han estat les experiències vitals del líder i, per tant, aquelles relacionades amb l'entorn sociocultural, educació, família i trajectòria professional, les que permeten el desenvolupament de les capacitats psicològiques dels líders autèntics. Tot i això, el context en el qual opera una organització també es considera un antecedent clau per al desenvolupament del lideratge autèntic, de fet Avolio i Gardner (2005) consideren que perquè es desenvolupi un lideratge autèntic en una entitat és necessari que aquesta estigui altament desenvolupada, és a dir, proporcioni un ampli accés a la informació, recursos i igualtat d'oportunitats perquè els empleats/des puguin desenvolupar-se en el context organitzacional. Per això, demostren que hi ha quatre dimensions que afecten l'aparició del lideratge autèntic, aquestes són: (1) una cultura organitzacional basada en l'aprenentatge, (2) un mínim d'incertesa, (3) un clima inclusiu que fomenti la participació i igualtat dels treballadors/es i (4) uns valors i estratègies empresarials que fomentin l'ètica i la sostenibilitat dels resultats positius. De manera que, aquelles organitzacions que fomentin la transparència i un clima de treball positiu, a més de la participació activa dels seus membres en la presa de decisions, i disposen d'una cultura d'aprenentatge, entre d'altres; afavoriran que els seus líders siguin més susceptibles a desenvolupar l'autenticitat en lideratge (Azanza, Moriano i Molero, 2013).

Segons Clapp-Smith et al. (2009), les percepcions de lideratge autèntic entre els empleats d'una organització, no només influiran positivament en les actituds laborals d'aquests, així com en la seva felicitat laboral; sinó que indirectament també tindran un impacte positiu en el rendiment de qualsevol entitat.

#### *1.1.7. El costat fosc del lideratge autèntic*

Per acabar amb la revisió bibliogràfica envers el lideratge autèntic, en aquest apartat s'ha realitzat una revisió de les crítiques que més han afectat a aquest estil de lideratge, ja que aquestes expliquen que el lideratge autèntic no es pot aplicar en totes les situacions; ser autèntic no sempre és una opció i, doncs, està molt condicionat pel context.

Per exemple, l'estudi realitzat per Ford i Harding (2011), esmenta que el lideratge autèntic com a descripció del veritable jo, és impossible. A més a més, la implementació d'aquest estil de lideratge podria conduir a dinàmiques destructives dintre de les empreses, ja que la idea de lideratge autèntic reforça més la importància del líder individual; produint així, un efecte advers.

Tanmateix, un altre estudi realitzat per Alvesson i Einola (2019), revela, envers el lideratge autèntic, fonaments filosòfics i teòrics inestables, raonaments tautològics, estudis empírics febles, eines de mesura sense sentit, afirmacions de coneixement sense suport i un visió generalment simplista i obsoleta de la vida corporativa. Tanmateix, aquests autors, també fan referència que, tot i centrar-se amb l'estil de lideratge autèntic, es demostra que, bona part de les seves crítiques, també s'apliquen a altres models de lideratge positiu, com per exemple, el lideratge transformacional, servidor o ètic.

Finalment, Nyberg i Sveningsson (2014) en el seu estudi envers les paradoxes del lideratge autèntic, també destaquen que, en grans ocasions, les complexitats organitzatives obstrueixen la possibilitat de mantenir una forta identitat autèntica com a líder, en referència a ser un mateix. És per aquest motiu, que la literatura científica comenta que el discurs del lideratge autèntic, en molts casos, es desvincular del context organitzatiu i social en el qual té lloc, havent-hi la impossibilitat d'implementar-lo (Algèria i Lips-Wiersma, 2012; Shaw, 2010).



## 1.2. Satisfacció laboral

### 1.2.1. *Estudi conceptual de la satisfacció laboral*

En els últims anys, els estudis envers les actituds laborals han augmentat significativament tant metodològica, com productivament, formant així la base teòrica i científica de la psicologia laboral. Sent, de fet, la satisfacció laboral, una de les actituds organitzacionals més estudiades en la darrera dècada (Judge et al., 2017). I és que, l'interès per indagar en aquest constructe ha estat tan significatiu que encara no s'ha arribat a un consens científic en el qual poder unificar diferents perspectives envers la satisfacció laboral (Pujol-Cols i Dabos, 2018).

Segons la taxonomia utilitzada per Bravo, Peiró i Rodríguez (1996), i recuperada per Boada (2018), el concepte de la satisfacció laboral es pot entendre com a: (1) un estat emocional, com són els sentiments o l'afecte; (2) una actitud generalitzada davant el treball; o (3) un constructe multidimensional. Autors com Smith, Kendall i Hullin (1969) entenen la satisfacció laboral com una resposta afectiva a diferents aspectes d'una situació laboral. Així com, Locke (1976) que descriu aquest constructe com una emoció positiva generada a través de la valoració d'un lloc de treball o de les experiències laborals dels treballadors; o Judge et al. (2009) defineix la satisfacció laboral com un sentiment positiu que se sent envers una feina o ocupació determinada, que sorgeix de l'avaluació de les mateixes característiques de la feina.

En canvi, si ens fixem en la definició que en fa Spector (2002), podem observar com per aquest autor la satisfacció laboral ja no és un sentiment, sinó una actitud que reflecteix les percepcions dels treballadors respecte als seus llocs de treball, mostrant així el grau de congeniat amb la seva feina i l'empresa en la qual presta serveis. No obstant això, no observem un component multifactorial en el concepte de satisfacció laboral, fins a l'arribada de les descripcions que autors com Montalbán, Bellido, Gómez i Bravo (1993) o Peña (1999) fan envers aquest constructe.

Per exemple, Montalbán, Bellido, Gómez i Bravo (1993) admeten que la satisfacció laboral és el resultat d'un procés en el qual participen diversos factors (individuals i organitzacionals), els quals reflecteixen les necessitats del treballador i les característiques de l'organització. Així com, Peña (1999) el qual entén la satisfacció laboral com aquell factor determinant del grau de benestar que sent un empleat envers la seva feina per causes com el sentiment de pertinença a un grup, la retribució percebuda pel treballador/a, i el reconeixement per part dels seus supervisors, responsables, entre d'altres.

Per tant, es pot concloure que la satisfacció laboral, històricament ha fluctuat des d'un sentiment positiu que experimenta la persona pel simple fet de fer un treball, fins a un judici mesurable envers el mateix treball (Salessi i Omar, 2016).

### 1.2.2. *Dimensions de la satisfacció laboral*

Un dels primers autors a identificar diferents dimensions en el constructe de la satisfacció laboral va ser Locke (1976, 1984). Aquest autor defineix que hi ha sis dimensions de la satisfacció laboral, i que, per tant, influeixen en la seva determinació: (1) satisfacció amb la retribució, (2) satisfacció amb les promocions internes, (3) satisfacció amb el reconeixement, (4) satisfacció amb els beneficis, (5) satisfacció amb les condicions de treball, i (6) satisfacció amb la supervisió establerta.

Per una part, la satisfacció amb el salari fa referència a la valoració quantitativa que se'n fa del salari que percep el treballador, l'equitat interna empresarial i també la competitivitat externa. La satisfacció per promocions internes de treball fa referència a les oportunitats de formació i desenvolupament de carrera professional que ofereix el lloc de treball o la mateixa empresa. La satisfacció amb el reconeixement es refereix a l'estimulació que rep un treballador envers els seus supervisors per la feina feta. La satisfacció per beneficis engloba conceptes com les vacances, la retribució flexible o les primes. En canvi, la satisfacció per condicions de treball es refereix als horaris, disseny del lloc de treball, clima laboral característic d'una empresa i/o un lloc de treball. I finalment, la satisfacció amb la supervisió es refereix a l'estil de lideratge que

s'empra en l'entitat, la relació amb els comandaments intermedis, la participació del treballador en la presa de decisions i la mateixa capacitat d'autonomia dintre de l'empresa.

Una de les dimensions més estudiades en aquest projecte serà la dimensió de satisfacció amb la supervisió, ja que s'analitzarà la forma en la qual un estil de lideratge concret influencia en aquesta actitud o constructe laboral.

### *1.2.3. Models i teories sobre la satisfacció laboral*

La satisfacció laboral s'ha intentat explicar des de diferents teories. En la majoria dels casos, s'han utilitzat les teories motivacionals com a tals, a causa del paper central que la satisfacció juga en moltes d'elles. N'és un exemple la teoria bifactorial de Herzberg, que s'explicarà a continuació. Tanmateix, també hi ha altres teories, que semblen relacionar-se de forma més estreta amb el concepte de satisfacció laboral, un tast d'aquestes, i de les quals es farà referència a continuació, són la teoria de la discrepància, la teoria dels successos situacionals i el model dinàmic de satisfacció laboral.

#### *1.2.3.1. Teoria bifactorial*

Herzberg, en un estudi realitzat l'any 2003, va determinar que hi havia dos factors que afectaven principalment a la satisfacció laboral que senten els empleats/des en un lloc de treball, o feina. Aquests són: els factors higiènics o extrínsecs i els factors motivadors o intrínsecs.

Per una part, els factors d'higiene no es relacionen directament amb el treball, sinó que amb els factors externs en els quals la persona desenvolupa l'acció laboral, com per exemple les condicions o l'ambient laboral. En canvi, els factors motivadors o intrínsecs, sí que depenen exclusivament del treballador, de les seves actituds i sentiments envers la seva feina.

Així doncs, en aquest mateix estudi va observar que quan els treballadors se sentien bé en el seu lloc de treball, atribuïen aquesta situació a ells mateixos; referint-se a factors intrínsecs com, per exemple: el tipus de feina, la responsabilitat, el reconeixement, entre d'altres. En canvi, quan els empleats se sentien insatisfets amb la seva feina, atribuïen aquesta situació a factors externs, com per exemple: les polítiques de personal de l'empresa o les condicions laborals del seu lloc de treball, entre d'altres. De manera que, posa n'evidència que aquests dos factors afecten de forma independent i diferenciada al treballador, ja que els factors que motiven laboralment a l'empleat no són els mateixos que els que el desmotiven.

Per una part, la satisfacció dels factors higiènics fa que no existeixi insatisfacció, però, en canvi, no assegura que el treballador se senti motivat amb relació a l'assoliment d'objectius. En canvi, els factors motivadors o intrínsecs són aquells l'existència dels quals genera que les persones es sentin motivades en la seva feina. De manera que, segons aquesta teoria, (1) la satisfacció d'un empleat/a en la seva feina depèn dels factors motivacionals i, per tant, del contingut d'aquesta feina. En canvi, (2) la insatisfacció del treballador/a envers la seva feina depèn dels factors higiènics i, per tant, aquells factors relacionats amb el context organitzacional, ambient laboral, salaris i prestacions, entre d'altres. La insatisfacció laboral es donarà quan les expectatives que els empleats tinguin envers els factors extrínsecs o higiènics no es vegin satisfetes. Si aquests factors es troben presents, però encara així, les expectatives no es compleixen, els empleats no estaran insatisfets, però tampoc satisfets. Així doncs, si el treballador no sent que els factors higiènics estan degudament satisfets, no se sentirà motivat/da. Tanmateix, la seva total cobertura, tampoc determina que es generi la motivació del treballador/a per a la consecució d'objectius o resultats en l'organització; aquesta depèn exclusivament de la satisfacció dels factors motivadors.

#### *1.2.3.2. Teoria de la discrepància*

La teoria de la discrepància va ser elaborada per Locke (1969, 1976, 1984), el qual parteix del plantejament que la satisfacció laboral depèn dels valors laborals que són importants per als treballadors/es; valors que poden ser obtinguts per la mateixa persona a través de la realització del seu treball. Tanmateix, aquests valors han de ser congruents amb les necessitats de l'individu, és a dir, ha d'haver-hi una congruència entre els valors personals del treballador/a, la percepció

de les possibilitats de consecució, d'aquests valors personals, que li ofereix el treball i les necessitats d'aquesta persona.

Segons Locke (1984), les necessitats són condicions necessàries per a la supervivència i el benestar de l'individu, i estableix que hi ha dos grups bàsics de necessitats: les físiques i les psicològiques; mentre que els valors són aquells aspectes que l'individu considera bons o beneficiosos i vol obtenir o mantenir. Així doncs, mentre que les necessitats són innates i objectives, podríem dir que els valors són adquirits i subjectius. Tanmateix, aquest autor destaca que els valors tenen dos atributs, (1) el contingut o allò que és valorat, i (2) la intensitat o el grau amb què és valorat. En aquest sentit, Locke (1976, 1984) argumenta que els valors d'una persona estan ordenats en funció de la seva importància, de manera que cada persona manté una jerarquia de valors. De fet, segons Locke (1976), les emocions són considerades com la forma amb la qual s'experimenta l'obtenció o la frustració d'un valor donat.

Així doncs, segons aquesta teoria, la satisfacció laboral resulta de la percepció envers el grau que un lloc de treball permet el compliment de valors laborals importants per a la persona, i que condiona al grau en què aquests valors són congruents amb les seves necessitats (Locke, 1969; 1976). Per aquest motiu, aquest autor distingeix diverses facetes o dimensions de la satisfacció laboral que donaran lloc a experiències diferents en el treball (Rice, Gentile i McFarlin, 1991). No obstant això, Locke (1976) distingeix també tres elements bàsics relatius a les facetes que són rellevants en la clarificació del procés de discrepància associat a la satisfacció laboral. Aquests són: (1) la satisfacció amb les facetes o dimensions del treball, la qual fa referència a avaluacions afectives de les facetes laborals individuals; (2) la descripció de les facetes, que es refereix a les percepcions lliures d'afecte relatives a les experiències associades amb aspectes específics de la feina i (3) la rellevància de les mateixes (facetes), que fa referència a la importància personal o el valor que la persona posseeix respecte a la faceta laboral individual. Per tant, Locke (1969, 1976) afirma que la descripció de les facetes, interactua amb la importància que tenen aquestes per a la persona, en el procés de determinació de la satisfacció.

Tanmateix, Locke (1979) va identificar les facetes de les quals depenia la satisfacció laboral, tot considerant que aquesta deriva d'un conjunt de factors associats al treball. Aquestes són les següents: (1) satisfacció amb el treball, (2) satisfacció amb el salari, (3) satisfacció amb les promocions, (4) satisfacció amb el reconeixement, (5) satisfacció amb els beneficis, (6) satisfacció amb les condicions de treball, (7) satisfacció amb la supervisió, (8) satisfacció amb els companys de treball i (9) satisfacció amb la mateixa empresa i la direcció d'aquesta.

