

ARE THE PROJECTS MANAGERS AUTHENTIC LEADERS? INCLUSION OF THE CONSTRUCT OF AUTHENTIC LEADERSHIP IN PROJECT MANAGEMENT

Prieto Gómez, Rafael Ernesto; González-Cruz, M^a Carmen; Fuentes Bargues, José Luis; Ballesteros Pérez, Pablo;
Universitat Politècnica de València

The financial scandals in the past decade, rampant corruption in the public sphere, the deceptions that have made some corporations to distort and "tweaking" results are clear signs that the leadership needs to be reconsidered. Given this reality has emerged a theoretical model that articulates a set of processes for more reliable leadership. This is the Authentic Leadership model developed from Positive Organizational Psychology and intends to respond to the positive characteristics of leaders to exercise an honest, transparent and oriented to the common good influence. This model has been supported by empirical research in various organizational areas. The results suggest that the real leadership develops a greater commitment and productivity of followers. If so, and if it is assumed that the project manager is a leader in every rule, relevance, application and development of authentic leadership model would be a necessary step in the development agenda and conceptual evolution of Project Management. The review of scientific literature on the state of the art of authentic leadership in the field of project management will be developed in the following article.

Keywords: Project Management; Project Leadership; Authentic Leadership; Ethical Leadership; Positive Organizational Psychology

¿SON LOS DIRECTORES DE PROYECTOS LÍDERES AUTÉNTICOS? HACIA LA INCLUSIÓN DEL CONSTRUCTO DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO EN LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

Los escándalos financieros ocurridos en la pasada década, la corrupción galopante en el ámbito público, los engaños que han realizado algunas corporaciones para falsear y "trucar" resultados, son señales claras de que el liderazgo necesita ser replanteado. Ante esta realidad ha surgido un modelo teórico que articula un conjunto de procesos para un liderazgo más confiable. Se trata del modelo del Liderazgo Auténtico, desarrollado desde la Psicología Organizacional Positiva y que pretende dar respuesta a las características positivas de los líderes para ejercer una influencia honrada, transparente y orientada al bien común. Este modelo ha sido sustentado por investigación empírica en varios ámbitos organizativos. Los resultados apuntan a que el liderazgo auténtico desarrolla un mayor compromiso y productividad de los seguidores. Si esto es así, y si además se asume que el director de proyectos es un líder en toda regla, la pertinencia, aplicación y desarrollo del modelo del liderazgo auténtico sería un paso necesario en la agenda del desarrollo y evolución conceptual del Project Management. La revisión de la literatura científica sobre el estado del arte del liderazgo auténtico en el ámbito de la dirección de proyectos será desarrollada en el siguiente artículo.

Palabras clave: Dirección y gestión Proyectos; Liderazgo del Proyecto; Liderazgo Auténtico; Liderazgo Ético; Psicología Organizacional Positiva

Correspondencia: Rafael Prieto Gómez - re.prietog@gmail.com

1. Introducción.

El modelo de liderazgo auténtico se plantea como una alternativa conceptual y metodológica para dar respuesta a una creciente necesidad social de líderes que sean coherentes con sus valores éticos, que tengan un comportamiento honrado y que desarrollen relaciones transparentes con sus compañeros de equipo. La investigación científica con respecto a este tema surgió con fuerza a partir del año 2008, con la validación del primer cuestionario para su abordaje empírico, el ALQ -Authentic Leadership Questionnaire- (Walumbwa et al. 2008), desde entonces han aumentado los estudios en la bibliografía especializada para validar y entender su funcionamiento. El interés de los investigadores se ha centrado en la eficacia de este tipo de liderazgo y la relación con el rendimiento de los trabajadores supervisados. Al tratarse de un concepto emergente, hay numerosas áreas en el mundo de la gestión organizativa cuyo estudio está todavía pendiente o se encuentra en fases iniciales. El ámbito de la dirección y gestión de proyectos es una de estas áreas. Por tanto, el objetivo de la presente revisión es presentar el estado del arte del liderazgo auténtico en el *project management*. Como se podrá constatar más abajo, es un área en pleno desarrollo y por ello las evidencias empíricas en el ámbito del proyecto son todavía escasas. Además de esta revisión teórica se concluye con la presentación de un modelo que consideramos que puede facilitar el abordaje de este concepto en el ámbito de la dirección y gestión de proyectos.

