



Matías Arriagada-Venegas

Universidad de Concepción,
Departamento de Psicología
(Concepción, Chile)



matarriagada@udec.cl



Raúl Ramírez-Vielma¹

Universidad de Concepción,
Departamento de Psicología
(Concepción, Chile)



rauramin@udec.cl



Eva Ariño-Mateo

Universidad Europea de
Valencia, Departamento de
Psicología (Valencia, España)



eva.arino@universidadeu-
ropea.es

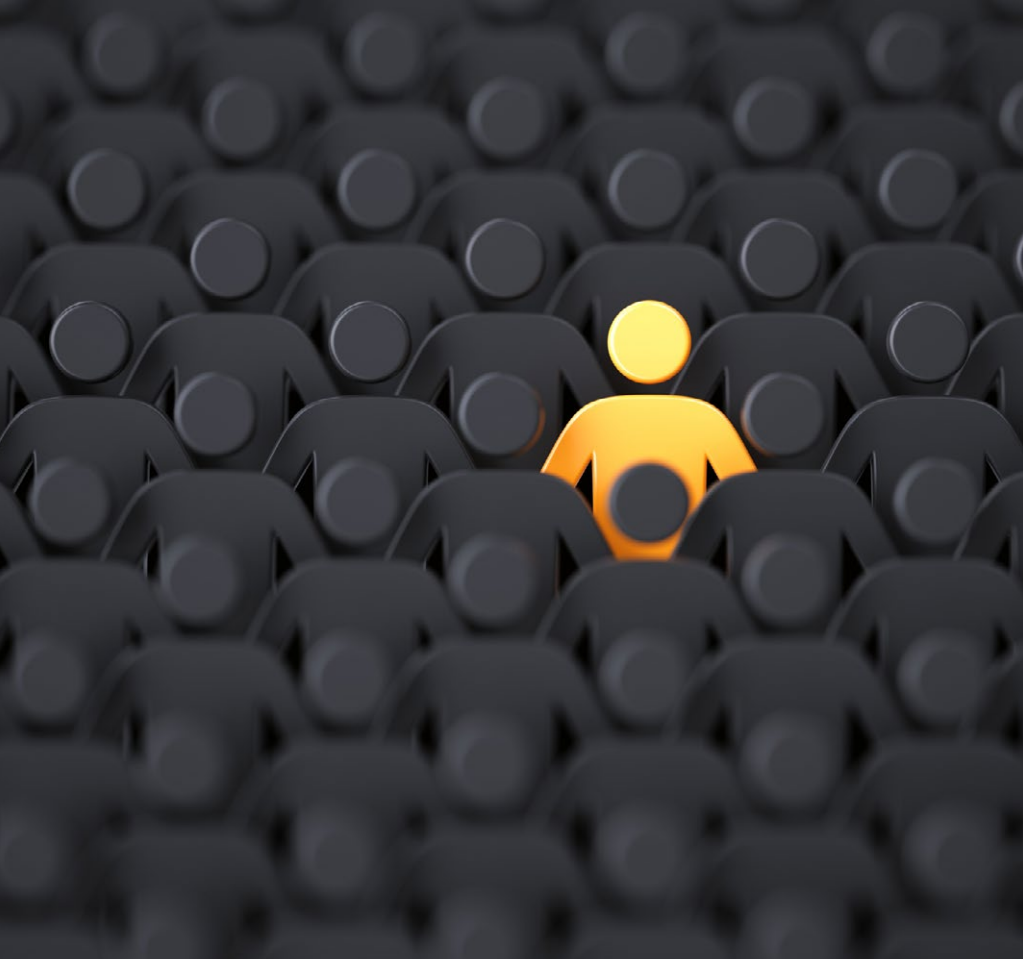
The moderating role of organizational dehumanization in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors

El rol moderador de la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales

I. INTRODUCTION

Various economists and philosophers have reflected on the humanity of workers. For example, Marx (1844) stated that under capitalism workers are deprived of the “truly human” essence of their work. Thus, they become “specialized tools” that are exclusively judged and valued on the basis of their efficiency and productivity, while their human qualities are devalued (Fromm, 1974). This perspective is referred to as organizational dehumanization (ODH) and is defined as how a worker feels when objectified by their organization or denied personal subjectivity, and when they feel like a tool or instrument to be used for the organization’s interests (Bell & Khoury, 2011).

Understanding how workers perceive the relationship with their organization has been a major concern for scholars of organizational behavior over the past decades. Hence, this study adds to the emerging literature on dehumanization in work environments, which has been described as a frequent



EXECUTIVE SUMMARY

This study explores the role that organizational dehumanization plays in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors in a sample of 422 Chilean workers, 214 men and 208 women, with a mean age of 38.96 years ($SD = 11.40$). The results affirm that organizational dehumanization moderates the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors ($p < .05$) and that this effect disappears when there is perceived to be a high degree of organizational dehumanization.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio explora el rol que juega la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales en una muestra de 422 trabajadores chilenos, 214 hombres y 208 mujeres, con un promedio de edad de 38.96 años ($DT = 11.40$). Los resultados afirman que la deshumanización organizacional cumple un rol moderador entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales ($p < .05$), desapareciendo este efecto moderador cuando la percepción de deshumanización organizacional es alta.

experience for workers in modern organizational settings (Bell & Khoury, 2011, 2016; Caesens, Stinglhamber, Demoulin, & De Wilde, 2017; Christoff, 2014).

The main objective of this research is to determine the role that organizational dehumanization plays in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors (OCB). Therefore, the article presents a recent study of a new organizational variable (organizational dehumanization) and the importance it can have at the company level. It analyzes how organizational dehumanization relates to authentic leadership, one of the most studied leadership styles today, which stands

out because in this paradigm leader behavior is ethically oriented. In addition, the consequences of organizational dehumanization on organizational citizenship behaviors are made known, that is, if they contribute to a greater or lesser extent to the social and psychological environment of the workplace. For this reason, the results and analyses presented in the article could be applicable to companies, since the effects of organizational dehumanization or authentic leadership affect both workers' behavior and an organization's work environment. In the following sections

these variables of interest are reviewed, as well as the empirical evidence and theoretical foundations that support the hypotheses formulated.

***... the article presents
a recent study of a
new organizational
variable and the
importance it can have
at the company level.***

2. THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

2.1. Dehumanization

Dehumanization is one of the most serious and denigrating forms of prejudice. To dehumanize means to perceive another person as less human than oneself and involves stripping another person of those characteristics that are considered part of the human essence (Haslam, 2006; Leyens et al., 2001).

The first theories of dehumanization were developed by the social psychologists Kelman (1973) and Staub (1989). Both authors addressed dehumanization systematically, examining it in the context of mass violence. In 2001, a team of psychologists from Belgium and Spain sought to analyze what the human essence was, that is to say, what differentiated human beings from animals.

Three concepts emerged from this study: intelligence, language and feelings. The Theory of Infrahumanization analyzes feelings or “secondary emotions” and states that feelings are exclusive to human beings, while emotions or “primary emotions” are characteristic of both humans and animals (Leyens et al., 2001). Haslam (2006), using the Theory of Infrahumanization as a basis, created the Dual Model of Dehumanization, which proposes that human uniqueness, or the distinction between human and animal, is only one of the ways to dehumanize. Humans can also dehumanize other people or groups by perceiving them as inanimate objects such as robots and automatons. Haslam differentiated two kinds of dehumanization: animalization and mechanization. Animalization is the lack of exclusively human traits (Human Uniqueness; HU), which differentiate that which is exclusively human from that which is animal (cognitive capacity, civility and refinement). Mechanization is the lack of characteristics that are part of human nature (Human Nature; HN), which are typical of human beings, meaning part of their behavior (emotionality, vitality and warmth) (Haslam, Bain, Lee, Douge, & Bastian, 2005; Haslam, Kashima, Loughnan, Shi, & Suitner, 2008).

KEYWORDS

organizational dehumanization, dehumanization, authentic leadership, leadership, organizational citizenship behaviors.

PALABRAS CLAVE

deshumanización organizacional, deshumanización, liderazgo auténtico, liderazgo, comportamientos ciudadanos organizacionales.

2.2. Dehumanization in organizations

Organizational dehumanization is analyzed in this study. It denotes the phenomenon of denying or attributing less humanity to workers or leaders of organizations, who can be considered or metaphorized as objects providing a service to their organization. Dehumanization in organizations has negative consequences. Bell and Khoury (2011) indicate that dehumanization in the context of work has affective and dissociative consequences for the worker towards his or her organization. Christoff (2014) states that dehumanization in an organization can harm the well-being of workers, since it increases their level of anxiety or depression and decreases the need for competition and interaction among workers. Väyrynen and Laari-Salmela (2015) investigated the concept of organizational trust to examine how employees perceived various types of abuse within the organizational practices that form the ethical climate of an organization. These authors discovered that employees who perceived themselves as dehumanized did not trust their organizations. Also, Baldissarri, Andrighetto and Volpato (2014) found that workers who felt they were perceived as an instrument by their supervisor reported higher

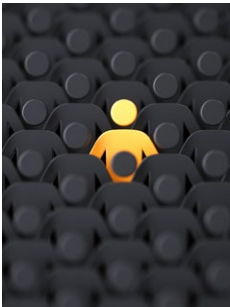
levels of burnout. Caesens et al. (2017) conclude that perceived organizational support acts as a precursor to organizational dehumanization, and this in turn, as a predictor of worker well-being. In addition, they created an organizational dehumanization scale that was the first of its kind to enable measurement of the perception of dehumanization in the context of work.

Dehumanization also has positive consequences. Cristoff (2014) declares that organizational dehumanization enables better organizational decision-making in certain positions of responsibility. Due to the social distance established, it helps to make rational decisions even though they cause harm to others, for example in the case of dismissals. In the area of medicine, organizational dehumanization has proven to be effective, as it helps doctors to be able to inflict pain on their patients when some kind of test or treatment is required.