Per una part, la satisfacció amb el treball es correspon amb el grau d'atracció intrínseca que sent el treballador/a per la seva feina. La satisfacció amb el salari, segons la teoria de la discrepància, depèn de la diferència entre el valor assignat al treball i la retribució percebuda. La satisfacció amb les promocions, fa referència a les oportunitats de formació o promoció que pugui observar el treballador. La satisfacció amb el reconeixement destaca la importància de les aprovacions, elogis i coneixement de causa envers la feina ben feta. En canvi, la satisfacció amb els beneficis fa referència a les vacances, assegurances mèdiques o primes, i doncs, al conegut salari emocional. La satisfacció amb les condicions de treball fa referència a la flexibilitat horària, la importància de respectar un ambient laboral òptim. La satisfacció amb la supervisió fa referència a la forma de liderar dels comandaments intermedis o figures d'alta responsabilitat en l'empresa, tant tècnicament com interpersonal. La satisfacció amb els companys de treball fa referència a la relació que s'estableix entre els companys a la feina. I finalment, la satisfacció amb l'empresa i la direcció d'aquesta, fa referència a les polítiques i valors empresarials d'aquesta.

Quant al concepte de discrepància, hi ha dos factors subjectius que són determinants crítics de la satisfacció laboral (Locke, 1984). El primer d'ells és (1) la discrepància entre la quantitat d'una faceta particular que la persona sent que té en el treball i la que li agradaria tenir; el segon factor és (2) el grau d'importància personal o valor que el treballador assigna a cada faceta del treball (McFarlin i Rice, 1992). De manera que, a discrepància vindria determinada pels valors que els treballadors associen a cada faceta del treball i, per tant, la satisfacció laboral depèn del valor associat a cada faceta del treball i el compliment d'aquesta faceta en el treball respecte al nivell que desitja la persona, ja que la importància associada a una faceta laboral donada determina la intensitat relativa de la satisfacció laboral produïda pel grau de discrepància existent entre les percepcions i els valors. Així doncs, com més important sigui una faceta laboral per al



treballador/a, major variabilitat hi haurà en la resposta afectiva, i doncs, en la satisfacció laboral resultant.

En conclusió, encara que aquesta teoria ha generat una escassa investigació i molts dels estudis realitzats no donen un suport general al model, aquesta teoria posa en evidència que els processos de comparació psicològics exerceixen un considerable paper en la determinació de la satisfacció laboral respecte a facetes laborals específiques. Aspecte que serà molt rellevant en la nostra investigació.

### 1.2.3.3. *Teoria dels successos situacionals*

La teoria dels successos situacionals de la satisfacció laboral va ser proposada per Quarstein, McAfee, i Glassman (1992). Els dos components principals d'aquesta teoria són les característiques i els successos situacionals. Exemples de característiques situacionals són el salari, les oportunitats de promoció, les condicions de treball, les polítiques de la companyia, i la supervisió.

Quarstein, McAfee i Glassman (1992) van afirmar que la satisfacció laboral és funció d'una combinació de característiques i esdeveniments situacionals, de manera que, d'acord amb aquests investigadors, una combinació de característiques i esdeveniments situacionals pot ser un predictor més fort de la satisfacció laboral global que qualsevol altre factor per si mateix.

Així doncs, sosté que les empreses constitueixen situacions que provoquen una gran influència en el comportament i benestar dels seus empleats, especialment en la satisfacció laboral; ja que els individus tendeixen a avaluar les característiques situacionals abans i després d'acceptar una feina o un nou lloc de treball, que poden ser positives o negatives.

De manera general, les investigacions que se centren en aquest enfocament situacionista indiquen que hi ha cinc dimensions de la satisfacció laboral (Pujol Cols, L.J i Dabos, G.E., 2018): (1) Varietat d'habilitats, que fa referència al grau en el qual el treball exigeix l'ús de l'habilitat i talents diversos; (2) Identificació amb la tasca, referent al grau en el qual el treball permet a l'empleat/da desenvolupar la seva activitat de forma completa; (3) Significativitat de la tasca, o impacte significatiu en la vida o el treball, dintre o fora de l'empresa; (4) Autonomia, en referència al grau de llibertat adjudicat al treballador/a en el disseny i execució de les tasques a realitzar; i (5) Retroalimentació, referent a la informació que se li proporciona a un treballador envers una tasca en concret que li permet autoavaluar-se.

### 1.2.3.4. *Teoria del grup de referència social*

Aquesta teoria manté que el balanç que realitza el treballador/a per determinar la satisfacció laboral té com a punt de referència el punt de vista i les característiques del seu grup o categoria socioeconòmica. És a dir, la persona tendeix a avaluar les característiques de la seva situació laboral en termes del seu marc de referència. D'aquesta manera, la satisfacció laboral és quelcom positivament relacionada amb el grau, en el qual les característiques del lloc de treball s'ajusten a les normes i desitjos dels grups que l'individu considera com a referència per a la seva avaluació del món i per a la seva definició de la realitat social (Korman, 1978).

De fet, una investigació sobre la satisfacció laboral d'un grup de treballadores administratives de 300 oficines, en la qual es recollien dades sobre el seu nivell econòmic, el grau d'atur existent en el seu entorn, els barris pobres i la situació general de les comunitats en què estaven establertes les diferents oficines, evidencia relacions clares de caràcter negatiu entre el nivell econòmic de l'entorn social i la satisfacció de les empleades. De manera que, les empleades que vivien en un entorn social amb un nivell socioeconòmic superior tendien a estar menys satisfetes amb el seu treball. Aquestes dades confirmen la teoria del grup de referència com a marc per a la valoració del treball i com a criteri que influeix en el tipus d'actituds que el treballador desenvolupa en el treball, tot mostrant que el marc social de cada treballador pot estar constituït per grups concrets o per l'ambient social general en què l'individu es desenvolupa (Hulin, 1966). De fet, Festinger (1950) va assenyalar que les persones es fixen en aquelles persones que són semblants a elles per valorar el seu context. Tanmateix, altres investigacions han assenyalat que una sèrie de

factors que resulten també importants a l'hora de triar el grup o grups de referència són la classe social, la raça o l'hàbitat, en referència de si és rural o urbà (Pettigrew, 1967).

En conclusió, aquesta teoria se centra fonamentalment en l'individu, i les comparacions que realitza entre ell mateix i els altres. No obstant això, a continuació es farà referència a un model que inclou el concepte de la discrepància, definit anteriorment, en la conceptualització de la satisfacció laboral, i adopta una perspectiva dinàmica, i no pas estàtica, per abordar el fenomen de la satisfacció laboral.

#### 1.2.3.5. *Model dinàmic de la satisfacció laboral*

El model dinàmic de la satisfacció laboral, que va ser ideat per Brüggemann (1974) i Brüggemann, Groskurth i Ulich (1975), se centra en la consideració de les diferents formes que pot adoptar la satisfacció laboral i la qualitat d'aquesta. Büssing (1992) assenyala que des d'aquesta perspectiva, els anteriors models són considerats com a estàtics i representen un punt de vista insuficient del fenomen, ja que importen més els aspectes quantitius de la satisfacció laboral que no pas els aspectes qualitius.

Aquest model entén que la satisfacció laboral ha de ser interpretada com un producte del procés d'interacció entre la persona i la seva situació de treball, en què juguen un paper important, variables com ara, el control o el poder per regular aquesta interacció i, per tant, les possibilitats d'influir en la situació laboral (Büssing, 1992). En aquest sentit, la satisfacció laboral és el resultat d'un procés de major complexitat que el mostrat per les teories tradicionals de caràcter estàtic, i que s'han estudiat anteriorment.

De manera que, la satisfacció laboral no depèn sols de la quantitat de satisfacció, és a dir, de quant feliç ets al teu lloc de treball o a l'empresa en la qual estàs prestant servei; sinó que també hi intervé la qualitat d'aquesta satisfacció. Segons Brüggemann, Groskurth i Ulich (1975), la quantitat i la qualitat de la satisfacció laboral ve determinada per la congruència o discrepància entre (1) el valor real i (2) el valor nominal de les característiques de la feina. Per (1) valor real s'entén el grau en què aquestes característiques estan en el context de treball. Al seu torn, el (2) valor nominal fa referència a l'objectiu que la persona espera obtenir de les característiques del treball. D'aquesta manera, el valor real ve determinat per l'existència d'aquestes característiques en el context de treball i, al seu torn, aquestes característiques vénen determinades pel subsistema social, el subsistema tecnològic i l'estructura de poder, que junts formen aquest context de treball. D'altra banda, el valor nominal ve determinat pel criteri establert per la persona, pel que fa a les característiques de treball que desitja trobar-hi, és a dir, les expectatives que mostra envers una feina o un lloc de treball concret. Les expectatives respecte d'aquestes característiques depenen dels motius, necessitats i aspiracions generals de la persona; a la vegada, aquests factors estan determinats per altres, que poden ser: les diferències transculturals, l'orientació cap al treball i valors de l'empleat/da, nivell educatiu, mobilitat, sexe i edat, entre d'altres.

A partir d'aquest marc general, el model dinàmic de la satisfacció laboral sosté que hi ha tres variables bàsiques, o sis formes de satisfacció laboral, i diferents passos per arribar a unes formes o a les altres.

Per una part, les tres variables bàsiques del model dinàmic de la satisfacció laboral són: (1) les diferències entre el valor real de la situació de treball i el valor nominal de la persona, (2) els canvis en el nivell d'aspiracions i (3) les conductes per afrontar els problemes. Així doncs, s'entén que l'empleat/da pot arribar a diferents formes de satisfacció laboral. El primer pas per aconseguir-ho és l'ajust entre les expectatives, les necessitats i els motius, d'una banda, i la situació de treball, per l'altra. En el segon pas, el factor clau seran els canvis en el nivell d'aspiracions i, finalment, en el tercer pas, l'element diferenciador serà la conducta d'afrontament de problemes.

Per l'altra part, les sis formes de satisfacció laboral que esmenta aquest model són: (1) La satisfacció laboral progressiva, en la qual el treballador està satisfet, ja que obté el que desitja, i augmenta el seu nivell d'aspiracions a fi d'aconseguir millorar la seva satisfacció. (2) La satisfacció laboral estabilitzada, en aquesta forma de satisfacció l'individu assoleix els seus

objectius, i doncs, no canvia el nivell d'aspiracions. (3) La satisfacció laboral resignada, el treballador obté menys del que desitja, però redueix les aspiracions a fi d'adaptar-se a la situació laboral (redueix les exigències). (4) La insatisfacció laboral constructiva, en aquesta forma, el treballador està insatisfet, però manté les aspiracions i tracta de millorar la situació, busca solucions. (5) La insatisfacció laboral fixa, en aquesta forma de satisfacció, el treballador obté menys del que desitja, i encara que manté les seves aspiracions, no busca o aconsegueix trobar solucions per a assolir la satisfacció laboral, continuant insatisfet. I finalment, en la (6) pseudosatisfacció laboral, l'individu està insatisfet amb el seu treball, però pensa que no pot millorar la seva satisfacció, veient els problemes com a insolubles i distorsiona la seva percepció del treball, autoenganyant-se, per mantenir el seu nivell d'aspiracions.

Per tant, com heu pogut apreciar apropar-se al fenomen de la satisfacció laboral des d'aquesta perspectiva en dona una visió de la satisfacció laboral molt més rica. Així, una puntuació alta en satisfacció pot indicar situacions molt diferents depenent de la forma concreta de satisfacció a la qual faci referència. Tanmateix, cal assenyalar que els estudis realitzats per Büssing (1992, 1998) inclouen aquests aspectes diferencials en la concepció de la satisfacció laboral i donen suport empíric al model.

## 1.3. Compromís organitzacional

### 1.3.1. Origen i evolució conceptual del compromís organitzacional

El compromís organitzacional és molt probable que sigui una de les actituds laborals més estudiades al llarg de la història de la literatura científica, juntament amb la satisfacció i el lideratge, envers el context organitzacional (Mowday, 1998). De fet, les primeres investigacions sobre aquest concepte es remunten als anys seixanta, quan Etzioni (1961), en els seus postulats sociològics destaca la rellevància i els beneficis que causa el fet que es desperti un cert compromís cap a una organització. Tanmateix, van ser les primeres investigacions de Becker (1960) les quals associen a l'aparició de l'actitud del compromís quan una persona vincula els seus interessos amb una activitat en concret; vinculant per primer cop el compromís organitzacional com l'enllaç que existeix entre l'organització i un treballador/a. De fet, aquest autor suggereix que quan una persona duu a terme certes actuacions per a mantenir certs interessos personals, significa que es manté en una mateixa línia d'actuació. De manera que, per a Becker (1960), el compromís organitzacional significaria quelcom; localitzar certs interessos individuals en una feina per a mantenir-se vinculat a aquesta.

Fent referència als vincles, O'Reilly i Chatman (1986) és un dels primers autors que utilitza el terme de vincle psicològic per definir el compromís laboral. De manera que, segons la seva investigació científica, el compromís fa referència al vincle psicològic que sent un treballador/a envers l'organització en la qual està prestant serveis. Aquest vincle és el responsable de reflectir el grau en el qual un empleat adopta les característiques de l'entitat; de manera que si hi ha una elevada interiorització d'aquestes, el treballador es mostrarà altament compromès amb l'organització.

Altres autors que també defineixen el concepte del compromís laboral com un estat psicològic són Robbins (1994) i Castro Solano (2010), entre d'altres. Per una part, Robbins (1994) concep el compromís com un estat en el qual l'empleat s'identifica amb una empresa, i les metes i valors corresponents a aquesta; motiu pel qual està interessat a seguir formant part de l'organització i es manté compromès en aquesta. En canvi, Castro Solano (2010), encara que manté el lligam entre compromís organitzacional i estat psicològic caracteritzat pel vincle entre treballador-empresa, relaciona el compromís organitzacional amb la motivació de permanència de l'empleat en l'organització.

Porter i Lawler (1965), són dos dels autors que defineixen el compromís organitzacional com el desig de fer un esforç pel bé de la institució, així com, l'anhel de romandre-hi i acceptar els principals valors d'aquesta. De fet, segons Buchanan (1974), un treballador/a compromès és aquell que genera un fort sentiment d'aferrament cap als valors i/o objectius de l'empresa en la qual presta serveis. En canvi, Meyer i Allen (1991), entenen el compromís com un conjunt d'impressions i/o creences de l'empleat cap a l'organització; aquestes caracteritzen la correlació entre una persona i l'organització i, per tant, el desig o necessitat continuada de voler formar part d'una entitat.

Davis i Newstrom (2003), partint de la concepció de compromís organitzacional com el grau en què un col·laborador s'identifica amb l'organització i vol continuar participant activament; van descobrir que habitualment aquest compromís és més fort quan els col·laboradors tenen menys d'un any d'antiguitat en l'empresa. Aquests indicis corroboren la menció Arciniega (2002), quan aquest afirma que el compromís organitzacional és un conjunt d'enllaços que mantenen a un treballador unit a una organització en concret.