2. Surgimiento del constructo

La entrada en el siglo XXI ha estado marcada por importantes acontecimientos que han puesto en evidencia que algunas organizaciones empresariales han sido capaces de falsear información, ocultar datos y, a fin de cuentas, caer en bancarrota. Lo peor es que han arrastrado en esta caída nefasta a distintos grupos de interés, en especial a miles de clientes y han hecho saltar por los aires cualquier matiz de reputación positiva. Han sido los casos de Enron, ocurrido en 2001, de WorldCom, en 2002 y de Lehman Brothers, en 2008. Este último se convirtió en el detonante de la recesión económica mundial iniciada en 2008, que perdura hasta nuestros días y que podemos considerar la mayor crisis económica de la historia reciente. Lo más significativo es que estos casos han trascendido lo puramente económico y han revelado la posibilidad de cometer fallos éticos graves, dejando a un lado los controles internos y quebrantando la confianza y los principios que sustentan una economía de mercado, cada vez más orientada a la transparencia (Termes, 2002).

Más recientemente el caso Volkswagen ha vuelto a resaltar que la intención de engañar y de falsear forma parte de la agenda oculta de algunos directivos y líderes empresariales. Otra vez se ha puesto de manifiesto ante la opinión pública y la ciudadanía, el dilema filosófico del utilitarismo: ¿puede ser el fin -en este caso, la obtención de mayor beneficio económico- tan o más importante que el medio de obtenerlo? Es precisamente este dilema el punto de inflexión sobre el que recae el concepto de corrupción, que podemos entender, desde una orientación general, como “el abuso de una posición de confianza, para la obtención de un beneficio deshonesto” (Argandoña y Morel, 2009, p. 8). Visto de esta forma, es lógico preguntarse cuáles han sido -o son- las razones para abusar y obtener beneficios deshonestos, ya no sólo en el plano individual, sino también en una dimensión más amplia y corporativa, cuyas consecuencias pueden afectar a un mayor número de personas.

Una aproximación a este interrogante podemos encontrarla en la interpretación que hace Persky (1995), de la noción neoclásica del *homo oeconomicus*. Según esta perspectiva en el ser humano existe la tendencia a tomar decisiones racionales y egoístas para aumentar los beneficios. Si esta tendencia la extrapolamos al ámbito empresarial, las empresas se regirían por el mismo principio egoísta de maximizar ganancias, tomando también decisiones racionales para destacar sobre la competencia y conseguir ventajas en el mercado. Desde esta postura se concibe, idealmente, que el excedente económico obtenido sería “derramado” o vertido en la sociedad en general para beneficiarla. Sin embargo, la actual situación de recesión y la intervención planeada de “rescates” económicos para garantizar la supervivencia en algunos sectores, como el bancario, no refleja precisamente que sean capaces de producir por sí mismas tal “derramamiento” de beneficios a la sociedad. Bajo este punto de vista queda claro que la tendencia egoísta en la conducta económica parece ser más determinante que la tendencia a un beneficio más global, compartido o social. También queda claro que el egoísmo que sustenta el *homo oeconomicus* puede ser más fuerte que la previsión de las consecuencias negativas a largo plazo. Esto explicaría, en parte, la prevalencia del comportamiento ambicioso cortoplacista de aumentar beneficios, incluso aunque esto suponga una transgresión ética, que conllevaría una minusvaloración de las consecuencias negativas posibles a largo plazo.

Además de la índole propiamente ética referente a trasgresiones y engaños, de la que se desprende una necesidad social de líderes rectos, honestos y transparentes, hay otro factor también importante. Existen situaciones que dejan entrever un ámbito de acciones humanas indiferentes y contrarias al bienestar compartido, como por ejemplo la dificultad para encontrar acuerdo en relación al cambio climático; las empresas que basan su sistema de gestión en la consecución de resultados pero desatienden las demandas reales de desarrollo de las personas que componen sus propios equipos, o aquellas que hacen caso omiso de las demandas sociales del lugar en donde se encuentran inmersas; el aumento de los riesgos psicosociales relacionados con situaciones de acoso y hostigamiento; el aumento de la violencia doméstica y, como caso extremo, el terrorismo que acosa a Europa. En todas estas situaciones el elemento común es, con los correspondientes matices particulares y excepciones, la escasa o nula orientación hacia la felicidad y el bienestar humano, como una especie de ceguera con respecto a la obtención de beneficios compartidos; como si propiciar felicidad a otros fuese, en cierta medida, inversamente proporcional a la felicidad propia. Si bien es cierto que la ética es un requisito indispensable en un líder, es también importante, de cara a la construcción de una imagen posible de un liderazgo para el siglo XXI, la inclusión de la bondad y de las emociones positivas. Tal como señala Northouse, (2013, p. 253) en referencia a la emergencia del liderazgo auténtico, “las personas se sienten inseguras y preocupadas por lo que sucede a su alrededor y como resultado, anhelan un liderazgo de buena voluntad, y la posibilidad de poder confiar en líderes que sean honrados y buenos”.