Another key element of dehumanization in the work context is related to power. The fundamental idea of this line of study is that people who possess a high degree of power in decision-making about other people tend to dehumanize them. Lammers and Stapel (2011) suggest that power leads to the dehumanization of workers, in part because dehumanization can be used as a strategy to justify negative and harmful behaviors towards them. At the same time, these authors argue that the experience of power triggers mental processes that lead to dehumanization: power leads to maintaining greater interpersonal distance from others (Lammers, Galinsky, Gordijn, & Otten, 2010) and increases the deindividuation mechanisms closely linked to dehumanization.

2.3. Authentic leadership

Various theories of great importance have been applied to leadership paradigms. One example is the leadership styles proposed by Lewin, Lippitt and White (1939), who through their psychosocial experiment explained how the behavior of individuals is conditioned according to the leadership style with which they are led. There is also Bass' (1985) concept of a transformational leader, which involves stimulating workers' awareness. Alternately, there are differences between a manager and a leader: the former has skills to plan, build and direct organizational systems to accomplish missions and objectives, whereas the leader presents skills that he or she uses to focus on potential change, aligning workers, motivating and inspiring (Algahtani, 2014; Kotterman, 2006).

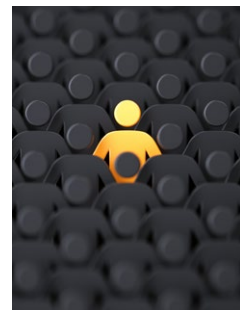


Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing and Peterson (2008) tested a multidimensional model of authentic leadership that includes (a) leader self-awareness (leader's strengths, ways to improve, and motivations), (b) relational transparency (leaders openly share information and encourage their collaborators to do the same), (c) internalized moral perspective (capacity for self-regulation) and (d) balanced processing (ability to objectively analyze information). These dimensions were measured by the Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) (Walumbwa et al., 2008).

This research is based on the theory of authentic leadership. This style of leadership emerged in the financial crisis of 2008, which was characterized by great economic and social instability in the world. The crisis called into question the so-called "transformational" leaders, who, while generating positive results through behaviors based on charisma, inspiration and individual stimulation, used their leadership for their own ends (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). Therefore, since this financial crisis there has been a greater emphasis on the relationship between leadership and ethics (Simola, Barling, & Turner, 2010), the latter being the hallmark of authentic leadership and a variable that can be affected by organizational dehumanization. Authentic leaders are conscious of their beliefs and values, of their behavior and of the perceptions that others have about themselves (Shamir & Eilam, 2005). They are interested in the career and skill development of their workers, identify the individual differences and positive qualities of each employee, and help to strengthen them. Authentic leaders are seen by their workers as transparent and honest people who uphold their beliefs and values in any situation, who grant freedom and independence to their workers, and avoid the use of authority (Avolio & Gardner, 2005).

2.4. Organizational citizenship behaviors

Studies on organizational behavior began nearly 40 years ago with Katz and Kahn's (1978) analysis. Organizational citizenship behaviors are innovative, spontaneous cooperative actions carried out by and among an organization's workers. However, a formal definition was not proposed for this type of action until Organ (1988), who pointed out that these are those behaviors that are carried out voluntarily by workers and that help to improve the social and psychological environment in the workplace. In his study, he defined five dimensions of citizenship behavior: altruism, conscientiousness, courtesy,



chivalry or sportsmanship, and civic virtue. Altruism is equivalent to behaviors that are intended to help others without any benefit in return. Conscientiousness refers to behaviors directed at preventing a problem. Courtesy is defined as the behavior of consulting with others before making decisions that may affect their work. Chivalry or sportsmanship relates to behaviors focused on tolerating situations where circumstances are adverse, accepting changes, and making requests without complaining. Civic virtue integrates all behaviors that entail involvement in an organization's political processes, including showing interest and participation.

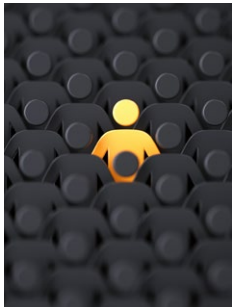
Dehumanization has been shown to reduce intent to provide help and to justify the use of violent measures by an organization on its workers. This would directly affect organizational citizenship behaviors, specifically altruism (Cuddy, Rock, & Norton, 2007). In addition, one of the outstanding characteristics of authentic leadership is the leader's ethics, which may influence organizational citizenship behaviors. Therefore, this organizational variable was selected.

2.5. Authentic leadership and organizational citizenship behaviors

Given their unique position, leaders perform an important task in encouraging worker behaviors. Hence, followers are likely to put into practice what a leader emphasizes through their behavior. Furthermore, evidence shows that when a leader acts according to his or her values and beliefs, they are more likely to achieve high levels of performance and help others do the same (Ryan & Deci, 2003). Identifying with the leader and an increased feeling of empowerment give workers a greater sense of responsibility and commitment, which in turn stimulates their willingness to perform beyond their formal duties (Joo & Jo, 2017).

Likewise, Walumbwa et al. (2010) demonstrated the existence of a positive link between authentic leadership and organizational citizenship behavior, since relationships of trust between workers and their leaders lead to high levels of OCB. Therefore, this study will test if workers' perception of an authentic leader is positively related to the organizational citizenship behaviors they may have. On the basis of these findings, the following hypothesis is formulated:

- *Hypothesis 1:* Authentic leadership is positively related to organizational citizenship behavior.



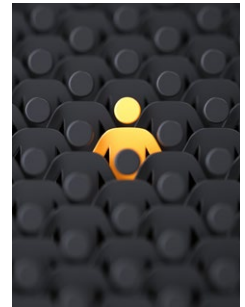
2.6. The role of organizational dehumanization between authentic leadership and organizational citizenship behaviors

A number of studies have suggested as to the relationship between leadership, citizenship behavior and dehumanization. It has been found that social ostracism increases the feeling of mechanistic dehumanization, since feeling excluded leads to seeing oneself as an object, emotionally inert, cold and rigid (Bastian & Haslam, 2011; Haslam et al., 2005). Additionally, there is evidence of the positive influence of authentic leadership on workers' processes of social identification, specifically with their organization and work group (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Wong et al., 2010). This is due to relational transparency, as relationships with workers are based on sincerity and honesty, which involves an active process of opening up and developing intimacy and trust with followers (Goldman & Kernis, 2002).

Therefore, it is reasonable to suppose that the organizational dehumanization which influences workers' perception of their organization would be a factor that moderates the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors. Thus, it is possible that with a high level of organizational dehumanization workers perceive fewer positive characteristics of their leaders. This in turn generates a decrease in extra-role behaviors, primarily because ODH affects workers' identification with their organization and leader (Bastian & Haslam, 2011), thereby diminishing the possible effects of leadership on citizenship behaviors. Furthermore, a dehumanizing environment decreases worker's fundamental needs, generates a disadvantaged environment (Bell & Khoury, 2016), increases the level of burnout (Baldissarri, Andrighetto, & Volpato, 2014) and decreases commitment to work and the organization (Grover, 2013).

In summary, it is suggested that the perception of dehumanization by workers would affect the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors. Hence, it is not strange to consider that in workers who perceive a low level of ODH, authentic leadership can contribute more to organizational citizenship behaviors, compared to those who perceive a high degree of ODH. Consequently, the following hypothesis was tested:

- *Hypothesis 2:* Workers who have an authentic leader and who are perceived by their leader as more human (low ODH) will have



greater organizational citizenship behaviors than those who are perceived with a high level of organizational dehumanization (high ODH).

3. METHODOLOGY

3.1. Participants

The sample consisted of 422 participants chosen for convenience, of whom 214 were men (50.7%) and 208 women (49.3%), with an average age of 38.96 years (SD= 11.40; Min = 18; Max = 75). The participants' areas of work were mainly education (N = 106) and commerce (N = 75). One point to highlight is the average time employees had been with their respective organization, 6.95 years on average (SD = 7.86; Min = 0.6; Max = 38). Workers had been in their organization for a minimum of 6 months.

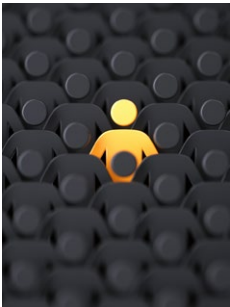
3.2. Instruments

3.2.1. Authentic leadership

The instrument used was validated by Moriano, Molero and Mangin (2011) and is the Spanish translation of the Authentic Leadership Questionnaire by Walumbwa et al. (2008). The questionnaire is based on four factors: transparency in relationships, internalized morality, balanced processing, and self-awareness, with 13 items in total (for example, "encourages each person to express his or her opinion"). The Likert scale used ranges from 0 ("never") to 5 ("always"). Cronbach's alpha was .98 for the study sample. Factor loadings were greater than 0.50 (0.78 minimum), which establishes convergent validity.

3.2.2. Organizational citizenship behaviors

The instrument used was presented by Rosario-Hernández and Rovira Millán (2004) and is based on Organ's (1988) definition and dimensions. The scale consists of 23 questions and four dimensions (for example, "I help colleagues who have heavy workloads"). The instrument is answered using a Likert format from 1 ("totally disagree") to 6 ("totally agree"). For the sample, Cronbach's alpha was .78. In addition, all factor loadings were greater than 0.50 except item 21. This is consistent with the difficulty of the question: "I am unlikely to attend meetings that are not mandatory", as this is a double negative



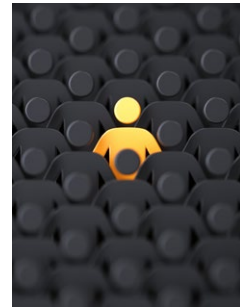
statement that may be difficult to understand for the general public.