En definitiva, com en moltes altres actituds laborals, i com s'ha pogut observar a continuació, el compromís organitzacional des dels seus inicis ha sofert molts canvis a causa d'haver tingut en compte diferents paràmetres d'estudi, fet que ha originat diferents conceptes. Tanmateix, malgrat que actualment encara no hi hagi una definició unificada del concepte, la literatura científica coincideix que el compromís organitzacional és un terme positiu per als treballadors/es i les organitzacions, que ens permet a la vegada analitzar diferents actituds laborals com és la lleialtat, el vincle o la motivació dels individus en l'empresa. De fet, així ho demostra també una de les primeres definicions del compromís àmpliament difosa entre la literatura científica, realitzada per Porter, Mowday i Steers (1982), els quals conceben el compromís organitzacional com

l'associació entre la força relativa de la identificació del personal, i el seu involucrament, amb una organització en particular.

Tanmateix, el compromís organitzacional ha estat modelitzat de forma unidimensional i multidimensional, per aquest motiu a continuació es farà referència a les diferents dimensions en les quals es pot entendre el compromís organitzacional.

### *1.3.2. Dimensions del compromís empresarial*

El compromís organitzacional ha estat modelitzat de forma unidimensional i multidimensional. Per una part, els models unidimensionals només reconeixen una dimensió del compromís organitzacional, que normalment acostuma a fer referència al component afectiu del compromís, i un dels més estudiats (Mathieu i Zajac's, 1990; Riketta, 2002). Un exemple d'aquesta tipologia de models el podem trobar amb la teoria unidimensional de Becker (1960) o Porter et al. (1974).

En canvi, els models multidimensionals, reconeixen que el compromís organitzacional està format per més d'una dimensió (Mowday, 1998). Un exemple d'aquest model del compromís organitzacional el podem trobar amb la teoria bidimensional de Mayer i Shoorman (1992) o el model tridimensional de Jaros et al. (1993) o Meyer i Allen (1997).

A continuació ens centrarem en cadascun dels models i teories que hem esmentat a continuació, per entendre amb més precisió l'evolució conceptual del compromís organitzacional en la literatura científica.

### *1.3.3. Models i teories sobre el compromís laboral*

Una de les primeres teories en l'estudi del compromís organitzacional va ser desenvolupada per Becker (1960), el qual planteja un model unidimensional per explicar el compromís laboral a través d'una perspectiva conductual. Porter et al. (1974), en canvi, també van ser uns dels autors que van intentar definir el compromís organitzacional a través d'un model unidimensional però adoptant una perspectiva més aviat actitudinal.

A continuació d'aquestes dues grans teories, pren rellevància la concepció del compromís organitzacional com un constructe multidimensional, i apareixen nous models que defineixen el compromís des d'un vessant bidimensional. Un dels primers a proposar un model bidimensional del compromís van ser Angle i Perry (1981), els quals distingeixen entre el compromís de valors i el de permanència, dimensió que posteriorment Mayer i Shoorman (1992) van anomenar com compromís de continuïtat. No obstant això, no van ser els únics en suggerir un model bidimensional del compromís, ja que de manera semblant amb el que recomanen els anteriors autors, Mathieu i Zajac (1990) distingeixen entre el compromís actitudinal, referent a la seva dimensió afectiva, i el calculatiu, basat en els costos personals que suposa abandonar una entitat.

Tanmateix, O'Reilly i Chatman (1986) van ser uns dels primers autors a recomanar un model de compromís organitzacional tridimensional, en el qual el compromís s'entén com el vincle psicològic d'un individu cap a la seva organització; vincle que pot adoptar tres maneres diferents: compromís de conformitat, d'identificació i d'interiorització. Penley i Gould (1988) també fan referència a un model tridimensional en el qual conceben que el compromís organitzacional s'integra pel compromís moral, calculat i alineador. En aquest sentit, mentre que el moral fa referència a la identificació dels objectius de l'entitat; el calculat i alineador s'al·ludeixen als incentius i recompenses que se'n deriven d'aquesta activitat i als costos d'abandonar l'empresa, respectivament. I malgrat que Jaros et al. (1993), també suggereix un model tridimensional del compromís basat en el compromís de continuïtat, moral i afectiu. La proposta que més àmpliament ha estat acceptada per la comunitat científica, i doncs, aquella que ha generat més investigació i altres propostes per la seva riquesa en contingut ha estat el model del compromís organitzacional tridimensional proposat per Meyer i Allen (1991), el qual defineix tres tipus de compromís organitzacional: compromís de continuïtat, normatiu i afectiu.

A continuació s'aprofundirà més concretament amb alguns d'aquests models per entendre cadascuna de les perspectives que integren el concepte de compromís organitzacional.



### 1.3.3.1. *Model unidimensional de Becker (1960)*

Com ja s'ha establert anteriorment, inicialment el compromís organitzacional va ser considerat un constructe unidimensional. En aquest sentit, les primeres investigacions sobre aquest constructe realitzades per Becker (1960), destaquen que el compromís organitzacional és el resultat del vincle que estableix l'individu amb l'organització; ja que es posava exclusivament l'èmfasi en l'aferrament afectiu del col·laborador cap a l'entitat en la qual presta serveis. Un enllaç entre individu-organització que és fruit de les petites inversions que aquest realitza en l'entitat al llarg del temps.

Així doncs, la teoria de Becker (1960) estableix que una persona es compromet amb una organització en concret, per una decisió individual, que és la responsable que l'individu aporti el seu esforç a l'entitat. Per tant, si el treballador/a s'involucra amb la institució, acumulen significatives inversions amb l'organització que no volen perdre, quelcom demostraria cert compromís per part d'aquest. No obstant això, si els treballadors/es perceben que els costos de romandre-hi són alts, el seu nivell de compromís també es veurà afectat i decreixerà (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin i Jackson, 1989).

Aquesta teoria es relaciona amb el component de continuïtat, també anomenat dimensió calculada, que postula Meyer i Allen (1991); ja que segons la teoria de Becker (1960) s'estableix que una persona es compromet amb l'empresa per una decisió individual, cosa que fa que faci inversions aportant el seu esforç, el qual li aporta uns beneficis que li brinda l'empresa, com per exemple pot ser una jubilació significativa; per això deixar de prestar serveis en l'empresa significaria una pèrdua. D'aquesta manera, si un col·laborador es compromet amb la seva empresa, aconseguirà alinear els seus objectius amb els propis de l'empresa, duent a terme conductes o inversions extraordinàries en benefici de la companyia, aspecte que s'entén com a persistència conductual; un terme molt significatiu en el compromís organitzacional.

### 1.3.3.2. *Model unidimensional de Porter et al. (1974)*

Mentrestant Becker (1960) proposa un model de compromís organitzacional de càlcul o intencionat, Porter i el seu equip de col·laboradors (1974), en els seus treballs inicials, centrats a esbrinar l'impacte que té la satisfacció i compromís en la rotació dels empleats i posteriorment amb el desenvolupament del qüestionari de mesura OCQ, o també esmentat "Organizational Commitment Questionnaire" (Mowday et al., 1979), proposen un model de compromís organitzacional, més aviat actitudinal; en el qual el compromís s'identifica com un constructe unidimensional. Per aquests autors, el compromís organitzacional s'entén com la força relativa de la identificació i la implicació d'un individu en organització en concret. Entenent així que el compromís es caracteritza per una forta creença i acceptació de les metes i els valors de l'organització, així com, un desig d'esforçar-s'hi i de romandre com a membre.

De manera que, a diferència de Becker (1960), aquesta faceta actitudinal que plantegen Porter i el seu equip es troba més relacionada amb la lleialtat de l'empleat i l'esforç d'aquest en benefici de l'organització, que no pas en el contingut afectiu o comportamental del compromís organitzacional.

Per tant, per a Porter i el seu equip de col·laboradors (1974, 1979) el compromís organitzacional està caracteritzat per una única dimensió relacionada amb el compromís actitudinal, i doncs, aquell tipus de compromís que suposa un lligam psicològic entre el treballador i l'empresa, que impulsa a l'empleat cap a un exercici superior al que té per obligació.

Finalment, encara que durant els anys 70 i els 80, s'incrementés la quantitat d'estudis referents al compromís organitzacional, desenvolupant al mateix temps diversos models per explicar el concepte (Albdour i Altarawneh, 2014); no va ser fins a la dècada dels anys noranta, quan es va enfortir la concepció del compromís organitzacional com a constructe multidimensional.

### 1.3.3.3. *Model bidimensional de Mayer i Shoorman (1992)*

Com s'ha comentat anteriorment, als anys noranta la concepció del compromís com un constructe multidimensional pren rellevància, i lluny de considerar els dos models del compromís

organitzacional tradicionals com a oposades, s'integren com a dimensions d'un mateix constructe; sent Mayer i Shoorman (1992), O'Reilly i Chatman (1986) o Mathieu i Zajac (1990) uns dels primers autors a proposar un model bidimensional del compromís organitzacional.

Centrant-nos en quelcom esmenten Mayer i Shoorman (1992), qui partint de la distinció que planteja March i Simon (1958) envers la motivació dels treballadors per a participar o produir en una empresa, realitzen un estudi que relaciona el compromís organitzacional amb la rotació laboral. Estudi que els permet identificar un model de compromís organitzacional bidimensional en el qual es distingeixen dues dimensions que formen el compromís organitzacional: (1) el compromís de valors i (2) el compromís de continuïtat.

Pel que fa al compromís de valors, aquest fa referència a la voluntat que té un treballador per exercir un considerable esforç en nom de l'organització, a causa de la gran confiança i complicitat que sent amb els valors d'una entitat. En canvi, en referència al compromís de continuïtat aquest fa referència al desig de pertànyer, i seguir sent un membre d'una organització en particular. Així doncs, segons el model bidimensional de Mayer i Shoorman (1992) el compromís organitzacional engloba tant el sentiment de seguir prestant serveis en una entitat en concret, com la possibilitat d'exercir un esforç per aquesta a causa d'aquest fort vincle entre empresa-treballador.

Finalment, com ja hem esmentat amb anterioritat, el model del compromís organitzacional que més força i acceptació aconseguirà en la literatura científica serà el model tridimensional del compromís organitzacional que proposem Meyer i Allen (1991).

#### 1.3.3.4. *Model tridimensional de Mayer i Allen (1991)*

El model tridimensional del compromís organitzacional que proposen Meyer i Allen (1991) és un dels constructes teòrics amb més acceptació i examinació acadèmica des de la seva formulació. I encara que als inicis van suggerir un model del compromís organitzacional basat en constructes tradicionals, adoptant la perspectiva actitudinal de Becker (1960) i la conductual de Porter et al. (1974); posteriorment els mateixos autors evolucionen cap a la concepció d'un compromís organitzacional basat en la tridimensionalitat, afegint doncs una nova dimensió al compromís organitzacional.

Però, que entenen per compromís organitzacional Meyer i Allen (1991)? Aquests autors recolzen la concepció d'un estat psicològic per definir la relació que es dona entre un empleat i l'organització en la qual presta serveis. Una relació caracteritzada per la implicació del treballador i la seva reiterada decisió de continuar essent part d'aquesta.

És llavors quan partint d'aquesta concepció de compromís organitzacional, aquests autors plantegen que el compromís que un treballador/a desenvolupa envers una organització en concret depèn de tres tipologies de compromís. Dimensions que, encara que poden ser experimentades en diferents graus, interactuen entre elles i generen perfils de compromís organitzacional diferents en els treballadors, afectant així de diferent manera al mateix comportament d'aquests (Allen, 2016). Tanmateix, Meyer i Allen (1991), assenyalen que cadascuna de les dimensions que proposen aquesta subjecta a un estat psicològic diferent, ja que aquestes es desenvolupen sobre la base d'experiències i percepcions laborals pròpies i diferents en cada treballador/a. A continuació es nomenen i s'especifiquen més detalladament en què consisteix cadascuna de les dimensions que plantegen Meyer i Allen (1991).

Una de les dimensions que suggereixen aquests autors és la dimensió de l'afectivitat, i doncs, el compromís afectiu, el qual es refereix al vincle emocional que es dona entre el treballador i l'organització en la qual presta serveis, en gran part a causa de la identificació i la implicació d'aquest amb els objectius i els valors empresarials. Segons Meyer i Allen (1991), aquest tipus de compromís es relaciona amb un estat psicològic passional, com podria ser el desig, ja que els empleats que tenen un grau elevat de compromís afectiu senten el desig, la necessitat de romandre en una organització per iniciativa pròpia. Aquest tipus de compromís, com ja s'ha esmentat anteriorment està molt relacionat amb la perspectiva actitudinal del compromís organitzacional que planteja Becker (1960). A més a més, segons en investigacions posteriors de Meyer et al. (2002), aquest tipus de compromís que suposa l'existència d'un vincle de caràcter

afectiu cap a una entitat en concret presenta elevades correlacions positives amb els resultats que obté una organització.

D'altra banda, el compromís de continuïtat és una altra de les dimensions que proposen Meyer i Allen (1991), aquest tipus de compromís es relaciona amb la intencionalitat que té el treballador/a d'abandonar l'organització en la qual presta serveis i el cost que suposaria prendre la iniciativa en aquest cas. Segons aquests autors, aquesta dimensió es relaciona amb la necessitat, ja que els individus que tenen un fort sentiment de compromís de continuïtat romandran en una mateixa organització no pel desig de romandre-hi en aquesta, sinó per la necessitat que tenen de fer-ho, ja que els costos d'abandonar l'organització serien superiors; fet que no volen o poden permetre (Frutos et al., 1998). Així doncs, s'entén que un elevat grau de compromís de continuïtat significa que l'empleat no voldria perdre quelcom li proporciona l'organització, i que és considerat com a beneficiós per a l'individu, i sent la necessitat de continuar prestant serveis en aquesta, sense que aquest fet impliqui directament un vincle emocional amb aquesta. Per tant, és possible estar compromès amb una empresa en particular, sense necessitat d'haver-hi vincle amb aquesta. Aquesta dimensió del compromís es relaciona amb la perspectiva conductual que proposava Porter et al. (1974), en el seu model unidimensional de compromís organitzacional.

Finalment, l'última dimensió del compromís organitzacional que van afegir Allen i Meyer (1991), és el compromís normatiu. Aquest tipus de compromís es relaciona amb els sentiments d'obligatorietat que sent un treballador de romandre-hi en una organització, ja que aquest té la creença, que romandre-hi és el més correcte. Per tant, es relaciona sobretot amb la responsabilitat, ja que senten l'obligació moral de no abandonar una entitat. Es creu que aquest tipus de compromís es relaciona en gran manera amb els processos de socialització que pot fer el treballador en l'empresa, així com la interiorització de les normes o valors organitzacionals, o també el contracte psicològic que el mateix treballador/a ha establert amb l'empresa. Per tant, aquest tipus de compromís és aquell que més apel·la a la moralitat, responsabilitat i obligatorietat, ja que el treballador no se'n pot desprendre d'una empresa a causa del buit que pensa que aquest deixaria, entenent-se quelcom com una traïció.