Es necesario comentar que el abordaje de las emociones positivas del ser humano, como el bienestar, la felicidad, la compasión y la gratitud, entre otras, estuvieron al margen del ámbito académico y científico de las ciencias del comportamiento, que estuvo centrado en el concepto de la enfermedad, de la clínica patológica, de las situaciones con valencia negativa, de la resolución de problemas personales y de la reducción del sufrimiento psicológico. Es a finales del siglo pasado, en la década de los noventa, con el surgimiento de la Psicología Positiva en el mundo académico, cuando se despeja el ambiente hacia la inclusión del contenido emocional y psicológico más positivo y su estudio en diferentes ámbitos de la vida, incluido el ámbito de la psicología positiva de las organizaciones, (Luthans & Youssef, 2007).

El concepto de liderazgo auténtico surge en la Psicología Positiva, para atender a la necesidad social de responder a la demanda de líderes éticos, que planten cara a la corrupción, y que tengan el potencial positivo característico de los conceptos abordados desde esta disciplina. Es un constructo que actualmente se encuentra en pleno desarrollo y por el aumento progresivo de evidencia empírica en la literatura especializada, un área de interés importante por las implicaciones que tiene en el mundo de la gestión.

3. Definición de liderazgo auténtico.

El liderazgo es para la psicología de las organizaciones lo que es el *self* para la psicología personal, es decir un concepto central que destaca por el interés y relevancia de la investigación empírica y de las diferentes perspectivas teóricas que intentan abordarlo y comprenderlo. La definición con mayor aceptación destaca que es un proceso de influencia entre un líder (persona con autoridad, formal o no formal, destreza técnica y habilidades de relación) y seguidores que pueden o no depositar confianza en él o ella . Si depositan confianza es porque, muy probablemente, el líder ha sabido apoyar de manera justa a sus subordinados, ha servido de ejemplo y modelo de actuación, les ha proporcionado un trato respetuoso, también les ha reconocido aquellos comportamientos destacados y favorables, les ha provisto una estructura conceptual para que puedan distinguir lo que es correcto de lo que no lo es, les ha corregido comportamientos de manera constructiva y ha creado unas expectativas apropiadas de credibilidad (tanto en la vertiente de actuación consistente y predecible, como en la vertiente de coherencia entre palabras y actuación).

Un aspecto que destacan como esencial sobre todo los teóricos del liderazgo transformacional, es la capacidad de construir y hacer ver una visión de futuro sobre la organización que sirva como referente inspirador para los subordinados, es decir, que les impulse a la consecución de objetivos precisos y a la realización de tareas definidas que luego se articularán como parte del logro y contribución del equipo hacia esa visión más amplia y retadora, (Bass,1985). De esta forma el líder crea un sentido de propósito que es superior a las tareas cotidianas y que por tanto tiene un mayor potencial de motivación y trascendencia (Bass & Avolio, 1997).

Otras perspectivas ponen el acento en características diversas, por ejemplo los teóricos del liderazgo servicial consideran esencial que el líder tenga un sentimiento genuino de ayuda a sus subordinados, que les conceda la preferencia, incluso por encima de su propia persona. Las reacciones que se han encontrado para este tipo de liderazgo en los subordinados son extraordinarias en cuanto a compromiso, comportamientos de esfuerzo extra, conductas de servicio espontáneas y deseo de emular a su líder (van Dierendonck, 2011).

Antes de entrar en el concepto de liderazgo auténtico es necesario comentar que la autenticidad ha sido un concepto que ha estado presente en la tradición del pensamiento occidental, ya aparecía en los discursos de los grandes filósofos griegos, que la definían como ser fiel a uno mismo, (Avolio et al. 2004).

La perspectiva del liderazgo auténtico parte de la premisa de un liderazgo real, genuino de la persona, que se diferencia del concepto idealizado, carismático y heroico del liderazgo transformacional, y que está más en consonancia con los tiempos actuales de recesión e incertidumbre. Es una forma de liderazgo positivo basado en el concepto de autenticidad, que ocurre cuando las personas conocen sus fortalezas, debilidades y valores, y utilizan ese conocimiento para guiar sus interacciones con los demás (Avolio & Gardner, 2005). Es un tipo de liderazgo que insiste en emociones positivas como el