3.2.3. Organizational dehumanization

The instrument used in this study was translated and adapted by Ariño-Mateo, Ramírez-Vielma and Arriagada-Venegas (2018) and proposed by Caesens et al. (2017). It consists of 10 items answered with a Likert scale ranging from 1 ("total disagreement") to 7 ("total agreement") (for example, "My organization thinks of me as a number").

3.3. Procedure

First, the complete questionnaire was compiled from the three previously mentioned instruments, together with a section on socio-demographic and work background, in both paper and digital formats (the SurveyMonkey platform). Second, a list of organizations with the respective contacts was created and appointments were made to obtain administrative authorization for the study. The objective of the research was explained, and an informed consent form was given to participants in order to have each one's approval and subsequently collect data in person or online. Also, participants were told that the confidentiality of the data would be maintained at all times and that it would only be used for academic purposes. Around 700 questionnaires were delivered to be answered at a time deemed convenient by the worker. Data collection lasted four months and a total of 422 surveys were actually completed.



4. RESULTS

4.1. Results of the psychometric adjustment of the instruments

Confirmatory factor analysis was employed to analyze the construct validity of the instruments used. In the case of authentic leadership, the indicators show that the model fits well; $X^2 = 218.48$, $df = 98$, $X^2/df = 2.23$ (< 3), $SRMR = .02$ ($< .08$), $RMSEA = .05$ ($< .08$), $CFI = .96$ ($> .90$) and $TLI = .96$ meet the described criteria. In relation to the organizational citizenship behavior questionnaire, the indicators $CFI (.88)$ and $TLI (.86)$ partially fit. However, $RMSEA = .06$, $SRMR = .06$, and $X^2/df = 2.51$ fit entirely. The organizational dehumanization scale was also adjusted correctly ($SRMR = .06$, $RMSEA = .10$, $CFI = .93$,

TLI = .90, $X^2 = 82.12$, $df = 32$ and $X^2/df = 2.57$). **Table 1** presents the reliability results for the scales used and demonstrates a very good fit.

4.2. Descriptive statistics, correlations and moderation analysis

Table 1 presents the means, standard deviations and correlations of the study variables. First, it shows that authentic leadership correlates negatively with organizational dehumanization and positively with organizational citizenship behaviors, $-.28$ ($p < .01$), $.26$ ($p < .01$) respectively. It was found that organizational dehumanization is significantly negatively correlated with organizational citizenship behaviors ($p < .05$), thus supporting hypothesis 1.

100

Table 1. Correlation matrix between study variables.

VARIABLE	M	SD	1	2	3
1.Authentic leadership	4.21	1.49	(.98)	-.28**	.26**
2. Organizational dehumanization	4.41	1.39		(.92)	-.12*
3. Organizational citizenship behaviors	4.76	0.56			(.78)

Note: N=422. On Cronbach's alpha diagonal of the instruments * $p < .05$. ** $p < .01$.

Table 2 presents the empirical contrast of hypothesis 2, that is, the moderation model using organizational dehumanization between authentic leadership and organizational citizenship behaviors. The results show that the organizational dehumanization variable plays a moderating role between the authentic leadership variable and organizational citizenship behaviors ($p < .001$).

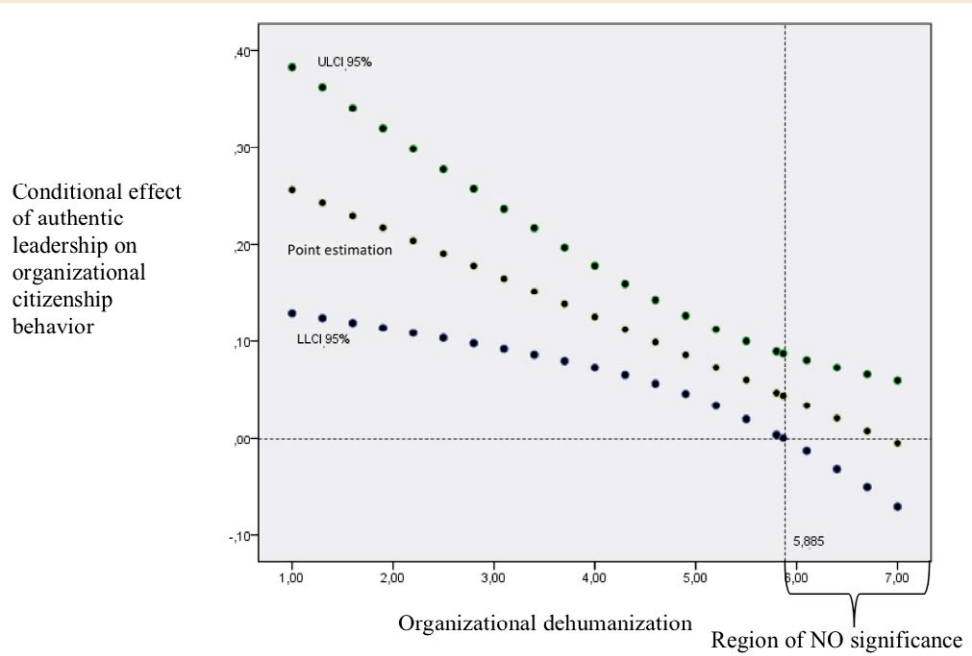
Table 2. Moderation model with organizational dehumanization between authentic leadership and organizational citizenship behaviors.

VARIABLES	COEFFICIENT	T	P	LI	LS
Constant	3.52	13.43	.000	3.01	4.04
ODH	.11	3.43	.001	.07	.27
AL	.30	5.54	.000	.19	.41
ODHxAL	-.04	-4.07	.001	-.06	-.02

Note: 95% confidence. AL: Authentic leadership; ODH: Organizational dehumanization. Note: N=422. On Cronbach's alpha diagonal of the instruments * $p < .05$. ** $p < .01$.

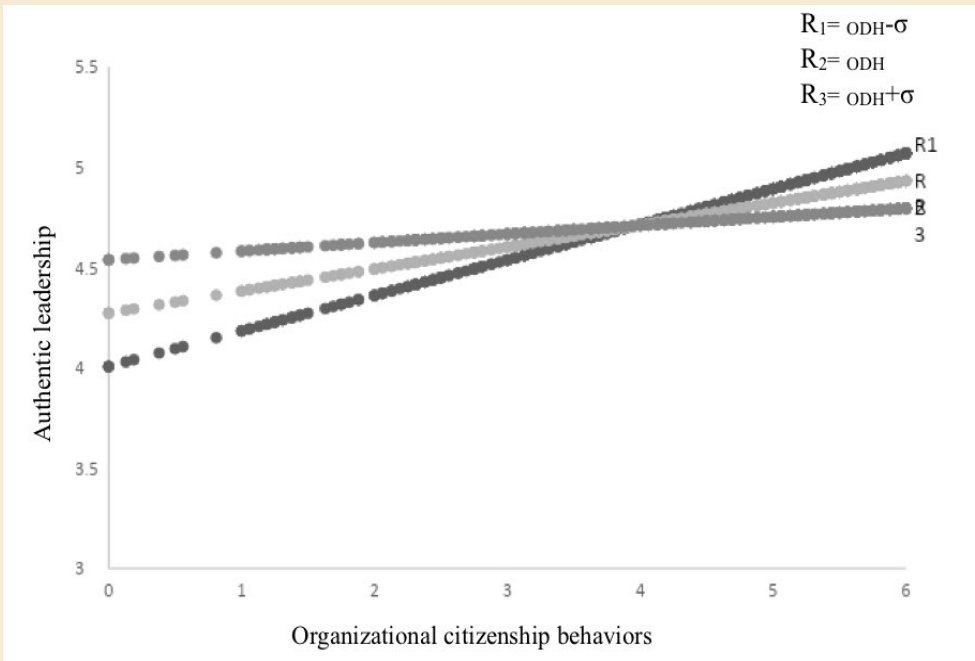
To better visualize the relationship, two figures are presented. **Figure 1** shows the effect that the authentic leadership variable has on the organizational citizenship behavior and organizational dehumanization variables. Therefore, it can be seen that when there is a high level of ODH, the effect that authentic leadership has on organizational citizenship behavior disappears.

Figure 1. **Conditional effect of authentic leadership on organizational citizenship behavior.**



Alternately, **Figure 2** shows the relationship between the independent variable (authentic leadership) and the dependent variable (organizational citizenship behavior) for three values of organizational dehumanization: (1) average minus one standard deviation, (2) average, and (3) average plus one standard deviation. In the figure it can be seen that as organizational dehumanization increases, the relationship between the variables is weaker.

Figure 2. Relationship of authentic leadership to organizational citizenship behaviors given three cases of organizational dehumanization.



5. DISCUSSION

The objective of this study was to understand the role of organizational dehumanization between authentic leadership and organizational citizenship behaviors. The results support the first hypothesis, that is to say, there is a positive and significant relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors. These relationships concur with Shapira-Lishchinsky and Tsemach (2014) and Walumbwa et al.'s (2008) research, and with Khalili (2017) who indicates that leadership performs an important role in encouraging and improving employee attitudes and behaviors in the workplace. This study demonstrates that when authentic leaders show openness in the exchange of information and accept opinions from other members of an organization, they create a positive environment where workers understand the importance of helping others for the benefit of achieving common goals (Gardner et al., 2005).

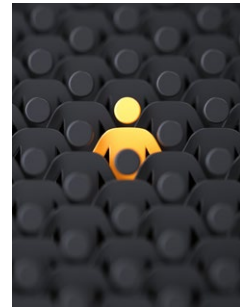
The evidence provided in this research affirms that those workers who have an authentic leader are more likely to carry out citizenship behaviors in an organization, whether that be helping co-workers or

the organization itself. Thus, it reveals the importance of selecting the formal leaders of an organization and of their possessing attitudes oriented to having an internalized moral perspective, the ability to process information objectively, and make decisions according to worker's well-being and the organization.