Allen i Meyer (1990) van desenvolupar una mesura fiable per avaluar aquests tres components del compromís organitzacional, i encara que el compromís normatiu hagi estat objectiu de nombroses crítiques a causa de l'elevada correlació amb el compromís afectiu; aquest instrument d'avaluació continua sent un dels majors referents en la literatura científica per avaluar el compromís organitzacional (Meyer et al., 2002; Allen i Meyer, 1996).



## 1.4. Lideratge autèntic i Satisfacció laboral

En són molts els estudis que han investigat el paper dels líders autèntics en variables organitzatives com la satisfacció laboral, el compromís organitzacional, el rendiment dels treballadors/es o la creativitat, entre d'altres. Com per exemple, els estudis realitzats per Peterson, Walumbwa, Avolio i Hannah (2012), van trobar correlacions positives entre un estil de lideratge autèntic i el rendiment dels treballadors/es; o la investigació feta per Walumbwa, Schaubroeck i Avolio (2010) que relaciona l'engagement amb el lideratge autèntic. Altres estudis que corroboren aquestes troballes són la investigació en la qual va participar Bamford, Wong i Laschinger (2012), sobre la satisfacció laboral i el lideratge autèntic; o Moriano, Molero i Lévy (2011), sobre els comportaments extra-rol dels treballadors.

No obstant això, centrant-nos en una de les variables d'investigació d'aquest projecte, i doncs, la satisfacció laboral, tot i que aquesta és un indicador del benestar psicològic d'un empleat/da o, inclòs també de la motivació laboral o rendiment d'aquest (Matthiesen, 2005); es creu que l'interès per conèixer el paper del lideratge autèntic en la satisfacció laboral o el compromís organitzacional s'explica a partir de la influència positiva que causa un líder autèntic en els seus col·laboradors o seguidors.

Així doncs, segons la literatura científica (Azanza et al., 2013; Giallonardo et al., 2010; Walumbwa et al., 2008; entre d'altres), la satisfacció laboral és una de les variables que s'ha vist influïda de forma positiva per un estil de lideratge autèntic. De fet, així ho demostren algunes de les investigacions més recents, com la que realitzen Olaniyan i Hystad (2016) sobre els efectes directes i indirectes del lideratge autèntic en treballadors/es del sector industrial. En aquesta, van descobrir que aquells empleats que percebien el lideratge del seu superior envers un estil autèntic, presentaven un grau significatiu de satisfacció organitzacional, i doncs, tenien menys inseguretats laborals i intencions d'abandonar l'empresa; el qual quelcom es tradueix també amb més compromís laboral.

A més a més, en un estudi realitzat en onze multinacionals Walumbwa et al. (2008) van trobar que la percepció que tenien els treballadors/es envers l'estil de lideratge autèntic dels seus supervisors estava positivament relacionada amb la satisfacció laboral d'aquests empleats/des.

Tanmateix, més recentment, Giallonardo, Wong i Iwasiw (2010) i Wong i Laschinger (2012) també van investigar envers aquesta relació entre l'estil de lideratge autèntic i la satisfacció laboral en una mostra d'infermers/es i van corroborar un cop més aquesta relació positiva entre lideratge autèntic i satisfacció laboral. Més concretament, i en relació amb en aquesta investigació, Giallonardo, Wong i Iwasiw (2010) van descobrir que els infermers/es amb líders que eren percebuts com a autèntics en el seu lideratge, eren preferits davant altres líders, ja que ajudaven als enquestats a sentir-se més compromeses i estan més satisfetes en el context organitzatiu.

Si aprofundim més amb les dimensions del lideratge autèntic, podem conèixer que, segons Gardner et al. (2005), la regulació de la moral interna, dimensió característica de l'estil de lideratge autèntic; és una de les facetes que contribueix a majors nivells de satisfacció i compromís laboral, ja que segons Jensen i Luthans (2006) quan el líder és just i acurat els empleats/des, aquests desenvolupen major compromís i una actitud més positiva envers la seva feina. A més a més, el fet que dimensions com la transparència relacional i el processament equilibrat es relacionin de forma positiva amb un context d'aprenentatge favorable per al treballador, es creu que a part d'afavorir un context de desenvolupament positiu per als treballadors/es, els motivarà i influirà en el seu acompliment i satisfacció laboral (Gardner et al., 2005; Mazutis i Slawinski, 2008; Penger i Černe, 2014).

Per tant, segons l'anterior revisió en la literatura científica es planteja que:

*H1: El lideratge autèntic està relacionat positivament amb la satisfacció laboral dels treballadors.*

## 1.5. Lideratge autèntic i Compromís organitzacional

La qüestió del lideratge autèntic ha esdevingut un dels temes més destacats en els darrers anys tant en l'àmbit pràctic com en l'acadèmic (Du Plessis i Boshoff, 2018; Shamir i Eilam-Shamir, 2018). De fet, els estudis anteriors han indicat que el lideratge autèntic pot tenir un efecte positiu en el compromís organitzacional (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, i Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck i Avolio, 2010). De fet, són moltes les investigacions que ho han comprovat científicament en diferents contextos i cultures organitzacionals (Giallonardo, Wong i Iwasiw, 2010; Alok i Israel, 2012). Per exemple, en una investigació realitzada per Bamford, Wong i Laschinger (2013) es va demostrar com en un grup d'infermers/es, l'estil de lideratge autèntic es relacionava de forma positiva i, per tant, fomentava el compromís i satisfacció laboral dels participants. Així com, també es va comprovar l'efecte del lideratge autèntic en el compromís organitzacional en una mostra d'empleats pertanyents al sector d'activitat de la producció i serveis; mostrant que la relació positiva entre ambdues variables estava influenciada per la confiança que se li tenia al líder (Wang i Shieh, 2013). De fet, es van mostrar els mateixos resultats en un estudi realitzat per Ahamed, Hassan i Hashim (2013), en una mostra d'empleats que es dedicaven a la branca comercial. Tanmateix, si fem referència als entorns educatius, també s'observen resultats semblants, ja que es va demostrar que el lideratge autèntic emprat per directors d'escoles d'educació primària i secundària presentava una relació positiva indirecta amb el compromís organitzacional dels mestres col·laboradors (Pierce, Kostova i Dirks, 2001). En canvi, si centrem l'atenció en l'entorn burocràtic, en un estudi realitzat a la Xina, per exemple, es va demostrar que aquest estil de lideratge estava estretament relacionat amb l'augment dels nivells de compromís organitzacional dels funcionaris treballadors (Lu i Guy, 2014).

Una de les investigacions més importants que relacionen el lideratge autèntic i el compromís organitzacional, va venir per part de Walumbwa, et al. (2008), els quals van descobrir que com més elevada era l'autenticitat d'un líder o supervisor, més elevat era el grau de compromís laboral dels treballadors/es o col·laboradors d'aquest. I doncs, en la seva investigació, corrobora una relació positiva entre el compromís organitzacional i el lideratge autèntic. Tanmateix, Walumbwa, et al. (2008) no són els únics que relacionen el lideratge autèntic amb el compromís organitzacional, ja que Jensen i Luthans (2006) en un estudi realitzat amb la finalitat de comprovar els efectes positius del lideratge autèntic, van descobrir que aquells treballadors que percebién als seus líders com autèntics, mostraven més compromís organitzacional, satisfacció i felicitat en el treball.

Segons Avolio et al. (2004) l'estil de lideratge autèntic emprat per un líder causa un impacte positiu en les actituds dels empleats cap a la mateixa feina d'aquests; desenvolupant així un major grau de compromís laboral d'aquests en el treball. Segons la investigació d'aquests autors, en la relació positiva que es dona entre el compromís organitzacional i el lideratge autèntic influeixen els processos d'identificació personal i social; i les emocions positives que es desenvolupen a la feina o un lloc de treball concret.

En conclusió, com s'ha vist anteriorment, s'han provat els efectes indirectes del lideratge autèntic, i com aquest influeix en el compromís organitzacional dels empleats en diferents cultures i contextos organitzacionals. No obstant això, es creu que seria interessant determinar si aquestes troballes també es poden replicar en un context organitzacional de mida més petita, com pot ser una empresa d'entre vint i trenta treballadors/es. El model específic indicat en aquest projecte encara no ha estat provat empíricament, ja que la literatura científica fa referència a contextos empresarials més voluminosos quant a treballadors/es, i es considera que el compromís organitzacional, igual que la satisfacció laboral, són un resultat important dels empleats/des per garantir un rendiment i funcionament òptim de l'empresa. Per tant, segons l'anterior revisió en la literatura científica es planteja que:

*H2: El lideratge autèntic està relacionat positivament amb el compromís laboral dels treballadors.*

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Participants

La mostra estarà formada per un total de 25 persones (40% homes i 60% dones) amb una mitjana d'edat de 39 anys, d'una empresa petita de la província de Tarragona, concretament, de les Terres de l'Ebre, dedicada a l'assessorament i la consultoria empresarial en els següents àmbits: fiscal-comptable, laboral, jurídic, màrqueting, recursos humans, assegurances, gestoria i administració de finques.

Els **criteris d'inclusió** per participar en l'estudi són els següents: (1) Ser treballador amb una edat d'entre 16 i 65 anys; (2) estar disposat a complimentar les escales d'avaluació; i (3) ser treballador/a actiu/va de l'empresa.

Tanmateix, els **criteris d'exclusió** seran: (1) Patir algun tipus de trastorn, (2) patir algun tipus d'abús o dependència a substàncies (a excepció de la nicotina i cafeïna), i (3) a criteri de la investigadora, patir algun tipus de problema relacionat amb la comprensió per a poder llegir o respondre correctament al qüestionari de format autoaplicat.

### 2.2. Instruments

#### 2.2.1. Instrument de metodologia qualitativa: Entrevista

Quant a la part d'investigació qualitativa d'aquest estudi, s'utilitzarà l'entrevista. Així doncs, es realitzaran un nombre de 10 entrevistes aleatòries, amb la finalitat d'obtenir dades qualitatives que expliquin els resultats quantitatius que mostri la investigació.

El guió de l'entrevista el podràs trobar a l'annex 4.

#### 2.2.2. Instruments de metodologia quantitativa: Escales d'avaluació

Per avaluar quantitativament la relació que hi ha entre l'estil de lideratge autèntic emprat pel gerent de l'entitat mostral i la satisfacció i compromís laboral dels respectius treballadors/es, s'han utilitzat les següents escales d'avaluació auto administrades:

- (1) Authentic Leadership Questionnaire (ALQ). Versió seguidors. Desenvolupat per Juan Antonio Moriano, Fernando Molero de la Universitat Nacional d'Educació a Distància i Jean-Pierre Lévy Mangin de la Universitat de Quebec en Ottawa (2011).
- (2) Qüestionari de Satisfacció Laboral S20/23 (Melià i Peiró, 1989).
- (3) Escala de Compromís Organitzacional d'Allen i Meyer (1997), traduïda i validada per Arciniega i González (2012).

Els tres instruments estan validats i adaptats, i són de tipus autoaplicat amb un temps de resposta estimat d'entre 5 i 10 minuts. A nivell de resposta consisteixen en una escala Likert de 5 punts en cada un dels ítems. Les quatre escales presenten una bona fiabilitat i validesa interna com demostren els resultats dels estudis de construcció i validació d'aquestes.

Pel que fa a la seva correcció i interpretació, s'obtenen sumant les puntuacions de cada un dels ítems de cada criteri i dividint pel nombre d'ítems de cada factor. No hi ha un marc de referència temporal idoni per avaluar, encara que s'aconsella que s'autoadministri durant la jornada laboral.

#### 2.2.2.1. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) - Versió Seguidors.

Un dels instruments d'avaluació utilitzat en aquest projecte serà el qüestionari Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) versió seguidors, que va ser validat i adaptat per Juan Antonio Moriano, Fernando Molero de la Universitat Nacional d'Educació a Distància i Jean-Pierre Lévy Mangin de la Universitat de Quebec (Ottawa), l'any 2011.

Aquest qüestionari està format per quatre factors: (1) transparència en les relacions, que s'avalua mitjançant cinc ítems del qüestionari (1, 2, 3, 4 i 5), i fa referència al nivell en el qual el líder reforça l'obertura amb els altres, oferint l'oportunitat a aquests de ser propers al líder de l'empresa; (2) processament equilibrat, es refereix a la mesura en la qual el líder sol·licita opinions i punts de vista diferents entre el seu equip de seguidors, i s'avalua mitjançant tres ítems del qüestionari (10, 11 i 12); (3) moral interna, s'avalua per mitjà de quatre ítems (6, 7, 8 i 9), com per exemple "Mostra creences que són consistents amb les seves accions"; i (4) consciència de si mateix, s'avalua mitjançant quatre ítems (13, 14, 15 i 16), i fa referència al punt en el qual el líder és conscient de les seves fortaleses, limitacions, la seva marca com a líder i l'efecte que causa en els altres.

Aquest instrument és de tipus autoaplicat, amb un temps de resposta estimat de 10 minuts. A nivell de resposta, es tracta d'una escala tipus Likert de 5 punts, oscil·la entre el 0 ("Mai") i el 4 ("Sempre").

Quant a la correcció, s'obté sumant les puntuacions de cadascun dels ítems que formen un factor i dividint, aquesta suma, pel nombre d'ítems total que té cada factor.

Envers al context i participants en el qual s'acostuma a utilitzar aquest qüestionari, cal esmentar que majoritàriament s'ha utilitzat en un context organitzacional, en el qual la majoria dels enquestats tenien estudis universitaris o formació de professional, i ocupaven un lloc de treball relacionat en la gestió. Els participants pertanyien a diferents empreses tan públiques o privades de diferents sectors (administració, educació, salut, informàtica i telecomunicacions, entre d'altres).

Finalment, vegeu l'annex 1. En aquest podreu trobar el guió del qüestionari descrit anteriorment.

#### 2.2.2.2. *Qüestionari d'avaluació de la Satisfacció Laboral S20/23.*

El qüestionari de Satisfacció Laboral S20/23 va ser elaborat per José Luis Melià i José María Peiró, l'any 1989, a la Universitat de València, amb l'objectiu d'obtenir una mesura global de la satisfacció, a través de 23 ítems, i la descripció de cinc factors: (1) satisfacció amb la supervisió (de l'ítem 13 al 18), (2) satisfacció amb l'ambient físic (de l'ítem 6 al 10), (3) satisfacció amb les prestacions rebudes (ítem 4, 11, 12, 22 i 23), (4) satisfacció intrínseca de la feina (ítem 1, 2, 3 i 5) i (5) satisfacció amb la participació (de l'ítem 19 al 21).

Aquest qüestionari representa la versió reduïda del qüestionari de Satisfacció Laboral S4/82 també desenvolupat per Melià et al. (1984).

Aquest instrument és de tipus autoaplicat, amb un temps de resposta estimat d'entre 5 i 10 minuts. A nivell de resposta, es tracta d'una escala tipus Likert de 7 punts, oscil·la entre l'1 ("Molt insatisfet") i el 7 ("Molt satisfet"), amb l'objectiu de qualificar el grau de satisfacció o insatisfacció que li produeix a l'empleat certs aspectes del seu treball.