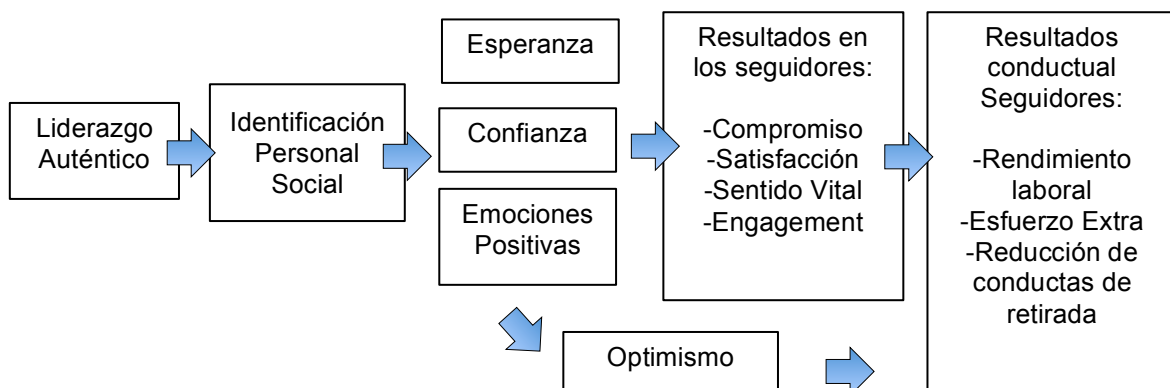
optimismo y la resiliencia, por lo que aporta una alternativa para un liderazgo más fuerte en momentos de dificultad, inseguridad y recesión (Luthans et al. 2005). Aunque la articulación inicial surgió con el despliegue teórico del liderazgo transformacional, su entidad diferencial radica en que, aunque también se haga hincapié en la creación de una visión inspiradora, ya no son necesarios los tintes de heroicidad como ingrediente carismático esencial del liderazgo transformacional (Avolio et al. 2004). El énfasis fundamental se pone en aquellos procesos psicológicos que hacen posible que un líder sea éticamente más recto y con una mayor coherencia personal. Existe un claro consenso entre los distintos autores en definir los cuatro procesos esenciales que operan en este tipo de liderazgo, (Walumbwa et al. 2008):

- Conocimiento de sí mismo: un conocimiento profundo de las propias habilidades, valores y preferencias. Conciencia de las fortalezas, debilidades y de cómo, a través de sus actos, puede influir positivamente en sus colaboradores y beneficiar a la organización.
- Procesamiento equilibrado: consideración de diversas perspectivas en la toma de decisiones. Análisis objetivo de la información para tomar decisiones y reducción de la influencia de sesgos personales o de motivaciones defensivas. Solicitud de información de puntos de vista contrarios y diferentes.
- Perspectiva moral internalizada: la demostración de la integridad y el uso de los propios valores y estándares éticos personales (y también estándares externos que hayan sido bien evaluados) para guiar el comportamiento. Autorregulación de su conducta para mantener el estándar ético frente a presiones sociales y del equipo. Compromiso verdadero con el bien común y la sostenibilidad. Comportamientos de apoyo.
- Transparencia relacional: transparencia e integridad en las interacciones. El líder se muestra tal y cómo es en la relación con sus colaboradores. Sinceridad y honradez. Clima de confianza.

La evidencia empírica parece indicar que este tipo de líderes logran que sus colaboradores aumenten su rendimiento y su satisfacción laboral incluso en circunstancias adversas (Luthans, et al. 2005); (Luthans et al. 2007); (Walumbwa et al. 2008).

A continuación se expone la relación conceptual inicial del constructo elaborada por Avolio et al. (2004), que incluye las principales variables destacadas en la formulación inicial y el flujo de las relaciones de influencia. Las evidencias empíricas obtenidas corroboran estas relaciones, (Gardner et al, 2011).

Figura 1. Modelo propuesto por Avolio y colaboradores (2004) que muestra los efectos directos e indirectos del liderazgo auténtico sobre resultados afectivos y conductuales. (Avolio et al., 2004).



En el desarrollo de este constructo, ha sido muy importante la publicación y validación científica de un cuestionario para medir el liderazgo auténtico (ALQ, por sus siglas en inglés, *Authentic Leadership Questionnaire*) por este mismo grupo de investigadores, (Walumbwa et al. 2008). Este hecho ha abierto la posibilidad de estudiarlo a nivel empírico, lo que ha permitido que la comunidad científica pueda acceder a un sistema de medición confiable y estándar para su estudio. Este cuestionario ha sido traducido y validado en versión española (Moriano, Molero & Lévy Mangin, 2011)

4. Principales hallazgos.

Se ha encontrado que el liderazgo auténtico favorece la integración y gestión de la diversidad en los equipos de trabajo (Cottrill, López y Hoffman, 2014), lo que produce una mayor satisfacción de los miembros del equipo. Otras evidencias indican que el liderazgo auténtico, mediante el incremento del capital psicológico positivo, que a su vez incluye el optimismo, la eficacia, la esperanza y la resiliencia, correlaciona favorablemente con la creatividad de los colaboradores (Rego et al. 2012).