With respect to the second hypothesis, the effect of authentic leadership on organizational citizenship behavior decreases as the perception of organizational dehumanization increases. This can be explained by the fact that workers feel instrumentalized (Baldissarri et al., 2014). Another argument relates to the emotional exchange they have with their peers in the organization, so that workers do not need to help other workers because they do not have an affective relationship. In this way, they do not engage in behaviors that help strengthen the organization outside of the activities detailed in their job description. Alternately, it can be argued that the perception of a high degree of organizational dehumanization causes the worker to be disinterested in participating in extra-role behaviors both for their co-workers and for the organization. This is connected to the close relationship between OCB and commitment (Organ & Ryan, 1995).

The results of this study constitute one of the first contributions to understanding the role that organizational dehumanization plays in highly relevant variables for the functioning of formal social organizations, such as authentic leadership and organizational citizenship behavior. It shows that it is necessary to focus on workers' perception of how they are treated by their organizations, in which subtle forms of dehumanization can decrease behaviors that are desired by organizations. It would also be important to consider that the manifestation of organizational dehumanization could be influenced by factors of a macro-organizational nature and by psychosocial processes that need to be addressed, such as the configuration of work design (Parker, Morgeson, & Johns, 2017), the management of individual redesign processes like job crafting (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017), or leadership styles beyond authentic leadership, such as charismatic or strategic leadership, among others (Avolio, Sosik, & Berson, 2013).

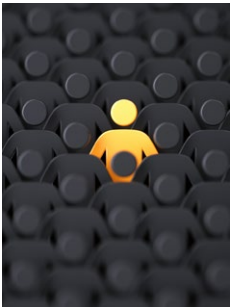
In terms of the applied implications of the study's results, there are at least two lines of potentially useful practical proposals for managers faced with designing more humane organizations. Firstly, managers can focus on how workers perceive the treatment from their leader and the consequences of the leadership style on them.



Thus, corrective actions can be implemented to analyze whether there is organizational dehumanization, and if so, diminish the workers' perception of dehumanization through training, for example initiatives to produce authentic leadership with a greater emphasis on ethics. This last initiative could also receive significant support from the development of an internal policy on business ethics and the promotion of relationships based on humane treatment (that is, based on empathy, respect and supportive behaviors). Secondly, practical proposals that foster this humanized treatment are suggested for personnel management in organizations. Specifically, in the selection of future leaders/managers, the dimensions related to authentic leadership, which could well be reflected in work skills, may be an important criterion at the job requirement profile level. In this same line, another guideline could be to identify and incorporate transversal skills that facilitate humanized treatment in an organization (including behaviors related to integrity, ethics, communication, internal client orientation, equity/fair treatment, etc.), so that they are part of an organization's job descriptions, which impacts different human resource activities, and eventually results (for example, increased extra-role support and citizenship behaviors, greater talent retention, etc.).

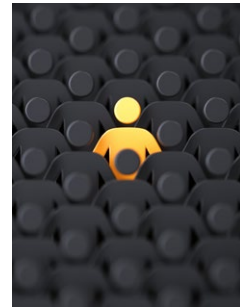
Despite these contributions, there are limitations. Firstly, this research was cross-sectional, and therefore it is recommended that longitudinal or experimental studies be carried out by randomly assigning participants to analysis groups in order to confirm the causal relationships indicated in this study (Parker & Turner, 2002). The second limitation is the nature of the instruments, which in their entirety were self-reported. Although the confidentiality and anonymity of worker participation was assured, the data may be biased by social desirability.

In addition, it would be interesting to delve into finding the factors that trigger the perception of organizational dehumanization in workers, whether that be the type of leadership, the work design, or an organization's goals, among others. The type of organizational dehumanization observed in this study corresponds to mechanistic dehumanization, but animalistic dehumanization is also possible in organizational contexts, primarily in jobs where the manifestation of feelings or emotions is limited.



REFERENCES

- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. doi: 10.15640/jmpp.v2n3a4
- Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., & Arriagada-Venegas, M. (2018, July). *Adaptación y validación de una Escala de Deshumanización en el contexto del trabajo y de las organizaciones*. Presented at the VIII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Goiania, Brazil.
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 367-389). John Wiley & Sons Inc. doi:10.1002/9781118133880.hop212015
- Baldissarri, C., Andrighetto, L., & Volpato, C. (2014). When work does not ennoble man: Psychological consequences of working objectification. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21, 1-13. doi:10.4473/TPM21.3.7
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bastian, B., & Haslam, N. (2011). Experiencing dehumanization: Cognitive and emotional effects of everyday dehumanization. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(4), 295-303. doi:10.1080/01973533.2011.614132
- Bell, C. M., & Khoury, C. (2011). Organizational dehumanization, deindividuation, anomie, and in/justice. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management. Emerging perspectives on organizational justice and ethics* (p. 167-197). IAP Information Age Publishing.
- Bell, C. M., & Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 570-585. doi:10.1108/JMP-09-2014-0267
- Caesens, G., Stinglhamer, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employee's well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. doi:10.1080/1359432X.2017.1319817
- Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational settings: Some scientific and ethical considerations. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-5. doi:10.3389/fnhum.2014.00748
- Cuddy, A. J. C., Rock, M. S., & Norton, M. I. (2007). Aid in the aftermath of hurricane Katrina: Inferences of secondary emotions and intergroup helping. *Group processes & Intergroup Relations*, 10, 107-118. doi:10.1177/1368430207071344
- Fromm, E. (1974). Is man lazy by nature? In E. Fromm (Ed.), *The pathology of normalcy*. Herndon, VA: Lantern Books.
- Gardner, W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 38-47.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Grover, S. L. (2013). Unraveling respect in organizational studies. *Human Relations*, 67(1), 27-51. doi:10.1177/0018726713484944
- Haslam, N. (2006) Dehumanization: an integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 252-264. doi:10.1207/s15327957pspr1003_4
- Haslam, N., Bain, P. G., Lee, M., Douge, L., & Bastian, B. (2005). More human than you: Attributing human nature to self and others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 937-950. doi:10.1037/0022-3514.89.6.937
- Haslam, N., Kashima, Y., Loughnan, S., Shi, J., & Suitner, C. (2008). Subhuman, inhuman, and superhuman: Contrasting humans with nonhumans in three cultures. *Social Cognition*, 26(2), 248-258. doi:10.1521/soco.2008.26.2.248
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002



Joo, B., & Jo, S. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481. doi:10.1108/LODJ-11-2015-0254

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Kelman, H. G. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of social issues*, 29(4), 25-61. doi:10.1111/j.1540-4560.1973.tb00102.x

Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015. doi:10.1108/LODJ-11-2016-0269

Kotterman, J. (2006). "Leadership vs Management: What's the difference?". *Journal for Quality & Participation*, 29(2), 13-17.

Lammers, J., & Stapel, D. A. (2011). Power increases dehumanization. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(1), 113-126. doi:10.1177/1368430210370042.

Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2010). Power Increases Social Distance. *Social Psychological and Personality Science*, 3(3), 282-290. doi:10.1177/1948550611418679

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366

Leyens, J-P, Rodríguez-Torres, R., Rodríguez-Perez, A., Gaunt, R., Paladino, M., Vaes, J., & Demoulin S. (2001). Psychological essentialism and the differential attribution of uniquely human emotions to ingroups and outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 31(4), 395-411. doi:10.1002/ejsp.50

Marx, K. (1844). *Economic and Philosophical Manuscripts of 1844*. In R. Tucker (Ed.), *The Marx-Engels Reader*. New York: Norton & Company.

Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and C.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. doi:10.1037/apl0000106

Parker, S. & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 69-93). Chichester: Wiley.

Rosario-Hernández, E., & Rovira Millán, L. V. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). New York: Guilford.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" to Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005

Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712. doi:10.1177/0013161X13513898

Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.013

Staub, E. (1989). *The Roots of Evil: The Origins of Genocide and Other Group Violence*. New York: Cambridge Univ. Press.

Väyrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2015). Men, Mammals, or Machines? Dehumanization Embedded in Organizational Practices. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 95-113. doi:10.1007/s10551-015-2947-z

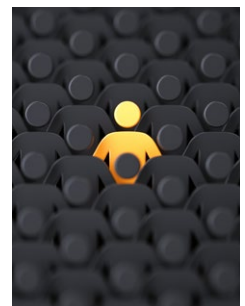
Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015

Wong, C. A., Spence-Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x

NOTES

1. **Corresponding author:** Departamento de Psicología, Universidad de Concepción. Barrio Universitario s/n, Concepción (Chile).