En referència a la correcció, s'obté sumant les puntuacions de cadascun dels ítems que formen un factor i dividint, aquesta suma, pel nombre d'ítems total que té cada factor.

Quant al context i participants en el qual s'acostuma a utilitzar aquest qüestionari, cal esmentar que majoritàriament, s'ha utilitzat en un context empresarial, tant en sectors industrials com de serveis, permetent la comparabilitat de les dades a través de departaments, sectors, tipus d'empreses o inclús zones geogràfiques. En aquest context, la majoria dels enquestats tenien estudis universitaris o formació de professional, tenien una antiguitat major a dos anys, eren empleats o treballadors i ocupaven un lloc de treball en el sector privat relacionat en organitzacions bancàries o financeres, consultories, organismes oficials i empreses industrials, entre d'altres.

Finalment, vegeu l'annex 2. En aquest podreu trobar el guió del qüestionari descrit anteriorment.

### 2.2.2.3. Escala d'avaluació del Compromís Organitzatiu.

El compromís organitzacional percebut en els empleats en aquest projecte s'avaluarà mitjançant la tercera versió del qüestionari d'avaluació del compromís organitzacional desenvolupat per Meyer i Allen (1997), que consta de 18 ítems que s'engloben en tres dimensions del compromís organitzacional. Malgrat això, més concretament, en aquest cas s'ha utilitzat la versió d'aquest qüestionari traduïda i validada per Arciniega i González (2012).

Com s'ha esmentat anteriorment, aquesta escala mesura tres factors del compromís organitzatiu, (1) el compromís afectiu, el qual fa referència al vincle emocional que es manté amb l'organització i el lloc de treball, (2) el compromís normatiu, que fa referència a l'obligació que se sent de romandre en una organització en concret i (3) el compromís de continuïtat, que consisteix en la ponderació dels pros i els contres d'abandonar l'empresa. Aquest últim a la vegada conté dues subescales més: (1) percepció d'alternatives i (2) sacrifici personal (Arciniega, 2002).

Aquest instrument és de tipus autoaplicat, amb un temps de resposta estimat d'entre 5 i 10 minuts. I a nivell de resposta, es tracta d'una escala tipus Likert de 7 punts, oscil·la entre l'1 ("Totalment desacord") i el 7 ("Totalment d'acord").

Quant a la correcció, s'obté sumant les puntuacions de cadascun dels ítems que formen un factor i dividint, aquesta suma, pel nombre d'ítems total que té cada factor.

En referència al context i participants en el qual s'acostuma a utilitzar aquest qüestionari s'ha utilitzat en un context organitzatiu, en sectors d'activitat secundaris i terciaris, en els quals la majoria dels enquestats tenien estudis universitaris o formació de professional.

Finalment, vegeu l'annex 3. En aquest podreu trobar el guió del qüestionari descrit anteriorment.

## 2.3. Procediment

Per tal d'aconseguir els objectius del treball, s'ha emprat una metodologia d'investigació mixta, que ens ha permès conjugar dades de naturalesa quantitativa i qualitativa en aquest mateix estudi. Aquest mètode mixt, a la vegada, ens ha permès (1) delimitar l'objecte d'estudi amb major amplitud per comprendre'n tota la complexitat, (2) utilitzar de forma conjunta instruments de recopilació de dades, que en aquest cas seran l'entrevista i el qüestionari; i (3) conjugar els resultats d'aquestes tècniques mitjançant procediments d'anàlisi integrada (combinant el resultat qualitatiu de les entrevistes amb els resultats quantitativs de les enquestes).

Quant a la perspectiva quantitativa, s'ha fet servir una metodologia d'investigació descriptiva a través de gràfics i de càlcul dels estadístics descriptius de la mostra. No obstant això, tenint en compte que la mida de la mostra d'investigació no és significativa per fer un estudi d'aquest calibre (aquesta és de 25 participants) i que les prediccions obtingudes en els mètodes de regressió no tenen valor causal, ja que es basen en la variació simultània de les variables, de manera que no permet afirmar que la variació en la variable de la qual fem les prediccions és ocasionada per la variable predictora; així doncs, aquest estudi de metodologia quantitativa, es complementarà amb un estudi qualitatiu, el qual ens permetrà a través d'un extracte representatiu i mostrat d'entrevistes explicar els resultats obtinguts en la part quantitativa de l'estudi que es realitzarà.

## 2.4. Pla d'anàlisi

L'anàlisi quantitativa de les dades recollides es realitzarà mitjançant un programa d'anàlisi estadístic anomenat SPSS "*Statistical Product and Service Solutions*" i MS Excel. Tanmateix, degut a les característiques de la mostra, aquesta únicament s'analitzarà de forma descriptiva a través de gràfics, i es calcularan els estadístics descriptius a partir de la mitjana aritmètica i la desviació típica.

Finalment, es procedirà a interpretar els resultats qualitativs de les entrevistes realitzades, per tal d'explicar els resultats obtinguts en la primera part de l'estudi, i doncs, la part quantitativa.

### 3. RESULTATS

#### 3.1. Característiques de la mostra

Els instruments d'avaluació esmentats anteriorment i que s'han utilitzat en aquest estudi han estat aplicats als treballadors d'una empresa de les Terres de l'Ebre, dedicada a l'assessoria i la consultoria empresarial, amb l'objectiu de conèixer si el lideratge autèntic percebut pels treballadors de l'empresa envers el seu líder, afecta en el compromís i la satisfacció laboral d'aquests. A continuació es presentaran les característiques sociodemogràfiques de la mostra d'estudi:

**Taula 1. Característiques sociodemogràfiques de la mostra**

	Nombre	Percentatge (%)
MOSTRA TOTAL	25	100
GÈNERE	-	-
<i>Masculí</i>	10	40
<i>Femení</i>	15	60
EDAT	-	-
<i>16-29 anys</i>	7	28
<i>30-39 anys</i>	5	20
<i>40-49 anys</i>	6	24
<i>50-59 anys</i>	5	24
<i>60-65 anys</i>	1	4
ANTIGUITAT LABORAL	-	-
<i>Menys de 2 anys d'antiguitat</i>	6	24
<i>Entre 2 i 5 anys d'antiguitat</i>	5	20
<i>Entre 6 i 10 anys d'antiguitat</i>	11	44
<i>Més de 11 anys d'antiguitat</i>	3	12

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de la mostra

#### 3.2. Anàlisi dels resultats quantitius

Pel que fa a l'anàlisi quantitiu, van participar els 25 treballadors participants en l'estudi, responent les tres qüestionaris d'autoavaluació esmentats anteriorment sobre el lideratge autèntic, la satisfacció laboral i el compromís organitzacional. Vegeu a continuació els estadístics descriptius de l'estudi.

**Taula 2. Estadístics descriptius**

	Lideratge autèntic	Satisfacció laboral	Compromís laboral
N	25	25	25
	Vàlids		
	Perduts	0	0
Mitjana aritmètica	3,08	6,36	5,56
Error estàndard de la mitjana aritmètica	,099	,098	,164
Mediana	3	6	5
Moda	,493	,490	,821
Desviació estàndard	,243	,240	,673
Variància	,243	,240	,673
Asimetria	,221	,621	,530
Error estàndard de l'asimetria	,464	,464	,464
Curtosis	1,636	-1,762	-,503
Error estàndard de curtosis	,902	,902	,902
Rang	2	1	3
Mínim	2	6	4
Màxim	4	7	7

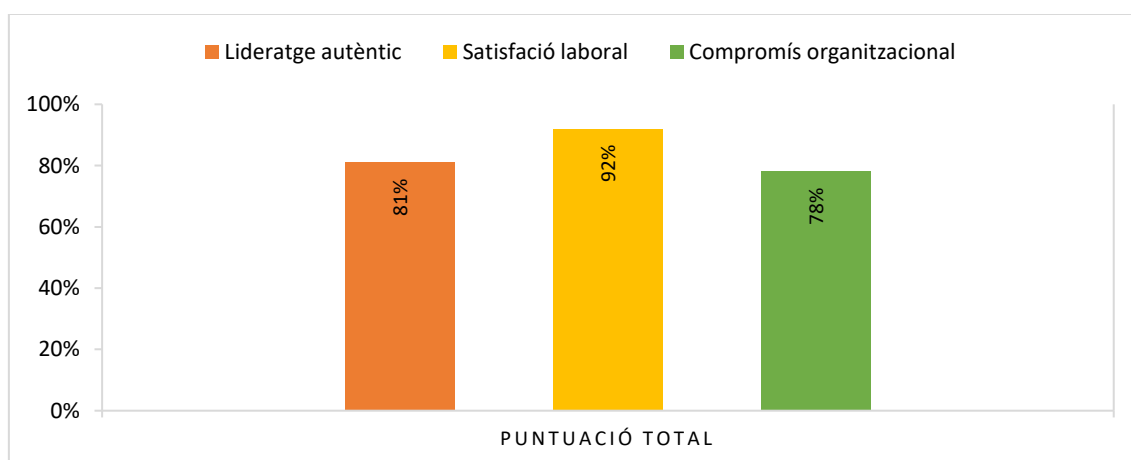
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades quantitatives obtingudes en l'estudi



Com es pot observar en la taula anterior, la mediana obtinguda en la escala del lideratge autèntic ha estat de 3, en una escala tipus Likert d'entre el 0 i el 4. En canvi, pel que fa a l'escala de la satisfacció laboral o el compromís, ambdues avaluable a través d'una escala tipus Likert de 7 punts, la mediana ha estat de 6 i 5, respectivament (sent 6, bastant satisfet; i 5 una mica satisfet).

A continuació es presenten els resultats quantitatius de forma descriptiva, a través de gràfics, que s'han obtingut de les diferents enquestes d'autoavaluació realitzades. Per això, si vegeu el *gràfic 1* podreu observar com els treballadors/es de l'empresa valoren en un 80% el lideratge autèntic del seu gerent, amb un 92% el seu grau de satisfacció laboral i en un 78% el seu nivell de compromís amb l'organització. Sent, així doncs, major el grau de satisfacció que de compromís laboral.

**Gràfic 1. Valoració general obtinguda del grau de lideratge autèntic, satisfacció laboral i compromís organitzacional (percentatge de la puntuació total obtinguda en cada qüestionari).**

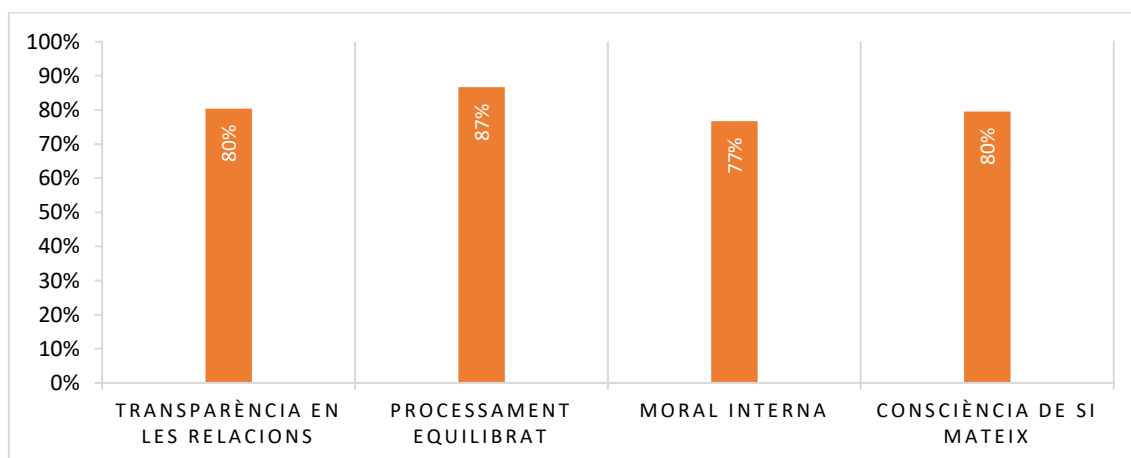


Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

### 3.2.1. Lideratge autèntic

Els resultats obtinguts envers l'escala d'avaluació de la variable del lideratge autèntic han estat els següents:

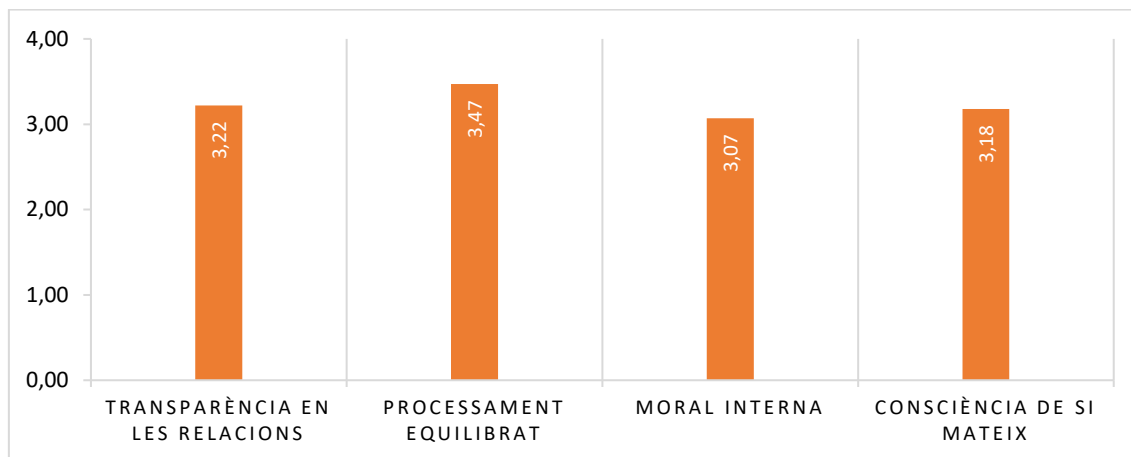
**Gràfic 2. Percentatge de les puntuacions totals obtingudes en el qüestionari S20/23 per cada factor d'anàlisi (presència dels factors d'anàlisi en el líder avaluat).**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

En referència a la puntuació obtinguda en cadascuna de les dimensions que formen el lideratge autèntic (vegeu la il·lustració 2), es pot observar com els treballadors creuen que aquella dimensió en la qual destaca el seu líder és la dimensió de processament equilibrat, amb un 87%. En canvi, aquella que menys destacaria, tot i que el seu valor encara es considera elevat, és amb la perspectiva de la moral interna (amb un 77%), i doncs, aquella que fa referència als valors i estàndards interns que té el líder.