Otras evidencias empíricas corroboran que el liderazgo auténtico guarda una relación directa y positiva con la cohesión y la identificación grupal de los miembros del equipo, (García-Guiu et al. 2015).

Peus et al. (2012), comprobaron que las variables de auto-conocimiento y auto-consistencia funcionan como antecedentes del liderazgo auténtico y, por otra parte, la satisfacción de los seguidores con el supervisor, el compromiso con la organización, el esfuerzo extra y la eficacia percibida del equipo, se comportan como resultados o consecuencias directas del liderazgo auténtico.

Los comportamientos de ciudadanía organizativa de los subordinados, también guardan una relación significativa con dos de las dimensiones del liderazgo auténtico, (la perspectiva moral internalizada y la transparencia relacional). En este mismo estudio se encontró que el liderazgo auténtico funciona mejor como predictor cuando los comportamientos de ciudadanía organizativa se orientan a la empresa en su conjunto, en lugar de dirigirse a personas particulares (Edu et al. 2012).

También se ha encontrado una correlación positiva entre el liderazgo auténtico y la toma de decisiones éticas de los colaboradores. En un estudio experimental se obtuvo que el liderazgo auténtico inhibe la toma de decisiones no éticas de los colaboradores en situaciones donde existe una inducción clara a violar la ética, (Cianci et al. 2014). Esto confirma un planteamiento inicial del modelo que alega que un líder auténtico es capaz de impregnar su convicción y entereza moral en los colaboradores que comparten con él o ella, a tal punto de influirles favorablemente y funcionar como un claro referente de orientación moral.

La perspectiva del seguidor también ha comenzado a estudiarse. En una investigación experimental, la lealtad de los seguidores hacia el liderazgo auténtico ha quedado demostrada, en especial cuando los seguidores tienen características personales relacionadas con la interacción social favorable, como la afabilidad o la extroversión, (Monzani, Ripoll & Peiró, 2014).

Todos estos estudios, y los que faltan aún para dar una mayor validez de constructo, parecen indicar que el modelo de liderazgo auténtico tiene repercusiones positivas reales y favorables en los seguidores y equipos de trabajo. Por esta razón, resulta lógico pretender la ampliación de su estudio a las diferentes áreas del mundo de la gestión empresarial.

Una de esas áreas que nos interesa particularmente es el ámbito de la dirección y gestión de proyectos o *Project Management*.

5. Liderazgo auténtico y *Project Management*.

Los esfuerzos teóricos y conceptuales en el ámbito del *Project Management* han dado especial relevancia a la figura del *project manager* como líder funcional, que debe orientar tácticamente al equipo del proyecto para la consecución de los objetivos en términos del alcance, coste, calidad y satisfacción de los *stakeholders* implicados. Los grandes modelos teóricos coinciden en este punto. Los modelos de competencia, incluido el de la IPMA como referencia indiscutible, no sólo reconocen que el *project manager* es un líder en toda regla, sino que además definen competencias de comportamientos para potenciar y aumentar la eficacia de ese liderazgo. Una de esas competencias es precisamente la ética.

Varios expertos han desarrollado líneas de investigación del liderazgo en el ámbito del *Project Management* (PM, en adelante). Turner y Müller realizaron en el 2005 una revisión teórica del estado del arte del liderazgo y su incidencia en el éxito del proyecto. Observaron que los estudios seguían las líneas de trabajo ya abiertas en el *management* general, que posteriormente hacían su propia irrupción matizada en el PM. Estos autores han aportado conclusiones importantes, una de ellas es que el peso y relevancia de las competencias requeridas para la obtención de éxito en los resultados del proyecto, varía según el tipo de proyecto y el ámbito de actividad donde este se despliega; no es lo mismo, por tanto, la gestión de un proyecto de implantación de *software* o de desarrollo de nueva tecnología, que un proyecto de construcción. Pero además detectaron otro factor igualmente modulador de la intensidad y relevancia de las competencias, la complejidad del proyecto. Estos estudios no pusieron en entredicho la transversalidad de las competencias en la gestión de proyectos, pero sí la variación de su importancia, según el tipo de proyecto y su complejidad. También posteriormente concluyeron en otro estudio de 2010, que el liderazgo transaccional puede ser suficiente en situaciones de baja complejidad, mientras que el liderazgo transformacional es un estilo requerido para proyectos complejos.

Siguiendo la línea de estudios del liderazgo transformacional, más recientemente otros investigadores encontraron que este tipo de liderazgo tuvo una influencia significativamente positiva en la ejecución del proyecto (Kissi, Dainty & Tuuli, 2013). Concluyen que los comportamientos propios del liderazgo transformacional deben formar parte de la cartera de gestión del líder de proyectos.