Matías Arriagada-Venegas

Universidad de Concepción,
Departamento de Psicología
(Concepción, Chile)



matarriagada@udec.cl



Raúl Ramírez-Vielma¹

Universidad de Concepción,
Departamento de Psicología
(Concepción, Chile)



rauramin@udec.cl



Eva Ariño-Mateo

Universidad Europea de
Valencia, Departamento de
Psicología (Valencia, España)



eva.arino@universidadeu-
ropea.es

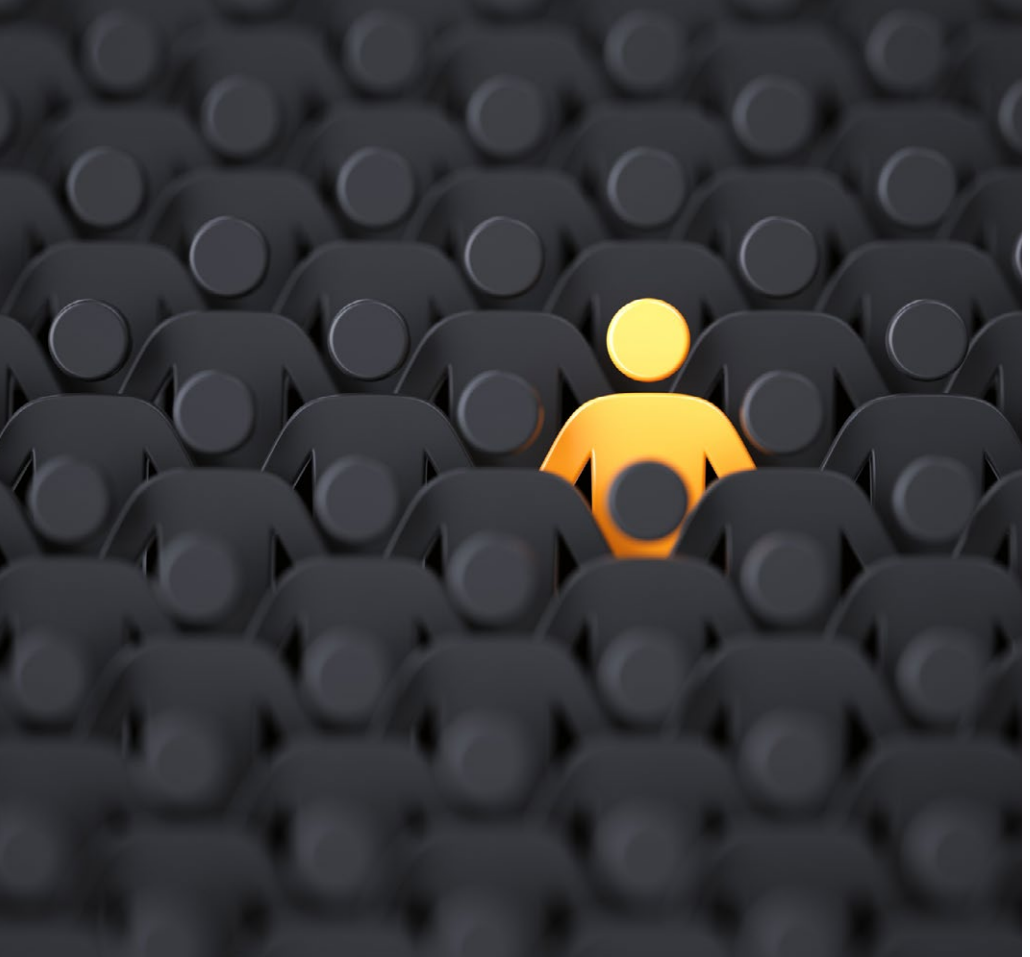
El rol moderador de la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales.

The moderating role of organizational dehumanization in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors

I. INTRODUCCIÓN

Varios economistas y filósofos han reflexionado sobre la humanidad de los trabajadores, por ejemplo, Marx (1844) afirmó que, bajo el capitalismo, los trabajadores están privados de la esencia “verdaderamente humana” de su trabajo. De este modo, se convierten en “herramientas especializadas” que se juzgan exclusivamente, y valoran, sobre la base de su eficiencia y productividad, mientras que sus cualidades humanas son devaluadas (Fromm, 1974). A esta perspectiva se le denomina deshumanización organizacional, que tiene como definición la experiencia que un trabajador siente al ser cosificado por su organización, se le niega su subjetividad personal, y se siente como una herramienta o instrumento para los fines de la organización (Bell & Khoury, 2011).

Entender la manera en que los trabajadores perciben la relación con su organización es una gran preocupación para los estudiosos del



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este estudio explora el rol que juega la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales en una muestra de 422 trabajadores chilenos, 214 hombres y 208 mujeres, con un promedio de edad de 38.96 años (DT = 11.40). Los resultados afirman que la deshumanización organizacional cumple un rol moderador entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales ($p < .05$), desapareciendo este efecto moderador cuando la percepción de deshumanización organizacional es alta.

EXECUTIVE SUMMARY

This study explores the role that organizational dehumanization plays in the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors in a sample of 422 Chilean workers, 214 men and 208 women, with a mean age of 38.96 years (DT = 11.40). The results confirm that organizational dehumanization moderates the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behaviors ($p < .05$), this effect disappears when there is a high perception of organizational dehumanization.

Comportamiento Organizacional durante las últimas décadas. Así, la presente investigación se suma a la incipiente literatura sobre la deshumanización aplicada a los entornos de trabajo que ha sido descrita como una experiencia frecuente para los trabajadores en entornos organizacionales modernos (Bell & Khoury, 2011, 2016; Caesens, Stinglhamber, Demoulin, & De Wilde, 2017; Christoff, 2014).

El objetivo principal de este trabajo es determinar el rol que juega la deshumanización organizacional en la relación entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales. En esta línea, el artículo presenta el estudio reciente de una nueva variable organizativa (la deshumanización organizacional), y la importancia que puede tener a nivel de las empresas. Se analiza cómo se relaciona con el liderazgo auténtico, uno de los estilos de liderazgo más estudiados hoy en día y que destaca porque las conductas de los líderes están orientadas a la ética. Además, se da a conocer sus consecuencias sobre las conductas ciudadanas organizacionales, esto es, generar un mayor o menor aporte en el entorno social y psicológico del lugar de trabajo. Por lo mismo, los resultados y análisis presentados en el artículo podrían ser aplicables para las empresas, puesto que los efectos de la deshumanización organizacional o el liderazgo auténtico afectan tanto el comportamiento de los trabajadores, como al ambiente laboral de la organización.

En los siguientes apartados se hace una revisión de estas variables de interés, así como de la evidencia empírica y fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis formuladas.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS E HIPÓTESIS

2.1. Deshumanización

La deshumanización es una de las formas más graves y denigrantes de prejuicio. Deshumanizar significa percibir a otra persona menos humana que a uno mismo e implica despojar a otra persona de aquellas características que se consideran parte de la esencia humana (Haslam, 2006; Leyens et al., 2001).

Las primeras teorías de la deshumanización fueron desarrolladas por los psicólogos sociales Kelman (1973) y Staub (1989). Ambos

...el artículo presenta el estudio reciente de una nueva variable organizativa (la deshumanización organizacional), y la importancia que puede tener a nivel de las empresas.

autores abordaron la deshumanización de forma sistemática, examinándola en el contexto de la violencia de masas. En el año 2001, un equipo de psicólogos de Bélgica y España, quisieron analizar qué era la esencia humana, es decir, qué era lo que diferenciaba a los seres humanos de los animales. De este estudio surgieron tres conceptos: inteligencia, lenguaje y sentimientos. La Teoría de la Infrahumanización, analiza los sentimientos o “emociones secundarias” y afirma que los sentimientos son exclusivos de los seres humanos mientras que las emociones o “emociones primarias” son características de los seres humanos y también de los animales (Leyens et al., 2001).

Haslam (2006), usando como base la Teoría de la Infrahumanización, crea el Modelo Dual de Deshumanización, proponiendo que la singularidad humana, es decir, la distinción entre hombre y animal, es sólo una de las formas de deshumanizar. Las personas además pueden deshumanizar a otras personas o grupos percibiéndoles como objetos inanimados tales como robots y autómatas. Haslam diferenció dos maneras de deshumanización: animalización y mecanización. La animalización es la falta de rasgos exclusivamente humanos (*Human Uniqueness*; HU), que diferencian lo exclusivamente humano de lo animal (la capacidad cognoscitiva, la civilidad y el refinamiento), y la mecanización, es la falta de características de la naturaleza humana (*Human Nature*; HN), que son típicas de los seres humanos, es decir, propias de su comportamiento (la emotividad, la vitalidad y la calidez) (Haslam, Bain, Lee, Douge, & Bastian, 2005; Haslam, Kashima, Loughnan, Shi, & Suitner, 2008).

2.2. Deshumanización en las organizaciones

La Deshumanización Organizacional es analizada en nuestro estudio. Se refiere al fenómeno de negación o menor atribución de humanidad hacia los trabajadores o líderes de las organizaciones, quienes pueden ser considerados o metaforizados como objetos prestando servicio a su organización. La deshumanización en las organizaciones acarrea consecuencias negativas. Bell y Khoury (2011) señalan que la deshumanización en el contexto laboral tiene consecuencias afectivas y disociativas del trabajador hacia su organización. Christoff (2014) afirma que la deshumanización en la organización puede perjudicar el bienestar de los trabajadores, ya que aumenta el nivel de ansiedad o depresión de estos y disminuye las necesidades de competencia y de interacción entre los trabajadores. Väyrynen y Lari-Salmela (2015), investigaron el concepto de confianza organiza-

PALABRAS CLAVE

deshumanización organizacional, deshumanización, liderazgo auténtico, liderazgo, comportamientos ciudadanos organizacionales.

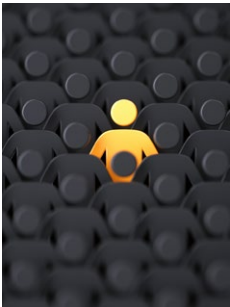
KEYWORDS

organizational dehumanization, dehumanization, authentic leadership, leadership, organizational citizenship behaviors.

cional para examinar cómo los empleados percibían varios tipos de maltrato dentro de las prácticas organizacionales que forman el clima ético de una organización. Estos autores descubrieron que los empleados que se percibían deshumanizados no confiaban en sus organizaciones. También, Baldissarri, Andrighetto y Volpato (2014), encontraron que los trabajadores que se sintieron percibidos como un instrumento por su supervisor, reportaron niveles más elevados de *burnout*. Caesens et al. (2017) por su parte concluyen que el apoyo organizacional percibido actúa como un antecedente de la deshumanización organizacional, y ésta a su vez, como predictor del bienestar del trabajador. Además, crean la escala de Deshumanización Organizacional, la primera escala donde se permite medir la percepción de deshumanización en el contexto laboral.