**Gràfic 3. Mitjana aritmètica de les puntuacions directes totals obtingudes en el qüestionari ALQ en cada factor d'anàlisi (nivell de lideratge autèntic percebut pel treballador).**



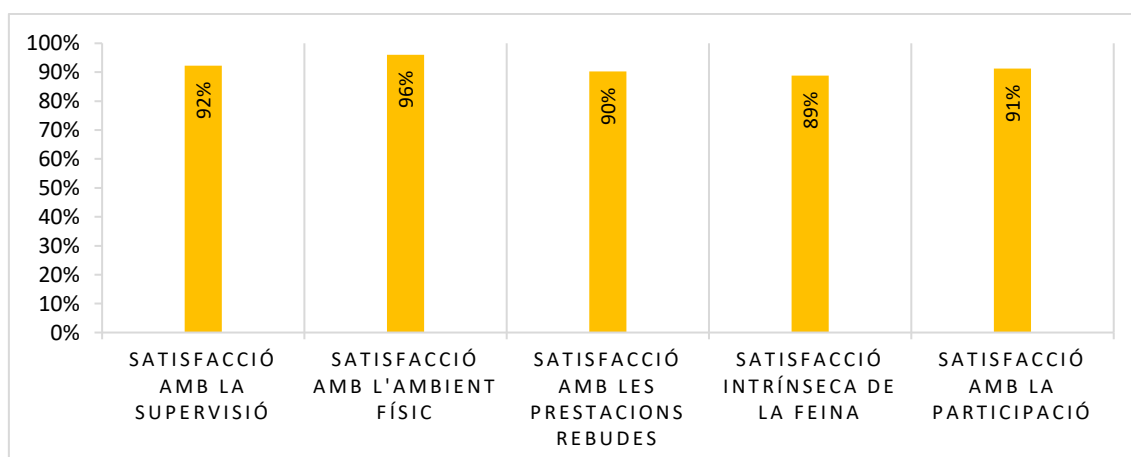
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

Quant a la mitjana aritmètica de les puntuacions obtingudes en cada dimensió de l'escala d'avaluació de lideratge autèntic, es pot comprovar en la il·lustració 3 que en totes les dimensions la puntuació mitjana ha estat de "3" nombre que correspon a la llegenda "Quasi sempre".

### 3.2.2. Satisfacció laboral

Els resultats obtinguts envers l'escala d'avaluació de la variable de la satisfacció laboral han estat els següents:

**Gràfic 4. Percentatge de les puntuacions totals obtingudes en el qüestionari S20/23 per cada factor d'anàlisi.**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

Pel que fa a les puntuacions obtingudes en les relatives dimensions de l'escala d'avaluació de la satisfacció laboral (vegeu la il·lustració 4), es pot observar com els treballadors/es enquestats demostren una major satisfacció amb l'ambient físic (96%). Tanmateix, aquella dimensió de la



satisfacció que, amb comparació amb les altres, es mostra en menor mesura és la satisfacció intrínseca de la feina. Tanmateix, aquesta dimensió es mesurada amb un 89%.

Quant a la satisfacció amb la supervisió, podem comprovar que aquesta és del 92%, i doncs, que un 92% dels treballadors/es de l'empresa estan satisfets amb la supervisió que estableix el seu líder.

**Gràfic 5. Mitjana aritmètica de les puntuacions directes totals obtingudes en el qüestionari S20/23 en cada factor d'anàlisi (grau de satisfacció laboral percebut pels treballadors per cada factor d'anàlisi).**



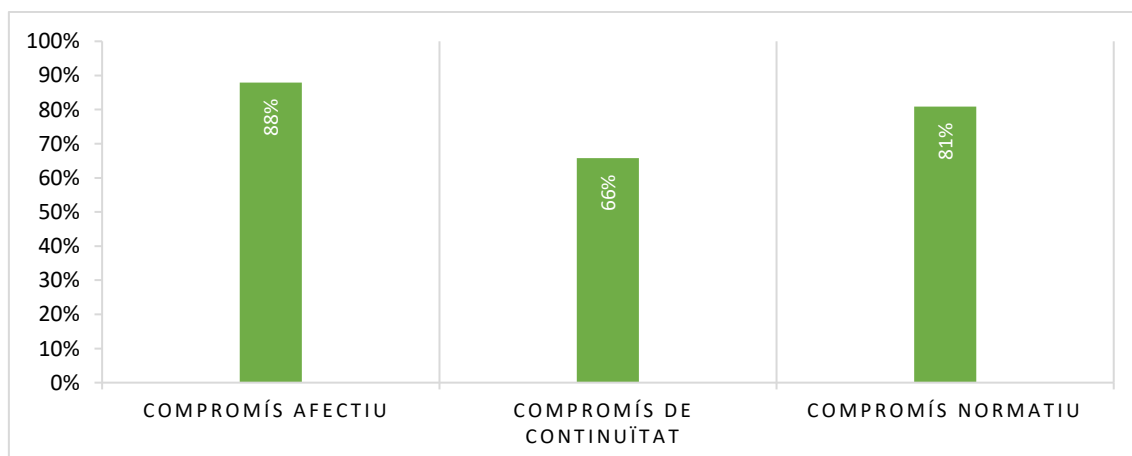
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

Quant a la mitjana aritmètica de puntuacions obtingudes en cada dimensió de la satisfacció laboral (vegeu la il·lustració 5) s'observa com, en cadascuna d'aquestes la mitjana aritmètica ha estat de "6" que correspon a la llegenda "Bastant d'acord".

### 3.2.3. Compromís organitzacional

Els resultats obtinguts envers l'escala d'avaluació de la variable de la compromís organitzacional han estat els següents:

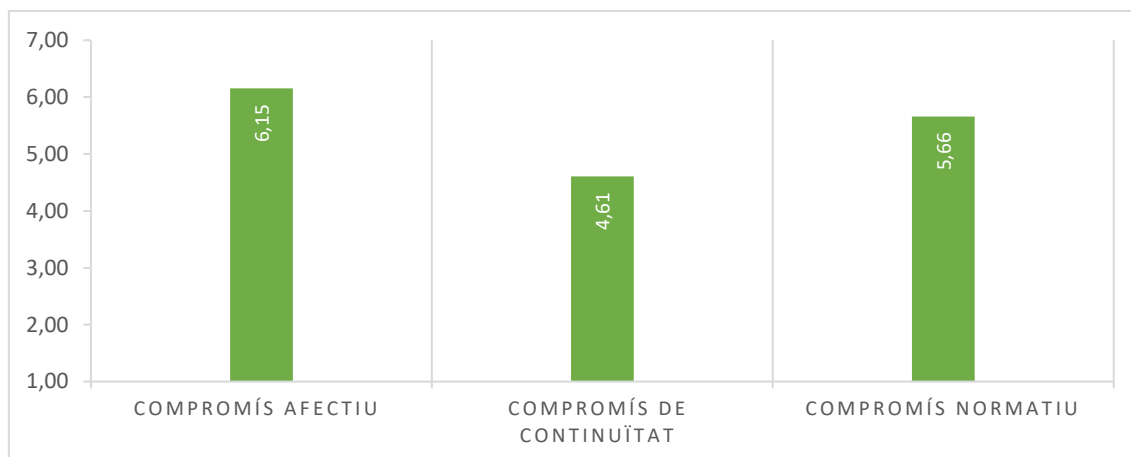
**Gràfic 6. Percentatge de les puntuacions totals obtingudes en l'escala d'avaluació del compromís organitzacional per cada factor d'anàlisi.**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

Pel que fa a les puntuacions obtingudes en les relatives dimensions de l'escala d'avaluació del compromís organitzacional (vegeu la il·lustració 6), es pot observar com aquella dimensió més valorada pels empleats/des és el compromís afectiu (88%), i doncs, aquesta l'afecció emocional i personal que tenen els treballadors cap a l'empresa. En canvi, la dimensió menys valorada ha estat el compromís de continuïtat, amb un 66%, demostrant que l'empleat de l'entitat no percep un al cost tant elevat amb relació en l'abandonament de l'organització. Almenys, no tant com compromís afectiu (88%) o normatiu (81%).

**Gràfic 7. Mitjana aritmètica de les puntuacions directes totals obtingudes en l'escala d'avaluació del compromís organitzacional per cada factor d'anàlisi (grau de compromís organitzacional percebut pels treballadors per cada factor d'anàlisi).**



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades obtingudes.

Finalment, pel que fa a la mitjana aritmètica de les puntuacions obtingudes en cada dimensió de l'escala del compromís organitzatiu (vegeu la il·lustració 7), les mitjanes aritmètiques obtingudes en cada dimensió són diferents. El compromís afectiu, ha estat aquella dimensió amb una puntuació mitjana més elevada, sent aquesta de "6" (Bastant d'acord); seguida del compromís normatiu amb una puntuació mitjana de "5" (D'acord). En canvi, aquella dimensió menys valorada ha estat el compromís de continuïtat amb una puntuació mitjana de "4" (Ni d'acord ni en desacord).

### 3.3. Anàlisi dels resultats qualitius

Pel que fa a l'anàlisi dels resultats qualitius, tots els entrevistats/des defineixen un estil de lideratge autèntic com aquella metodologia de lideratge que empra el gerent de la seva empresa. Un lideratge basat per la transparència en les relacions que aquest manté amb la resta de treballadors/es de l'empresa, i els principis i valors del mateix líder. Tanmateix, expliquen que aquest tipus de lideratge consisteix a afavorir el desenvolupament professional del treballador a través d'un processament equilibrat de la informació que els líders processen escoltant i afavorint la participació de l'empleat. Així doncs, resumint, les qualitats que es destaquen que hauria de tenir un gerent que utilitza aquest estil de lideratge són aquelles competències relacionades en l'empatia, la resolució de problemes, tenir consciència dels seus punts forts i dèbils, així com els dels membres del seu equip; afavorir un processament equilibrat i objectiu, ignorant la subjectivitat, i finalment, una gran capacitat d'escolta activa.

Tanmateix, quan es fa referència a l'estil de lideratge que farien servir els empleats entrevistats en aquest projecte destaquen que emprarien estils de lideratge positiu com el lideratge transformacional o autèntic. Deixant a un costat, un estil de lideratge servent o coercitiu. De fet, la gran majoria dels entrevistats destaquen que aquest estil de lideratge és molt important per a la satisfacció laboral del treballador, ja que a tothom li agrada sentir-se valorat o que l'escolten a la feina i el tinguin en compte per prendre decisions importants. No obstant això, malgrat corroborar que la majoria d'empleats farien servir un estil de lideratge autèntic, aquests consideren que aquest estil és contraproductiu utilitzar-lo si els teus principis o valors canvien

dintre o fora de la feina, és a dir, si els comportaments del líder són contraproductius entre la seva vida laboral i/o personal, per exemple.

A més a més, la major part dels entrevistats destaquen que quelcom diferencia al seu líder d'un altre líder empresarial és la seva autenticitat, així com, la preocupació que mostra pels treballadors, l'interès per ajudar, l'oferiment d'un tracte per igual sense distinció de classes o necessitat de remarcar el seu lideratge en l'empresa, la seva intencionalitat de fer participar en els treballadors i integrar-los en la causa empresarial, afavorint que aquests prenguin el projecte empresarial com si fos seu; o la importància que li proporciona a la cura del treballador. I, per tant, aquests són els motius pels quals consideren que el seu gerent empresarial és un líder autèntic. A més a més, els participants, fan referència a un estil de lideratge innovador a les Terres de l'Ebre, que fins al moment no s'havia implementat en cap empresa petita del territori, ja que més que lideratge, afirmen que hi ha direcció en les empreses de la zona.

Tanmateix, quan es qüestiona si hi ha consonància amb els valors que transmet el seu líder amb els que els participants consideren que haurien de transmetre els líders autèntics, tots afirmen estar d'acord en el fet que el seu líder encaixi perfectament amb aquests valors, sent-ne alguns d'aquests: l'empatia, l'escolta activa, la comprensió, la transparència. Valors que afirmen que coincideixen amb els mateixos valors empresarials, aspecte que un altre cop relacionen amb el factor d'autenticitat.

Envers aquells aspectes els quals els participants consideren que el seu líder podria millorar en matèria de lideratge, val a dir que, molts dels entrevistats destaquen la seva capacitat d'amonestar, ja que destaquen que malgrat que l'estil coercitiu no és una metodologia recomanable de lideratge, és recomanable la seva presència en situacions crítiques que requereixen autoritat. Doncs, els empleats/des consideren que el seu gerent no disposa d'aquesta necessària capacitat quan algunes de les situacions ho requereixen.

Finalment, cal destacar que tots els participants consideren que qualsevol líder empresarial hauria d'entendre l'èxit com la satisfacció, motivació, benestar i cura dels seus treballadors; manera en la qual el seu gerent entén l'èxit, i que aquests comparteixen, ja que segons un participant: *"si es vol aconseguir que els clients estiguin satisfets amb els serveis que proporciona l'empresa, primerament has d'aconseguir que els treballadors també ho estiguin"* (E5, entrevistat 5).

Per tant, els entrevistats en la seva gran majoria correlacionen un estil de lideratge autèntic en la forma de liderar del seu gerent empresarial, destacant que *"és una de les millors formes en la qual et poden liderar, ja que afavoreix el desenvolupament empresarial però també del treballador/a"* (E8, entrevistat 8).

Quant a la segona part de l'entrevista, es decideix abordar des de la perspectiva dels treballadors també, de quina forma creuen que l'estil de lideratge autèntic emprat pel gerent de la seva empresa, afecta la seva satisfacció i compromís laboral en l'empresa. Així doncs, els treballadors coincideixen el líder autèntic aconsegueix el compromís i la satisfacció del seu equip de la mateixa forma: demostrant autenticitat i transparència amb les seves relacions amb el treballador, afavorint el seu desenvolupament professional i personal dintre de l'empresa, incentivant la seva capacitat de decisió i autonomia, tenint cura del seu benestar i oferint retroacció de la seva feina, entre d'altres. Segons un dels participants *"en aquesta situació, és molt complicat no sentir-te satisfet laboralment en l'empresa, i si no és així, és que afecten altres circumstàncies personals de les quals el líder no en té la responsabilitat"* (E1, entrevistat 1). En canvi, els entrevistats no consideren que la satisfacció i el compromís dels treballadors hagin d'influenciar en l'estil de lideratge que ha d'adoptar un líder. No obstant això, sí que es pot tenir en compte per part del líder els beneficis i inconvenients que té utilitzar cadascun dels estils de lideratge que hi ha en la literatura científica.

Quan se'ls pregunta de quina forma afecta l'autenticitat d'un líder en la satisfacció laboral dels treballadors i/o el compromís, aquests no destaquen alguna informació rellevant. Únicament consideren que l'autenticitat es relaciona amb la capacitat de confiança que emana el gerent i que, es creu que pot resultar útil en l'augment de satisfacció laboral o la capacitat de compromís amb l'empresa.

Tanmateix, tots els entrevistats estan d'acord que la satisfacció o el compromís laboral no depèn exclusivament de l'estil de lideratge emprat pel gerent d'una empresa, o pels comandaments intermedis. Afirment que hi ha altres factors, a part de l'estil de lideratge, que influeix en aquests comportaments laborals, com per exemple, les circumstàncies personals del treballador, la identificació d'aquests amb els valors empresarials, la motivació o altres qüestions semblants. Malgrat tot, mantenen que l'estil de lideratge usat és un dels factors que més creuen que influeix en la percepció de satisfacció i compromís laboral d'aquests, ja que al final l'estil de lideratge marca, en gran manera, la forma en la qual es comportà i actua un líder; així com, també, la seva forma de dirigir un negoci.