Estos estudios demuestran una fuerte sensibilidad de los científicos del PM para considerar seriamente las implicaciones del ejercicio de un buen liderazgo. A pesar de que la investigación sobre el liderazgo en el PM ha alcanzado niveles importantes de adecuación y particularización como los anteriormente indicados, con una muy nutrida aportación, se sigue mirando a la gestión general en lo que respecta a los nuevos modelos que surgen, para marcar su propia agenda evolutiva u hoja de ruta.

Un ejemplo de esto es el artículo anticipatorio de Toor y Ofori, publicado en el año 2008, en el que analizan el movimiento cambiante y evolutivo de los proyectos de construcción hacia una realidad más competitiva, cambiante, con mayor número de *stakeholders* y con una competencia global intensificada, que requiere de una fuerza de liderazgo mejor preparada, tanto en conocimientos técnicos como en las destrezas *soft* para asumir un grado de influencia más avanzada que el habitual autoritarismo, la distancia de poder y la excesiva orientación hacia las tareas, con el consecuente descuido del tema relacional

con respecto a los colaboradores. Proponen como reto a la globalización, la regeneración de un nuevo tipo de liderazgo para el siglo XXI; la opción que toman en cuenta es el liderazgo auténtico. Eligen este tipo de liderazgo porque se centra “en valores positivos, permite liderar desde el corazón, asegura altos niveles éticos y está orientado hacia el bienestar compartido” (Toor & Ofori, 2008 pp. 620). Argumentan que el liderazgo auténtico posee un alto potencial para la transformación de líderes y seguidores hacia niveles más positivos de confianza y de cambio, lo que maximizaría la aportación de valor a los distintos *stakeholders*. Esta reflexión constituye la primera disertación importante en la bibliografía que abre el camino al liderazgo auténtico en el PM y lo proponen como un tipo de liderazgo que debe ser incluido y practicado en el área de proyectos.

Ciertamente hay razones de peso considerable para considerar la pertinencia del liderazgo auténtico en el ámbito de la dirección de proyectos:

1. Se requieren líderes de proyectos altamente éticos. El principio de confianza es fundamental en el área proyectual, y debe estar regido por la honradez, fundamentalmente en la sinceridad con la información real, la transparencia y el respeto por las normas y procedimientos y en la claridad con los diversos actores que participan.
2. Se requieren líderes que puedan conducir equipos en situaciones de presión, de imprevisibilidad. Hemos visto que el liderazgo auténtico promueve emociones positivas, por lo que influye en una mayor resiliencia y optimismo de los colaboradores, haciéndoles más fuertes y unidos en la adversidad.
3. Se requieren líderes que puedan decidir acciones tácticas rápidas y con alto peso estratégico. También hemos visto que una cualidad importante de estos líderes es el procesamiento balanceado de la información, que les facilita la posibilidad de tomar decisiones desde la objetividad y teniendo en cuenta el bien común.
4. Se requieren líderes que dirijan al equipo hacia una misma dirección. También se ha descrito cómo el liderazgo auténtico puede fomentar la integración y cohesión de los equipos.
5. Se requieren líderes que, en lugar de explotar o ignorar al equipo, desarrollen con su ejemplo el valor humano de la integridad, la bondad y el respeto. Es la forma más íntegra y verdadera de influir sobre otros. Por eso el nivel de compromiso que produce es también superior.
6. Se requieren líderes entusiastas y positivos, que fomenten una atmósfera de trabajo retadora y a la vez agradable.
7. Se requieren líderes que maximicen los resultados innovando. Hay evidencias de que el liderazgo auténtico potencia la creatividad y la flexibilidad de pensamiento a través del optimismo y el respeto.

Los ecos del artículo de Toor y Ofori (2008) no tardaron en ser escuchados, Lloyd-Walker y Walker, (2011) retoman de nuevo el discurso del liderazgo auténtico, ya no sólo en los proyectos de construcción sino que lo amplían al ámbito proyectual general. Señalan que la crisis económica ha puesto de manifiesto una reconsideración del liderazgo. Indican que las características del liderazgo auténtico subrayan las pretensiones para obtener éxito en el siglo XXI. Nuevamente insisten en la inclusión del liderazgo auténtico en el *project management*, aunque no presentan datos empíricos contrastados.

En esta misma línea más recientemente Rahman, Long y Javed, (2014) retoman la reflexión del liderazgo auténtico en el ámbito proyectual, con argumentos muy similares a los presentados por Toor y Ofori (2008), ampliados al *project management* en general. Estos autores justifican la inclusión de este nuevo estilo de liderazgo para aportar un

mayor nivel de transparencia y lograr un equilibrio más justo y equitativo en la gestión de los *stakeholders*. Tampoco muestran evidencias empíricas en el ámbito que abordan.