Deshumanizar también tiene consecuencias positivas. Cristoff (2014) afirma que la deshumanización organizacional permite tomar mejores decisiones organizacionales en ciertos puestos de responsabilidad, ya que ayuda a tomar decisiones racionales (como por ejemplo en el caso de despidos), aunque causen daño a otras personas, gracias a la distancia social que se establece. En el área de la salud, la deshumanización organizacional ha demostrado ser eficaz, ya que ayuda a los médicos a infligir dolor en sus pacientes provocado por la realización de alguna prueba o tratamiento.

Otro de los elementos clave de la deshumanización en el contexto laboral está relacionado con el poder. La idea fundamental de esta línea de estudio sostiene que las personas que poseen niveles altos de poder en la toma de decisiones sobre otras personas, tienden a deshumanizarlas. Lammers y Stapel (2011) sugieren que el poder conduce a la deshumanización de los trabajadores, en parte porque se puede utilizar la deshumanización como estrategia para justificar conductas negativas y de daño hacia ellos. Paralelamente, estos autores plantean que la experiencia de poder desencadena procesos mentales que conducen a la deshumanización: el poder conduce a mantener una mayor distancia interpersonal con los demás (Lammers, Galinsky, Gordijn, & Otten, 2010), e incrementa los mecanismos de desindividualización estrechamente vinculados con la deshumanización.



2.3. Liderazgo auténtico

Los paradigmas del liderazgo han pasado por diversas teorías de gran relevancia. Un ejemplo de ellos son estilos de liderazgo propuestos por Lewin, Lippitt y White (1939), quienes, mediante su experimento psicosocial, explicaron de qué manera es condicionado el comportamiento de los individuos según el estilo de liderazgo con que se los dirija. También encontramos el concepto de líder transformacional de Bass (1985), que implica estimular la conciencia de los trabajadores. Por otra parte, se encuentra las diferencias entre un directivo y líder, donde el primero tiene habilidades para planificar, construir y dirigir sistemas organizacionales para cumplir misiones y objetivos, en cambio, el líder presenta habilidades que utiliza para centrarse en un cambio potencial, alineando a los trabajadores, motivando e inspirando (Algahtani, 2014; Kotterman, 2006).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008) probaron un modelo multidimensional del liderazgo auténtico que comprende, (a) la autoconciencia del líder (fortalezas, formas de mejora y motivaciones propias del líder), (b) la transparencia relacional (los líderes comparten abiertamente la información y estimulan a que sus colaboradores hagan lo mismo), (c) la perspectiva moral internalizada (capacidad de autorregulación) y (4) el procesamiento equilibrado (capacidad de analizar objetivamente la información). Estas dimensiones fueron medidas por el *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) (Walumbwa et al., 2008).

Esta investigación está basada en la teoría del liderazgo auténtico. Este estilo de liderazgo surge en la crisis financiera del año 2008, que se caracterizó por generar gran inestabilidad económica y social en el mundo. La crisis abrió un interrogante a los llamados líderes “transformacionales”, que, si bien tienen resultados positivos al usar conductas basadas en el carisma, la inspiración y la estimulación individual, utilizaban su liderazgo para el logro de sus intereses personales (Gil, Alcover, Rico, & Sánchez-Manzanares, 2011). Así, y a partir de esta crisis financiera se ha dado un mayor énfasis a la relación entre liderazgo y la ética (Simola, Barling, & Turner, 2010) siendo la última la característica distintiva del liderazgo auténtico, y una variable que puede verse afectada por la deshumanización organizacional. Los líderes auténticos son conscientes de sus creencias y valores, de su comportamiento y de las percepciones que los otros tienen sobre ellos mismos (Shamir & Eilam, 2005). Se interesan por el desarrollo de carrera y de las competencias de sus trabajadores, identificando

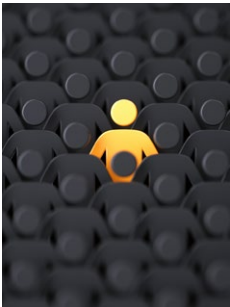


las diferencias individuales y cualidades positivas de cada empleado y ayudando a fortalecerlas. Los líderes auténticos son vistos por sus trabajadores como personas transparentes y honestas que mantienen sus creencias y valores en cualquiera de las situaciones, y que otorgan libertad e independencia a sus trabajadores, evitando usar la autoridad (Avolio & Gardner, 2005).

2.4. Comportamientos ciudadanos organizacionales

Los estudios sobre comportamiento organizacional nacen hace casi 40 años con el análisis realizado por Katz y Kahn (1978). Los comportamientos ciudadanos organizacionales son acciones innovadoras y espontáneas llevadas a cabo por los trabajadores de una organización y que engloban actividades de cooperación entre ellos. Pero no fue hasta Organ (1988) que se propuso una definición formal para este tipo de acciones, señalando que se trata de aquellos comportamientos que son realizados de forma voluntaria por los trabajadores y que ayudan a mejorar el entorno social y psicológico en el lugar de trabajo. En su estudio, define cinco dimensiones de comportamientos: altruismo, concienciación, cortesía, caballerosidad o deportividad y virtud cívica. El altruismo se constituye por los comportamientos que tienen la intención de ayudar al otro sin ningún beneficio a cambio. La concienciación se refiere a los comportamientos dirigidos en prevenir un problema. La cortesía se define como el comportamiento de consulta con otras personas antes de tomar decisiones que puedan afectar su trabajo. Caballerosidad o deportividad se relaciona con comportamientos enfocados en tolerar situaciones en donde las circunstancias son adversas, aceptando cambios y realizando solicitudes sin quejas. La virtud cívica integra todos los comportamientos que suponen una implicación en los procesos políticos de la organización, mostrar interés y participación.

Se ha demostrado que la deshumanización reduce la intención de prestar ayuda y justifica el uso de medidas violentas por parte de la organización a sus trabajadores, lo que estaría afectando directamente a los comportamientos ciudadanos organizacionales, específicamente al altruismo (Cuddy, Rock, & Norton, 2007). Además, una de las características sobresalientes del liderazgo auténtico es la ética del líder, y esto puede estar influyendo en los comportamientos ciudadanos organizacionales, es por ello que seleccionamos esta variable organizacional.



2.5. Liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales

Los líderes desempeñan una labor importante en el fomento de los comportamientos de los trabajadores debido a su posición única, por lo que es probable que los seguidores promulguen lo que un líder enfatiza a través de su comportamiento. Además, la evidencia muestra que cuando un líder actúa de acuerdo a sus valores y creencias, es más probable que logre altos niveles de desempeño y ayude a otros a lograr lo mismo (Ryan & Deci, 2003). La identificación con el líder y la mayor percepción de empoderamiento, proporcionan a los trabajadores un mayor sentido de responsabilidad y compromiso, lo que a su vez estimula la voluntad de realizar más allá de sus deberes formales (Joo & Jo, 2017).

Asímismo, Walumbwa et al. (2010), evidenciaron la existencia de un vínculo positivo entre el liderazgo auténtico y el comportamiento ciudadano organizacional dado que relaciones de confianza entre trabajadores y sus líderes entregan niveles altos de CCO. Por lo cual, en el estudio se probará que la percepción de un líder auténtico por parte de los trabajadores estaría relacionado positivamente con los comportamientos ciudadanos organizacionales que pueden tener. Partiendo de estos hallazgos se formula la siguiente hipótesis:

- *Hipótesis 1:* El liderazgo auténtico está relacionado positivamente con el comportamiento ciudadano organizacional.

2.6. El rol de la deshumanización organizacional entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales

Existen diversas investigaciones que han dejado entrever la relación entre el de liderazgo y los comportamientos ciudadanos y la deshumanización. Se ha encontrado que el ostracismo social aumenta el sentimiento de deshumanización mecanicista, pues sentirse excluido conduce a verse a sí mismo como un objeto, emocionalmente inerte, frío y rígido (Bastian & Haslam, 2011; Haslam et al., 2005). Además, existe evidencia sobre la influencia positiva del liderazgo auténtico en los procesos de identificación social de los trabajadores, específicamente con su organización y grupo de trabajo (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Wong et al., 2010). Esto se debe a la transparencia relacional, dado que las relaciones con los trabajadores se basan en la sinceridad y la honestidad, lo que supone un proceso activo de apertura y



desarrollo de la intimidad y confianza con los seguidores (Goldman & Kernis, 2002).

Por lo tanto, es razonable indicar que la deshumanización organizacional que es una fuente importante en la percepción de los trabajadores sobre su organización, sería un factor que modera la relación entre el liderazgo auténtico y las conductas ciudadanas organizacionales. Así, un alto nivel de deshumanización organizacional permitiría que las características positivas percibidas por los trabajadores hacia sus líderes sean menores generando a su vez una disminución en las conductas extra rol, principalmente porque incide en la identificación de los trabajadores hacia su organización y líder (Bastian & Haslam, 2011), disminuyendo los efectos posibles del liderazgo sobre las conductas ciudadanas. Asimismo, un ambiente deshumanizante disminuye las necesidades fundamentales de los trabajadores, generando un entorno desfavorecido (Bell & Khoury, 2016), aumentando los niveles del burnout (Baldissarri, Andrighetto, & Volpato, 2014) y disminuyendo el compromiso con el trabajo y con la organización (Grover, 2013).

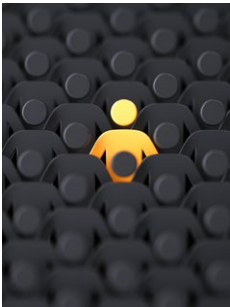
En resumen, se sugiere que la percepción de la deshumanización por parte de los trabajadores afectaría la relación entre liderazgo auténtico y comportamientos de ciudadanía organizacional. Por lo cual, no es extraño considerar que en trabajadores con baja DHO, el liderazgo auténtico pueda contribuir más a los comportamientos ciudadanos organizacionales, en comparación con aquellos con alta DHO. En consecuencia, se pone a prueba la hipótesis:

- *Hipótesis 2:* Los trabajadores que tengan un líder auténtico y que sean percibidos por su líder como más humanos (DHO baja) tendrán conductas ciudadanas organizacionales más altas que aquellos que sean percibidos con nivel de deshumanización organizacional alto (DHO alta).