Pel que fa a les habilitats i/o competències d'un líder autèntic que els entrevistats consideren que són les responsables de potenciar el compromís i la satisfacció laboral dels seguidors, aquestes es poden resumir en: escolta activa, empatia i responsabilitat. Encara que alguns participants també han anomenat competències com: la capacitat d'organització i planificació, o treball en equip.

Per acabar, tots els empleats han demostrat sentir-se satisfets i compromesos laboralment amb l'organització, i gran part d'aquesta satisfacció i compromís destaquen que es deu a la forma de liderar que té el seu gerent, que els impulsa a desenvolupar-se professionalment, a arriscar-se, a treballar per projectes, a proposar idees noves i a la transparència que aquest demostra amb els seus actes empresarials. D'altra banda, consideren que les altres raons que els impulsen a estar satisfets i compromesos organitzacionalment són la flexibilitat horària, les mesures de conciliació laboral-familiar que hi ha en l'empresa, l'autonomia que tenen els treballadors/es i les oportunitats formatives que els proporciona l'entitat.

## 4. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

Són molts els estudis que posen de manifest el paper dels líders autèntics empresarials en la satisfacció i compromís laboral dels seus seguidors (Darvish et al., 2011; Iqbal et al., 2020; Leroy et al., 2012; Peus et al., 2012). De manera que, la satisfacció i el compromís laboral d'un treballador poden augmentar segons l'estil de lideratge que adopta un líder (Darvish et al., 2011; Maheshwari i Mehta, 2013). De fet, una de les troballes més importants de la literatura científica envers aquest constructe ha estat el descobriment de l'impacte que causa la satisfacció laboral sobre el rendiment dels empleats, així doncs, mentre que el lideratge autèntic afecta directament sobre la satisfacció laboral, aquesta a la vegada, influeix també en el rendiment dels empleats (Ayca, 2019). Així com, un major compromís organitzacional del treballador contribuirà a l'empresa en un major rendiment d'aquest a causa de l'augment de motivació intrínseca de l'empleat, que a la vegada contribuirà a l'assoliment dels objectius organitzatius (Iqbal et al., 2020).

Tanmateix, la investigació científica que relaciona el lideratge autèntic amb la satisfacció i compromís laboral, únicament, i fins al moment, encaixa amb estudis d'unes determinades característiques; normalment amb característiques mostrals amb un gran nombre de treballadors en les empreses participants. Per aquest motiu, en aquest estudi es pretenia conèixer si la mida empresarial és un factor determinant en l'efecte que causa un estil de lideratge autèntic en el compromís i la satisfacció laboral. Doncs bé, després de realitzar un estudi de metodologia mixta, els resultats demostren que el lideratge autèntic té un efecte descriptivament significatiu en la satisfacció i el compromís laboral d'una empresa de mida petita.

Més concretament, els resultats quantitius demostren que els participants de l'enquesta valoren al gerent de l'empresa com un líder autèntic, i doncs, com una persona amb una identitat personal clara, amb capacitats psicològiques positives, que permet una major consciència de les seves fortaleses i debilitats, i el desenvolupament d'actituds positives cap als seus seguidors. Tanmateix, en referència a les quatre dimensions que s'han identificat per descriure als líders autèntics, els participants, i doncs, treballadors de l'empresa creuen que aquella dimensió que més presencialitat té en el seu líder és el processament equilibrat. I, per tant, aquella dimensió que defineix més al seu líder com autèntic és aquella que posa en relleu una anàlisi objectiva de tota la informació necessària per prendre decisions. La transparència relacional, referent a la capacitat del líder per compartir els seus sentiments i pensaments de forma sincera; i la consciència d'un mateix, que fa referència a la consciència que es té d'un mateix dels seus punts forts i febles, i sobretot, com afecten els altres, són dues de les altres característiques que segons els seus treballadors el defineixen com a líder autèntic. Tanmateix, la dimensió de la moral interna, és a dir, aquella que fa referència als valors i estàndards interns que té el líder; és la dimensió que menys creuen que es manifesta amb el seu líder, si ho comparem amb les altres tres dimensions. No obstant això, segons els participants de l'estudi les quatre dimensions són descriptivament significatives en el seu gerent, líder empresarial.

Tot i això, si comparem el grau de satisfacció laboral i compromís organitzacional que senten els participants envers la seva organització, malgrat ser ambdós nivells elevats, els treballadors demostren estar més satisfets que compromesos laboralment amb l'empresa.

En canvi, si ens centrem en les dimensions que engloben el terme de satisfacció laboral, podem concloure que aquella dimensió, en la qual els treballadors estan més satisfets és aquella que es relaciona amb l'entorn físic de treball, seguida de la satisfacció amb la supervisió, satisfacció amb la participació i amb les prestacions rebudes. Sent aquella dimensió, que els treballadors no es mostren tan satisfets com en les anteriors, la satisfacció intrínseca de la feina. No obstant això, el fet que la satisfacció amb la supervisió sigui una de les dimensions més valorades pels participants, i tenint en compte que aquests han valorat prèviament al seu gerent com un líder autèntic; és un indicatiu de què aquests estan satisfets amb el model de lideratge emprat en la seva organització, i doncs, que podria ser un dels motius que augmenta la seva satisfacció laboral diàriament.

Quant al compromís laboral que manifesten els participants de l'estudi, es demostra que no es valora tant com la satisfacció laboral, no obstant això, els seus valors continuen sent elevats i significatius, demostrant que els treballadors estan compromesos amb l'organització a la qual

pertanyen. Tanmateix, si ens fixem en els resultats obtinguts envers les dimensions que formen el compromís organitzatiu, es demostra que els treballadors estan majoritàriament compromesos amb l'empresa per l'afecció emocional i personal que tenen cap a aquesta. No obstant això, també se senten compromesos amb l'empresa per l'obligació que perceben de romandre-hi i el cost percebut d'abandonament; sent aquesta última aquella dimensió que menys valoren els treballadors. Per tant, aquests fets demostren que els participants d'aquest estudi senten compromís laboral, majoritàriament a causa de l'afecció emocional i personal i l'obligació moral que senten amb aquesta.

D'altra banda, els resultats qualitius d'aquest estudi, confirmen l'efecte que causa el lideratge autèntic sobre el compromís i la satisfacció laboral, i doncs, els nivells de lideratge autèntic, satisfacció i compromís que han demostrat els instruments d'avaluació quantitius. En les entrevistes, els treballadors remarquen la condició d'autenticitat del seu líder, tal com es demostra en els resultats obtinguts de l'enquesta d'avaluació de lideratge autèntic, afirmant que es tracta d'una persona transparent, segur de si mateix, que demostra confiança amb el seu equip i creu en les oportunitats. De fet, destaquen que aquest no publica la seva condició de líder, sinó que es veu igual a la resta d'empleats, sent un més que forma part de l'engranatge; i estant al costat de les mateixes paraules i fets, seguint els seus valors com a persona.

Els participants també remarquen la transparència relacional del seu líder amb els seus empleats, una de les dimensions més ben valorades en els resultats quantitius, i el processament equilibrat de la informació, la dimensió més valorada quantitativament pels participants. De fet, destaquen que aquesta afavoreix el seu desenvolupament professional i personal, que juntament amb la moral interna del líder i la seva capacitat d'escolta activa afavoreixen la participació de l'empleat generant motivacions intrínseques en aquest. De fet, algunes de les qualitats més importants que destaquen del seu líder són: l'empatia, l'escolta activa i la resolució de problemes.

Pel que fa a la relació entre el lideratge autèntic i la satisfacció i compromís laboral, els treballadors en l'entrevista destaquen la importància d'utilitzar un estil de lideratge positiu, com és el lideratge autèntic, en la satisfacció i compromís dels treballadors. De fet, justifiquen que l'estil de lideratge autèntic emprat pel seu gerent beneficia el seu nivell de satisfacció i compromís laboral, però que no és l'únic motiu, ja que hi ha altres factors que depenen d'aquestes variables dependents estudiades, com són els factors, situacions personals de cada treballador; les quals consideren que també influeixen molt en la satisfacció i el compromís laboral. Així doncs, es podria destacar que la satisfacció o el compromís laboral no depèn exclusivament de l'estil de lideratge emprat pel gerent d'una empresa; hi ha altres factors, a part de l'estil de lideratge, que influeix en aquests comportaments laborals.

Tot i això, si tenim compte els resultats quantitius i qualitius d'aquest estudi, es demostra com l'estil de lideratge usat és un dels factors que més creuen que influeix en la percepció de satisfacció i compromís laboral dels treballadors d'una empresa; els quals es consideren altament satisfets i compromesos en l'empresa, a causa de l'estil de direcció empresarial que usa el seu gerent. El qual augmenta considerablement la seva satisfacció i compromís, no només amb l'empresa sinó també amb el líder en qüestió. Doncs, verifiquen que l'autenticitat i transparència amb les seves relacions amb el treballador, afavoreix el seu desenvolupament professional i personal dintre de l'empresa, incentiva la seva capacitat de decisió i autonomia, té cura del seu benestar i ofereix retroacció de la seva feina. I, per tant, el líder aconsegueix mantenir als seus empleats satisfets i compromesos amb el seu dia a dia, i l'empresa.

A més a més, les entrevistes ens permeten aprofundir una mica més amb la relació lideratge autèntic i satisfacció i compromís laboral, i ens detallen que aquelles competències del líder autèntic que afavoreixen la satisfacció i el compromís dels participants són entre d'altres: escolta activa, empatia i responsabilitat.

En conclusió, els resultats, tant quantitius com qualitius, demostren que tots els empleats es mostren satisfets i compromesos amb l'empresa, i que gran part d'aquesta satisfacció i compromís destaquen que es deu a la forma de liderar que té el seu gerent, qui segons els seus seguidors, es basa en un model de lideratge autèntic. Aquest estil, es creu que es deu majoritàriament a la transparència que aquest demostra amb els seus actes empresarials i la seva moral interna, així com principis ètics i valors propis; impulsant als treballadors/es a



desenvolupar-se professionalment, arriscar-se, treballar per projectes i proposar idees noves, sentint que el líder és un més entre els empleats/des de l'engranatge que fa funcionar l'empresa. Per tant, a través d'aquest estudi de metodologia qualitativa-quantitativa descriptiva es confirmen les hipòtesis, amb la següent informació:

- (1) Es confirma una relació positiva entre un estil de lideratge autèntic i la satisfacció laboral. Doncs, es creu que emprar aquest estil de lideratge afavorirà l'augment de la satisfacció laboral dels treballadors/es de l'empresa.
- (2) Es verifica un efecte entre l'estil de lideratge autèntic i el compromís laboral dels empleats de l'empresa. De manera que, s'afavoreixi una relació positiva entre ambdues variables. Sent l'estil de lideratge autèntic emprat pel gerent de l'entitat, un factor que afavoreix el compromís laboral dels treballadors/es.

#### 4.1. Limitacions

El present estudi mostra diferents limitacions. En primer lloc, una de les principals limitacions correspon a les característiques de la mostra. L'estudi presenta una mostra molt reduïda, basada en una sola empresa de la zona, en la qual l'estil de lideratge emprat és autèntic i amb un nombre de treballadors, de tan sols, vint-i-cinc persones. L'objectiu de l'estudi requeria un gran nombre de participants per poder contrarestar totes les variables de forma significativa i amb una mostra tan reduïda, els resultats no han pogut ser concloents, i, per tant, és necessari ampliar la mostra. D'altra banda, mostra també presenta molt poca variabilitat, fet que acota la representativitat de la població general, ja que tots els participants eren de la mateixa empresa, i estaven sota els efectes de direcció d'un únic líder. Així doncs, es creu que amb una mostra més amplia, formada per treballadors d'altres empreses de la zona que utilitzin aquest estil de lideratge, s'elimini el problema de la poca variabilitat.

La següent limitació d'aquest estudi fa referència a l'anàlisi quantitativa que s'ha realitzat, ja que els resultats quantitatius que s'han obtingut tan sols s'han analitzat des d'un punt de vista descriptiu, a causa de la mida de la mostra i la poca variabilitat que presenta. Es creu, doncs, que els resultats estadístics no haurien sortit significatius per a la investigació.

#### 4.2. Implicacions per a futures línies d'investigació

Per a futures línies d'investigació, en primer lloc, seria recomanable replicar la investigació cobrint les limitacions amb les quals compta el present estudi. Per això, seria de vital importància, utilitzar una mostra més amplia per aconseguir una major representativitat, així com fer-ne una anàlisi estadística.

En segon lloc, seria convincent seguir un pla d'anàlisi estadístic que vagi més enllà del punt de vista descriptiu. Per exemple, un pla d'anàlisi que es podria duu a terme, és el següent: *Mitjançant un programa d'anàlisi estadístic anomenat SPSS "Startical Product and Service Solutions", inicialment, i per tal de descriure la mostra d'estudi es recomana calcular els estadístics descriptius i el coeficient de fiabilitat de cadascun dels instruments d'avaluació emprats, a través del coeficient alfa de Cronbach. Aquesta prova és necessària per saber que totes les escales d'avaluació usades en l'estudi serien fiables per a recollir les dades quantitatives que es té en objecte. A continuació, i en cas que, l'objecte d'estudi fos el mateix o similar a l'objecte d'estudi d'aquest projecte, s'aconsella procedir a provar totes les hipòtesis mitjançant la prova de regressió logística ordinal, que s'usa per predir una variable dependent ordinal donada per una o més variables independents. Més concretament, aquesta prova permetria determinar si l'estil de lideratge autèntic (variable independent) té (o no) un efecte estadísticament significatiu en la satisfacció laboral i el compromís organitzacional. Aquesta prova, doncs, ens permetria avaluar la dependència d'una variable sobre una altra variable. Finalment, es creu que per tal d'explicar amb més significativitat els resultats obtinguts en l'estudi quantitatiu, es recomana, tal com s'ha fet en aquest estudi, realitzar entrevistes i analitzar-les qualitativament; i així complementar l'anàlisi quantitativa realitzada prèviament.*

Tanmateix, considerant els avantatges d'emprar un estil de lideratge autèntic també seria interessant conèixer l'efecte que causa aquest lideratge amb altres variables, com per exemple,

la productivitat, la felicitat laboral o l'estrès en el treball (Weiss et al., 2018; Peus et al., 2012; Stander et al., 2015). Comprovar els efectes que altres variables poden tenir en la satisfacció i compromís laboral també seria atractiu, ja que segons la discussió dels resultats d'aquest estudi molts dels participants creuen que hi ha altres variables, a part del lideratge, que poden afectar de forma significativa a la satisfacció i compromís dels empleats d'una empresa.