El primer estudio con datos empíricos del liderazgo auténtico en la dirección de proyectos de construcción aparece publicado por Youn y Chang (2015). Los resultados obtenidos por estos autores, en una muestra de Corea del Sur son muy destacados; en efecto demuestran que el liderazgo auténtico del director de proyectos tiene un efecto significativo en los subordinados sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional, el compromiso en el trabajo y la percepción de apoyo organizacional y el modo en que perciben que la organización se ocupa de ellos. Estos resultados son iniciales y por tanto parciales, y requieren más investigación, muestras de otros países, otros ámbitos o tipos de proyectos y tener en cuenta la complejidad y la estructura de gestión de los proyectos estudiados.

Es evidente que la inclusión del liderazgo auténtico en el ámbito de la dirección y gestión de proyectos ha iniciado su andadura. Por ahora en la bibliografía aparecen argumentos firmes de la teoría que lo justifican como un tipo de liderazgo idóneo para el ámbito de esta gestión. La consistencia del líder con sus valores, la garantía ética de minimizar la corrupción y el beneficio que puede aportar, desde su orientación al bien común, a un mayor número de *stakeholders*, abren las puertas a este constructo en pleno desarrollo. Sin embargo parece que la asignatura pendiente es la recolección de evidencias. Nos hacen falta más evidencias del comportamiento de este tipo de liderazgo en líderes y equipos de proyectos reales.

Los conceptos positivos, como ocurre con cualquier constructo, necesitan ser puestos a prueba en condiciones particulares. No siempre son completamente favorables, por eso es pertinente su comprobación empírica. La gestión de proyectos es un mundo de gestión bastante complicado y exigente en la práctica. Una prueba de que no siempre lo positivo es favorable en una situación puntual, lo encontramos en el estudio realizado por Meyer (2014); que detectó mediante vía experimental que los equipos altamente optimistas podían tener sesgos marcados, como el aumento del compromiso y la inversión de energía extra en proyectos que resultarían fallidos, a pesar de tener las señales de que esto ocurriría, en un escenario donde lo más apropiado era una retirada a tiempo, sin desgaste. Es importante aclarar que este autor no utilizó los instrumentos habituales de la psicología positiva, por lo que tampoco podemos realizar amplias extrapolaciones.

En vista de que el liderazgo auténtico se abre camino en el PM, proponemos un modelo para su abordaje empírico.

6. Modelo propuesto

Consideramos que es interesante un diseño de triple contingencia que contemple variables independiente, intervinientes o mediadoras y dependientes para el estudio del liderazgo auténtico en el PM. El modelo propuesto consistirá en:

A.- Variable independiente: Liderazgo auténtico del director de proyectos.

B.- Variables mediadoras del equipo de trabajo: proponemos el estudio de otras variables positivas del equipo, como el *engagement* – compromiso (Schaufeli et al, 2002), el capital psicológico positivo (Luthans et al. 2007) de los integrantes del equipo o los comportamientos extra rol, entre otras posibles variables de equipo. Hasta aquí se corresponde con el patrón habitual encontrado en la mayoría de los estudios revisados.

C.- Variable dependiente: En este punto destaca la principal aportación para el área del *project management*. Por una parte, algunos autores consideran la inclusión de variables

de resultados para validar el efecto puntual que el liderazgo auténtico puede tener en el rendimiento de resultados concretos obtenidos por el equipo (Edú et al. 2012), para estos autores es una necesidad, en el estudio del liderazgo auténtico, puntualizar con criterios de actuación medibles y verificables. Por otra parte, en la línea de investigación del liderazgo en proyectos, otros autores resaltan que una de las líneas de trabajo más relevantes en el liderazgo del *project manager* es su influencia en el éxito obtenido en los resultados del proyecto (Müller & Turner, 2010). Si tenemos en cuenta ambos planteamientos y que, además, el éxito del proyecto puede ser medido mediante el logro de los objetivos planificados o los indicadores KPI's alcanzados en el proyecto, encontramos un claro paralelismo: hacen hincapié en la necesidad de medir resultados de rendimiento. Por tanto, podemos preguntarnos: ¿Qué tipo de influencia puede tener el liderazgo auténtico en el éxito obtenido en los resultados del proyecto?

Figura 2. Modelo propuesto para el estudio inicial del Liderazgo Auténtico en el *Project Management*



Con este breve modelo se pueden obtener relaciones de influencia entre estas tres variables y se cumpliría la necesidad de validar el efecto del liderazgo auténtico con una variable de resultado, que también se corresponde a un tópico que despierta especial interés en el PM.