3. MÉTODO

3.1. Participantes

La muestra estuvo constituida por 422 participantes escogidos por conveniencia, de los cuales 214 fueron hombres (50.7%) y 208 mujeres (49.3%), con un promedio de edad de 38.96 años ($DT= 11.40$; $Mín = 18$; $Máx = 75$). El área de trabajo de los participantes provenía principalmente de educación ($N = 106$) y comercio ($N = 75$). Un dato



para resaltar es el tiempo promedio que los empleados llevan en la organización, con 6.95 años de media ($DT = 7.86$; $Mín = 0.6$; $Máx = 38$). Los trabajadores llevan un mínimo de 6 meses en la organización.

3.2. Instrumentos

3.2.1. Liderazgo auténtico

El instrumento utilizado es el validado por Moriano, Molero y Mangin (2011) correspondiente a la adaptación al español del Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) de Walumbwa et al. (2008). El cuestionario está compuesto por cuatro factores: transparencia en las relaciones, moral internalizada, procesamiento equilibrado y conciencia de sí mismo, 13 ítems en total (por ejemplo “anima a cada persona a expresar su opinión”). La escala Likert tiene un rango de 0 (“nunca”) a 5 (“siempre”). El alfa de Cronbach fue de .98 para la muestra de estudio. Las cargas factoriales fueron superiores a .50 (mínimo de .78) por lo cual cumple con la validez convergente.

3.2.2. Comportamientos de ciudadanía organizacional

El instrumento utilizado fue el presentado por Rosario-Hernández y Rovira Millán (2004) y nace de la definición y dimensiones entregada por Organ (1988). La escala consta en su totalidad de 23 preguntas y cuatro dimensiones (un ejemplo es “Ayudo a compañeros que tienen grandes cargas de trabajo”). El instrumento se contesta en un formato Likert desde 1 (“totalmente en desacuerdo”) hasta 6 (“totalmente en acuerdo”). Para la muestra el alfa de Cronbach fue de .78. Además, todas las cargas factoriales fueron mayor a .50 excepto el ítem 21, esto es concordante por la dificultad de la pregunta “Es poco probable que asista a reuniones que no son obligatorias” siendo un reactivo inverso de difícil entendimiento para el público en general.

3.2.3. Deshumanización organizacional

El instrumento utilizado es el traducido y adaptado por Ariño-Mateo, Ramírez-Vielma, y Arriagada-Venegas (2018) propuesto por Caesens et al. (2017). Consta de 10 ítems respondidos en formato Likert de 1 (“total desacuerdo”) hasta 7 (“acuerdo total”) (por ejemplo “Mi organización me considera como un número”).



3.3. Procedimiento

En primer lugar, se conformó el cuestionario completo con los tres instrumentos y una sección de antecedentes sociodemográficos y laborales, tanto en formato papel como digital (plataforma Survey-Monkey).

En segundo lugar, se creó una lista de organizaciones con los respectivos contactos y se concertó una cita para obtener la autorización administrativa. Se les explicó el objetivo de la investigación y se les entregó un consentimiento informado con el objetivo de tener la aprobación de cada participante para luego recolectar los datos de forma presencial u online. Además, se les señaló que en todo momento se resguardaría la confidencialidad de los datos, siendo éstos solo utilizados con fines académicos.

Fueron entregados cerca de 700 cuestionarios para ser contestados en el tiempo que estimara conveniente el trabajador. El procedimiento de recolección de los datos duró en total cuatro meses, con un total de 422 encuestas efectivamente respondidas.

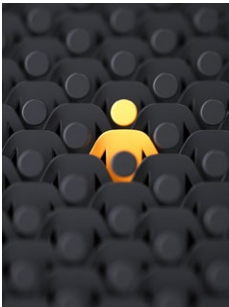
4. RESULTADOS

4.1. Resultados de ajuste psicométrico de los instrumentos

Para analizar la validez de constructo de los instrumentos utilizados se aplicó análisis factorial confirmatorio. En el caso del liderazgo auténtico, los indicadores muestran que el modelo se ajusta bien, tanto $X^2 = 218.48$, $df = 98$, $X^2/df = 2.23 (< 3)$, $SRMR = .02 (< .08)$, $RMSEA = .05 (< .08)$, $CFI = .96 (> .90)$ y $TLI = .96$ cumplen los criterios descritos. En relación con el cuestionario de comportamientos ciudadanos organizacionales, los indicadores CFI (.88) y TLI (.86) cumplen parcialmente con el ajuste, sin embargo, $RMSEA = .06$ y $SRMR = .06$ y $X^2/df = 2.51$ cumplen correctamente ($X^2 = 552.90$, $df = 220$). La escala de deshumanización organización también se ajustó correctamente ($SRMR = .06$; $RMSEA = .10$; $CFI = .93$; $TLI = .90$; $X^2 = 82.12$; $df = 32$ y $X^2/df = 2.57$). Por otra parte, en la **Tabla 1** se presentan los resultados de fiabilidad para las escalas aplicadas, mostrando muy buen ajuste.

4.2. Descriptivos, correlaciones y análisis de moderación

En la **Tabla 1** se presentan las medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables de estudio. En primer lugar, se muestra que el



liderazgo auténtico correlaciona negativamente con la deshumanización organizacional y positivamente con los comportamientos ciudadanos organizacionales, $-.28$ ($p < .01$), $.26$ ($p < .01$) respectivamente. Se encontró que la deshumanización organizacional tiene una correlación negativa y significativa con los comportamientos ciudadanos organizacionales ($p < .05$), manteniéndose así la hipótesis 1.

Tabla 1. **Matriz de correlaciones entre las variables del estudio**

VARIABLE	M	DT	I	2	3
1. Liderazgo auténtico	4.21	1.49	(.98)	-.28**	.26**
2. Deshumanización organizacional	4.41	1.39		(.92)	-.12*
3. Comportamientos ciudadanos organizacionales	4.76	0.56			(.78)

Nota. N=422. En la diagonal alpha de Cronbach de los instrumentos * $p < .05$. ** $p < .01$.

En la **Tabla 2**, se presenta el contraste empírico de la hipótesis 2, esto es, el modelo de moderación usando deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales. Los resultados se muestran que la variable deshumanización organizacional juega un rol moderador entre la variable liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales ($p < .001$).

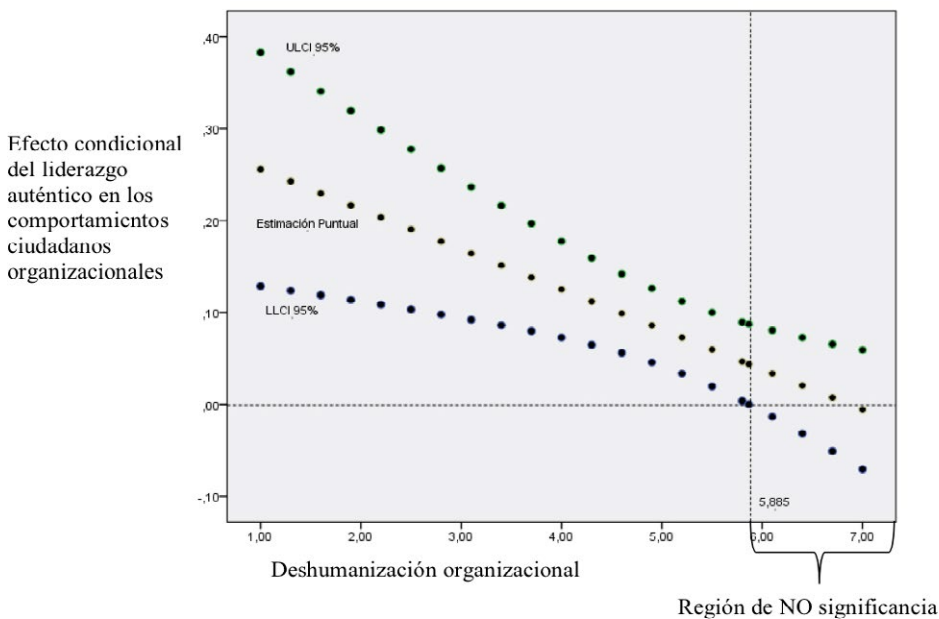
Tabla 2. **Modelo de moderación usando deshumanización organizacional entre liderazgo auténtico y comportamientos ciudadanos organizacionales.**

VARIABLES	COEFICIENTE	T	P	LI	LS
Constante	3.52	13.43	.000	3.01	4.04
DHO	.11	3.43	.001	.07	.27
LA	.30	5.54	.000	.19	.41
DHOxLA	-.04	-4.07	.001	-.06	-.02

Nota. 95% de confianza. LA: Liderazgo auténtico; DHO: Deshumanización organizacional.

Para visualizar mejor la relación se presentan dos figuras. La **Figura 1** muestra el efecto que tiene la variable liderazgo auténtico en las variables comportamientos ciudadanos organizacionales y la deshumanización organizacional. Así, se puede apreciar que cuando existe una DHO alta, desaparece el efecto que tiene el liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales.

Figura 1. Efecto condicional del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales.