Finalment, els resultats obtinguts en aquest estudi no han estat conclouents a causa de les diferents limitacions amb les quals compta. No obstant això, aquest estudi vol ser un estudi de caràcter pilot. Aquest estudi ha estat el primer intent d'avaluar en quin grau afecta emprar un estil de lideratge autèntic en la satisfacció i compromís laboral de treballadors que formen part d'empreses petites, formades com a màxim per 25 treballadors; i que ha començat a mostrar eficàcia en una empresa de les Terres de l'Ebre. Es considera que fer ús d'un estil de lideratge autèntic, ja sigui pel gerent d'una organització o els membres de comandaments intermedis pot contribuir a beneficiar la satisfacció i el compromís laboral dels treballadors, i es creu que seria una interessant pràctica dels recursos humans de les empreses de la zona, destinada a augmentar la satisfacció i el compromís dels seus treballadors..



## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Adil, A., i Kamal, A. (2016). Impact of psychological capital and authentic leadership on work engagement and job related affective well-being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 31(1), 01–21.
- Ahamed, F., Hassan, A. i Hashim, J. (2013). Authentic leadership, trust, and employees' work engagement: a comparative study of Islamic and conventional banks in Malaysia. *Journal for Global Business Advancement*, 6(2), 152-166.
- Akdol, B., i Arikboga, F. S. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 278–282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.159>
- Albdour, A. i Altarawneh, (2014). Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan. *International Journal of Business*, 19(2), 192-212.
- Algera PM and Lips-Wiersma M (2012) Radical authentic leadership: co-creating the conditions underwhich all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly* 23: 118–131.
- Allen, N. J., i Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., i Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N.J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. En J.P.Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment*, 28-43. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Allen, N.J. i Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Alok, K., i Israel, D. (2012). Authentic Leadership and Work Engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(3), 498–510. <http://www.jstor.org/stable/23267340>
- Alvesson, M., i Einola, K. (2019). Warning for excessive positivity: Authentic leadership and other traps in leadership studies. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 383–395. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2019.04.001>
- Angle, H. i Perry, J. (1981) An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14. <http://dx.doi.org/10.2307/2392596>
- Antonakis, J. i House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. In B.J.Avolio i F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 3-34). Amsterdam: JAI.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*, nº 11, pp. 21–23.
- Avey, J. B., Luthans, F., i Youssef, C. M. (2009). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors:

- <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>, 36(2), 430–452.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avolio, B. J., i Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., i Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2009.06.006>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., i Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/JOB.283>
- Avolio, B., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. R., Avolio, B. J., i Walumbwa, F. O. (2004). Part of the Business Administration, Management, and Operations Commons, Management Sciences and Quantitative Methods Commons, and the Strategic Management Policy Commons Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Ayça, B. (2019). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.116>
- Azanza, G., Moriano, J. A., i Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Azanza, G., Moriano, J. A., i Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/TR2013A7>
- Bamford, M., Wong, C. A., i Laschinger, 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. <https://doi.org/10.1111/J.1365-2834.2012.01399.X>
- Bass, B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press
- Beatty, K. i Hughes, R. (2005). Reformulating strategic leadership. *European Business Forum*, 14-17.
- Becker, H.S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Bravo, M.J., Peiró, J.M., i Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. Peiró y F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo*, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343–394.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., i 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. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2005.03.002>
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung Verschiedener Formen von "Arbeitszufriedenheit". *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.

- Bruggemann, A., Großkurth, P. i Ulich, E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. doi:10.2307/2391809
- Büssing, A. (1992). A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany. *Work and Stress*, 6(3), 239–259. <https://doi.org/10.1080/02678379208259956>
- Büssing, A., i Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist*, 3(3), 209–218. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.3.3.209>
- Castro Solano, A. (2010). *Fundamentos de Psicología Positiva*. Buenos Aires: Paidós
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., i Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Darvish, H., Rezaei, F., i Marketing, M. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. In *Challenges for the Knowledge Society* (Vol. 6, Issue 3).
- Davis, K., i Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill
- Dolan, S. L., i Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 10, 33–50.
- Du Plessis, M., i Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 9. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V16I0.1007>
- Etzioni, A. (1961) *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe, New York.
- Farling, M. L., Stone, A. G., i Winston, B. E. (2016). Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research. <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/107179199900600104>, 6(1–2), 49–72. <https://doi.org/10.1177/107179199900600104>
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271–282. <https://doi.org/10.1037/H0056932>
- Ford, J., i Harding, N. (2011). The impossibility of the “true self” of authentic leadership. *Leadership*, 7. <https://doi.org/10.1177/1742715011416894>
- Frutos, B., Ruiz, M.A. i San Martín, R. (1998). Análisis factorial confirmatorio de las dimensiones del compromiso con la organización. *Psicológica*, 19, 345-366.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., i Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., i Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145.

- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., i Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: Predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Goldman, B. M., i Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18–20.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Greenleaf, R.K. (1977) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press, New York.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*: 87-96.
- Hulin, C. L. (1966). Effects of community characteristics on measures of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50(2), 185–192. <https://doi.org/10.1037/H0023082>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., i Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.03.002>
- Iqbal, Z. A., Ali, M., Zafar, R., Hassan, Q., i Rukh, L. (2020). Authentic Leadership Effects on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediating Role of Leader Member Exchange. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(4), 185–199.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. i Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 35: 951-996. Doi: 10.2307/256642.
- Jensen, S. M., i Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–666. <https://doi.org/10.1108/01437730610709273>
- Judge, T. A., Hulin, C. L., i Dalal, R. S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., i Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/APL0000181>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Korman, A. K. (1978). *Psicología de la industria y de las organizaciones*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=81084>
- Leroy, H., Palanski, M. E., i Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. In M. Gruneberg, i T. Wall (Eds.), *Social psychology and organizational behaviour*. New York: John Wiley and Sons.

- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 1297-1343.
- Lu, X. i Guy, M. E. (2014). How Emotional Labor and Ethical Leadership Affect Job Engagement for Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3- 24
- Luthans, F. i Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., Positive Organizational Scholarship, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Maheshwari, G. C., i Mehta, S. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. © *The Journal Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23.
- March, J.G., i Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mathieu, J. E., i Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matthiesen, S. B. (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. In S. Einarsen, i A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (pp. 165-190). Bergen: Fagbokforl.
- Mayer, R.C. i Schoorman, F.D. (1992) Predicting Participation and Production Outcomes through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684. <http://dx.doi.org/10.2307/256492>
- Mazutis, D., i Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456. <https://doi.org/10.1177/1350507608093713>
- McFarlin, D. B., i Rice, R. W. (1992). The role of facet importance as a moderator in job satisfaction processes. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 41–54. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030130105>
- Meyer, J. P., i Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., i Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., i Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/JVBE.2001.1842>
- Montalbán, F.M., Bellido, L, Gómez, A. i Bravo, M. (1993) Satisfacción y Calidad de vida Laboral en Visitadores Médicos. En L. Munduate y M. Barón (Comps.)
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124–128
- Moriano, J. A., Molero, F., i Lévy-Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario en España (Authentic leadership. Concept and validation of the ALQ in Spain). *Psicothema*, 23, 336-341.



- Mowday, R. T., Steers, R. M., i Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press, New York.
- Mowday, R.T. (1998) Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Northouse, P. (2016). Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nyberg, D., i Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. <Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1742715013504425>, 10(4), 437–455. <https://doi.org/10.1177/1742715013504425>
- Olaniyan, O. S., i Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- O'Reilly, C. A., i Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Peña, M. (1999). *La psicología y la empresa: el factor humano*. Barcelona: Ed. Hispano Europea, S.A.
- Penger, S., i Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2014.974340>
- Penley, L. E., i Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., i 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.004>
- Pettigrew, T. F. (1967). Social evaluation theory: Convergences and applications. *Nebraska Symposium on Motivation*, 15, 241–311.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., i Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Pierce, J. L., Kostova, T., i Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378028>
- Porter, L. W., i Lawler, E. E. (1965). Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 64(1), 23–51. <https://doi.org/10.1037/h0022166>



- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., i Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Pujol-Cols, Lucas J., i Dabos, Guillermo E.. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Quarstein, V. A., McAfee, R. B., i Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8), 859-873. <https://doi.org/10.1177/001872679204500806>
- Rahimnia, F., i Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>
- Rice, R. W., Gentile, D. A., i McFarlin, D. B. (1991). Facet Importance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31-39. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.1.31>
- Ricketta, M. (2002) Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispano Americana
- Rueda Méndez, S., Moriano León, J. A., i Liñán, F. (2011). Validating a theory of planned behavior questionnaire to measure entrepreneurial intentions. *8th ESU Conference on Entrepreneurship (2011)*, p 1-13, 1-13. <https://idus.us.es/handle/11441/58964>
- Salessi, S. i Omar, A. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla. *Revista Alternativas en Psicología*, 34, 93-108
- Shamir, B. i Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Shaw J (2010). Papering the cracks with discourse: the narrative identity of the authentic leader. *Leadership*, 6(1): 89-108
- Smith, P. C., Kendall, L. M., i Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Solomon, R. (1998). Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond "Charisma". In J.B. Ciulla (Ed.) *Ethics: The Heart of Leadership*. Westport, CT: Quorum Books.
- Spears, L. (1995). Introduction: Servant-leadership and the Greenleaf legacy. In R. K. Greenleaf, M. S. Peck, P. Senge, A. McGee-Cooper, S. M. Bethel, i W. Kiechel III, *Reflection on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. Brisbane: JohnWiley&Son, Inc., pp. 1-14.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: Manual Moderno.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., i Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership: <https://doi.org/10.2307/41166057>, 4, 128-142. <https://doi.org/10.2307/41166057>

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., i Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., i Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.2010.01193.X>
- Wang, Y. i Hsieh, H. (2013) Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66, 783-802. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., i Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.007>
- Wong, C. A., i Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <https://doi.org/10.1111/J.1365-2648.2012.06089.X>

## ANNEXES

### Annex 1. Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) - Versió Seguidors

Nunca	Casi nunca	A veces	Bastante	Siempre
0	1	2	3	4

Mi líder...	0	1	2	3	4
1. Dice exactamente lo que quiere decir.					
2. Admite los errores cuando se cometen.					
3. Anima a cada persona a expresar su opinión.					
4. Te dice la verdad, aunque sea dura.					
5. Muestra las emociones que se corresponden exactamente con sus sentimientos.					
6. Muestra creencias que son consistentes con sus acciones.					
7. Toma decisiones basadas en los valores que son importantes para él/ella.					
8. Te pide que asumas posiciones que estén de acuerdo con los valores que son importantes para ti.					
9. A la hora de tomar decisiones difíciles para él/ella, son muy importantes los aspectos éticos.					
10. Solicita puntos de vista contrarios a las opiniones que mantiene.					
11. Analiza los datos relevantes antes de llegar a una decisión.					
12. Escucha cuidadosamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.					
13. Busca la opinión de los demás (feedback) para mejorar las relaciones con ellos.					
14. Tiene una idea bastante exacta de como otras personas ven sus capacidades de liderazgo.					
15. Sabe cuándo es el momento de volver a examinar su posición sobre cuestiones importantes.					
16. Muestra a los demás que comprende cómo las acciones específicas que pone en marcha les afectan.					

Font: Moriano, Molero i Mangin (2011)

**Annex 2. Qüestionari de Satisfacció Laboral S20/23**

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.							
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.							
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.							
4. El salario que usted recibe.							
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
8. La iluminación de su lugar de trabajo.							
9. La ventilación de su lugar de trabajo.							
10. La temperatura de su local de trabajo.							
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.							
12. Las oportunidades de promoción que tiene.							
13. Las relaciones personales con sus superiores.							
14. La supervisión que ejercen sobre usted.							
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
18. El apoyo que recibe de sus superiores.							
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.							
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.							
22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

Font: Melià i Peiró (1989)

**Annex 3. Escala d'avaluació del Compromís Organitzatiu**

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad.							
2. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.							
3. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.							
4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí							
5. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar la empresa en la cual trabajo actualmente.							
6. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado							
7. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí							
8. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.							
9. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente							
10. Me siento como parte de una familia en esta empresa							
11. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.							
12. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella							
13. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.							
14. La empresa donde trabajo merece mi lealtad							
15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.							
16. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.							
17. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.							
18. Creo que le debo mucho a esta empresa.							

Font: Allen i Meyer (1997); Arciniega i González (2012)

**Annex 4. Guió – Entrevista**

<b>PART 1 - LIDERATGE AUTÈNTIC</b>	
1	Com definiries un estil de lideratge autèntic?
2	Quines qualitats hauria de tenir per a vostè un gerent que emprà un estil de lideratge autèntic?
3	En quins aspectes de la vida diària laboral diries que és beneficiari emprar un estil de lideratge autèntic? I en quins aspectes consideres que és contradictori?
4	Si vostè fos gerent o tingues un rol de líder, quin considera que seria l'estil de lideratge més adequat per emprar en la seva empresa?
5	Quins factors creu que distingeix el seu gerent d'un altre, en matèria de lideratge?
6	Per què consideres que el líder de la teva empresa és o no és un líder autèntic?
7	Quins valors consideres que hauria de transmetre un líder que emprà un estil de lideratge autèntic?
8	Quins valors consideres que té el seu gerent?
9	Quins aspectes considera que el seu líder podria millorar en matèria de lideratge?
10	Què consideres que és l'èxit per a un líder autèntic? Es correspon amb el que consideres que és l'èxit per al teu líder?
<b>PART 2 - LIDERATGE AUTÈNTIC, COMPROMÍS LABORAL I SATISFACCIÓ LABORAL</b>	
11	De quina manera consideres que un líder que utilitza un estil de lideratge autèntic aconsegueix el compromís del seu equip? I la satisfacció laboral d'aquest mateix equip?
12	Com creus que afecta l'autenticitat d'un líder en la satisfacció dels seus treballadors? I en el compromís laboral d'aquests?
13	Consideres que un líder, gerent empresarial que utilitza un estil de lideratge autèntic pot aconseguir el compromís laboral dels seus treballadors/es? I la satisfacció laboral d'aquests? Per què?
14	Creus que la satisfacció laboral dels treballadors/es d'una empresa depèn exclusivament de l'estil de lideratge emprat pel líder? I el compromís laboral? Per què?
15	Quines habilitats, competències d'un líder autèntic consideres que són/serien les responsables de potenciar el compromís i la satisfacció laboral dels seguidors, empleats?
16	Creus que el compromís i la satisfacció laboral dels treballadors/es d'una empresa influeix l'estil de lideratge que adopta el gerent de la mateixa? Per què?
17	Per quin motiu (no) consideres que estàs compromesa en matèria laboral amb la teva organització? Creus que una de les principals causes és l'estil de lideratge emprat pel gerent? Quins són els altres motius, raons?
18	Per quin motiu (no) consideres que estàs satisfeta laboralment amb la teva organització? Creus que una de les principals causes és l'estil de lideratge emprat pel gerent? Quins són els altres motius, raons?

Font: *Elaboració pròpia.*