6. Conclusiones

El liderazgo auténtico comienza a ser abordado en el ámbito de la dirección y gestión de proyectos. Los primeros planteamientos suelen considerarlo un importante constructo que requiere ser medido y desarrollado en este ámbito.

El principal acuerdo resalta que el liderazgo auténtico conecta con el interés de llevar a cabo relaciones transparentes con los distintos grupos de interés, con especial énfasis en la honradez del líder, la eficacia y la influencia positiva que puede tener sobre el rendimiento del equipo del proyecto.

Las primeras evidencias parecen demostrar que el liderazgo auténtico tiene un efecto positivo en los comportamientos de ciudadanía organizativa y en el compromiso con el proyecto. Estos resultados iniciales requieren ser confirmados con otros estudios en varios sectores, culturas y tener en cuenta la inclusión de características propias de la complejidad y criterios de éxito que requieren algunos proyectos.

De cara a la investigación empírica futura surgen nuevas dudas e inquietudes en relación a las características propias del Project Management y que todavía no han sido abordadas. Por ejemplo: ¿hay variaciones de la influencia del liderazgo auténtico según el nivel de madurez de los equipos de gestión de proyectos?; ¿cómo influye este tipo de liderazgo en la gestión concreta de ámbitos de esta gestión: por ejemplo, gestión del alcance y de los riesgos?; ¿cómo se relaciona este tipo de liderazgo con el éxito del proyecto?; ¿cómo se relaciona la influencia de este tipo de liderazgo con el grado de complejidad de los proyectos? y ¿qué grado de satisfacción puede propiciar en los diferentes grupos de interés?.

Todavía son más frecuentes las preguntas que las respuestas, pero es evidente que el constructo del liderazgo auténtico tiene importantes implicaciones para la gestión de proyecto y se apunta ya a su inclusión como parte de la agenda para el desarrollo de esta disciplina en el siglo XXI.

7. Referencias bibliográficas.

- Argandoña, A. & Morel, R. (2009). "La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial". *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social en la Empresa y Gobierno Corporativo*, N°4 (mayo).
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997). *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, Estados Unidos: Mind Garden.
- Cianci, A., Hannah, S., Roberts & R. Tsakumis, G.(2014) .The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25, 581–594
- Cottrill, K., López, P.D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33 (3) 275-292. doi:10.1108/EDI-05-2012-0041
- Edú, S., Moriano J.A., Molero, F., & Topa, G. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*. 24 (4), 561-566.
- García-Guiu, C., Molero, F., Moya, M., & Moriano, J.A. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27 (1), 59-64. doi:10.7334/psicothema2014.161
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Kissi, J., Dainty, A., & Tuuli, M., (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*, 31, 485–497.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29, 383–395.

doi:10.1016/j.ijproman.2011.02.004

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249–271. doi:10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349. doi:10.1177/0149206307300814
- Meyer, W. (2014). The Effect of Optimism Bias on the Decision to Terminate Failing Projects. *Project Management Journal*, 45, (4), 7–20. doi: 10.1002/pm.j.21435
- Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 336–341.
- Monzani, L., Ripoll, P., & Peiró, J.M. (2014). Followers' agreeableness and extraversion and their loyalty towards authentic leadership. *Psicothema*, 26, (1), 69-75.
- Müller, R. & Turner, J.R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28, 437-448. doi:10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Sexta Edición. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage Publications.
- Persky, J. (1995). Retrospectives: The ethology of homo economicus. *The Journal of Economic Perspectives*, 9, 221–231.
- Obtenido de: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/2138175>
- Peus, C., Wesche, J.S., Streicher, B., Braun, S. & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331–348. doi: 10.1007/s10551-011-1042-3
- Rahman, S.U., Long, C.S., & Javed S.M. (2014). Authentic Leadership: An Emerging Issue in Project Management. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8 (11) 1377-1383.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. 65, 429–437. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Termes, R. (2002, noviembre), “Las irregularidades financieras y la Economía de Mercado”. Disertación en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas en sesión ordinaria celebrada el día 5 de noviembre de 2002. Madrid. Obtenido de: <http://web.iese.es/RTermes/acer/acer61.htm>
- Toor, S., & Ofori, G., (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620–630. doi:10.1016/j.ijproman.2007.09.010
- Turner, J.R., & Müller, R., (2005). The project manager's leadership style as a success

- factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36, 49–61.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Youn, I.H. & Chang, Y.C., (2015). Examining the effects of project manager's authentic leadership on field staff's intention to leave and mediating roles of field staff's perceived organizational support. *Journal of Human Resource Management Research*, 22 (2), 65-86. doi: <http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.2.65>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126. doi:10.1177/0149206307308913