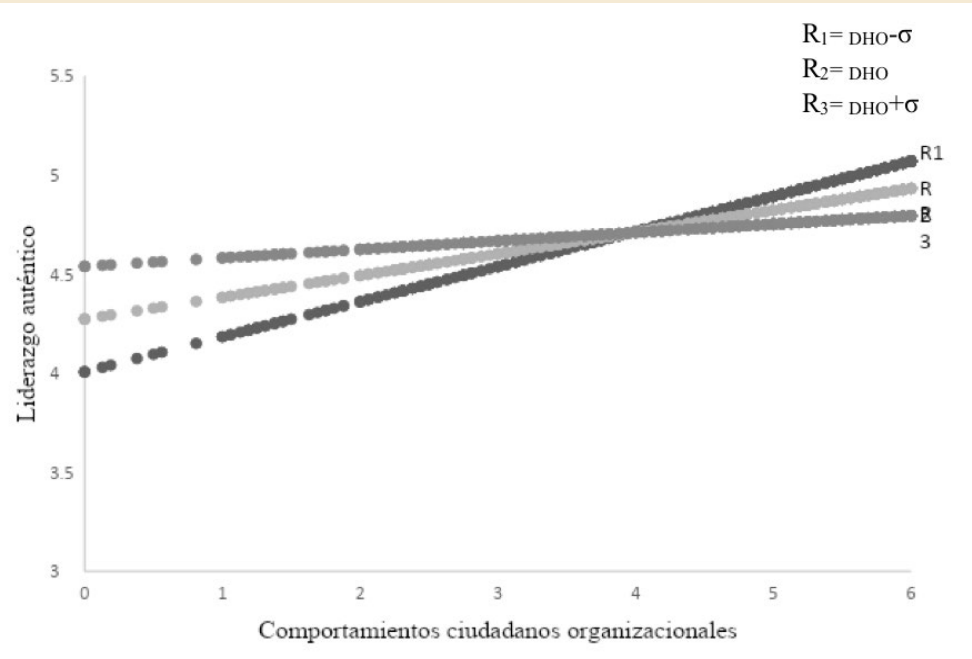


Por otra parte, en la **Figura 2** se muestra la relación entre la variable independiente (liderazgo auténtico) y la variable dependiente (comportamientos ciudadanos organizacionales) en tres valores de la deshumanización organizacional, (1) promedio menos una desviación estándar, (2) promedio y, (3) promedio más una desviación estándar. En la figura se vislumbra que a medida que aumenta la deshumanización organizacional la relación entre las variables es menor.

5. DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación fue conocer el rol que tiene la deshumanización organizacional entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales. Se mantuvo la primera hipótesis, es decir, existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales. Estas relaciones concuerdan con las investigaciones de Shapira-Lishchinsky y Tsemach (2014) y Walumbwa et al. (2008) y con lo expresado por Khalili (2017), que señala que el liderazgo desempeña un papel importante en el fomento y la mejora de las actitu-

Figura 2. Relación del liderazgo auténtico en los comportamientos ciudadanos organizacionales dado tres casos de deshumanización organizacional.

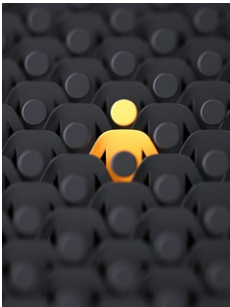


des y comportamientos de los empleados en el lugar de trabajo. En este caso se demuestra que cuando los líderes auténticos muestran apertura en el intercambio de información y aceptan opiniones de otros miembros, crean un ambiente positivo, donde los trabajadores comprenden la importancia de ayudar a los demás para el beneficio de alcanzar metas comunes (Gardner et al., 2005). La evidencia aportada en la presente investigación afirma que aquellos trabajadores que cuentan con un líder auténtico tienen una mayor probabilidad que lleven a cabo comportamientos ciudadanos en la organización, ya sea ayudar a otros compañeros de trabajo o a la misma organización. Así, se pone de manifiesto la importancia en la selección de líderes formales de una organización y que estos cuenten con actitudes orientadas a tener una perspectiva moral internalizada, la capacidad de procesar la información de forma objetiva y tomar decisiones acordes al bienestar de los trabajadores y organización. Con respecto a la segunda hipótesis, el efecto que presenta el liderazgo auténtico sobre los comportamientos ciudadanos organizacionales va disminuyendo a medida que aumenta la percepción de deshumanización organizacional. Esto puede ser explicado dado que los

trabajadores se sienten instrumentalizados (Baldissarri et al., 2014). Otro argumento es el relacionado con el intercambio afectivo que tienen con sus pares en la organización, por lo cual los trabajadores no tienen necesidad de ayudar a otros trabajadores por no tener una relación de afectividad. De este modo, no presentan comportamientos que ayudan a potenciar la organización por fuera de las actividades detalladas en su cargo. Por otra parte, se puede argumentar que una percepción de deshumanización organizacional alta genera un desinterés del trabajador en participar en conductas extra rol tanto para sus compañeros como organización, esto en base a la relación de los comportamientos ciudadanos con el compromiso (Organ & Ryan, 1995).

Los resultados de este estudio constituyen una de las primeras aportaciones al rol que juega la deshumanización organizacional en variables de alta relevancia para el funcionamiento de las organizaciones sociales formales, como son el liderazgo auténtico y los comportamientos ciudadanos organizacionales. Evidenciando que es necesario enfocarse en cómo los trabajadores perciben el trato por parte de sus organizaciones, en donde, formas sutiles de deshumanización pueden generar la disminución de conductas que son deseadas por las organizaciones. Así también, sería importante considerar que en la manifestación de la deshumanización organizacional podrían estar incidiendo factores de índole macro-organizacional y de procesos psicosociales que requieren atenderse, tales como la configuración del diseño del trabajo (Parker, Morgeson, & Johns, 2017), la gestión de procesos de rediseño individual como el job crafting (Rudolph, Katz, Lavigne, & Zacher, 2017), o bien estilos de liderazgo más allá del liderazgo auténtico, tales como el carismático, el estratégico, entre otros (Avolio, Sosik, & Berson, 2013).

En términos de la implicancia aplicada que tienen los resultados del estudio, se pueden señalar al menos dos líneas de propuestas prácticas potencialmente útiles para los directivos de cara al diseño de organizaciones más humanas. En primer lugar, los directivos pueden enfocarse en cómo los trabajadores perciben el trato por parte de su líder y las consecuencias que el estilo de liderazgo puede provocar en estos, pudiendo así implementar acciones correctivas orientadas a analizar si existe deshumanización organizacional y, en caso afirmativo, disminuir la percepción de deshumanización de los trabajadores a través de acciones formativas que permitan, por ejemplo, desarrollar iniciativas orientadas a generar liderazgos auténticos con



un mayor énfasis en la ética. Esta última iniciativa también podría encontrar un apoyo significativo mediante el desarrollo de una política interna de ética empresarial y fomento de relaciones basadas en el trato humanizado (esto es, basadas en la empatía, el respeto y conductas de apoyo). En segundo lugar, se sugieren propuestas prácticas a nivel de la gestión de personas en la organización que promuevan este trato humanizado. En concreto, en la selección de futuros líderes/jefaturas un criterio importante a nivel del perfil de exigencias de puesto podrían ser las dimensiones relacionadas con el liderazgo auténtico, que bien podrían reflejarse en competencias laborales. En esta misma línea, otra directriz aplicada puede ser identificar e incorporar competencias transversales que faciliten el trato humanizado en la organización (que incluyan comportamientos relacionados con integridad, ética, comunicación, orientación al cliente interno, equidad/trato justo, etc.), de modo que puedan ser parte de las descripciones de puestos de la organización, impactando así en distintas actividades de recursos humanos y, eventualmente, en resultados (p. ej., aumento de comportamientos extra-rol de apoyo y ciudadanía, mayor retención del talento, etc.).

A pesar de las mencionadas contribuciones existen algunas limitaciones. En primer lugar, esta investigación fue de carácter transversal, por lo que se recomienda que se realicen diseños de tipo longitudinal o experimental asignando a los participantes al azar a los grupos de análisis para poder afirmar las relaciones causales señaladas en este estudio (Parker & Turner, 2002). La segunda limitación, se encuentra en la naturaleza de los instrumentos que en su totalidad fueron de auto-reporte. A pesar de que se aseguró que la participación de los trabajadores fuera confidencial y anónima, puede que los datos estén sesgados por la deseabilidad social.

Por otra parte, sería interesante profundizar en encontrar los factores que desencadenan la percepción de deshumanización organizacional en los trabajadores, ya sea en el tipo de liderazgo que puede ser ejercido, el diseño del trabajo, y las metas que tenga la organización, entre otras. El tipo de deshumanización organizacional visto en el estudio corresponde a la índole deshumanización mecanicista, pero es posible que en contextos organizacionales exista la deshumanización animalista, principalmente en trabajos donde la manifestación de sentimientos u emociones está limitada.



REFERENCIAS

Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3), 71-82. doi: 10.15640/jmpp.v2n3a4

Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., & Arriagada-Venegas, M. (2018, July). *Adaptación y validación de una Escala de Deshumanización en el contexto del trabajo y de las organizaciones*. Presented at the VIII Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Goiania, Brazil.

Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Avolio, B. J., Sosik, J. J., & Berson, Y. (2013). Leadership models, methods, and applications: Progress and remaining blind spots. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (p. 367-389). John Wiley & Sons Inc. doi:10.1002/9781118133880.hop212015

Baldissarri, C., Andrighetto, L., & Volpato, C. (2014). When work does not ennoble man: Psychological consequences of working objectification. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 21, 1-13. doi:10.4473/TPM21.3.7

Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bastian, B., & Haslam, N. (2011). Experiencing dehumanization: Cognitive and emotional effects of everyday dehumanization. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(4), 295-303. doi:10.1080/01973533.2011.614132

Bell, C. M., & Khoury, C. (2011). Organizational dehumanization, deindividuation, anomie, and injustice. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management. Emerging perspectives on organizational justice and ethics* (p. 167-197). IAP Information Age Publishing.

Bell, C. M., & Khoury, C. (2016). Organizational powerlessness, dehumanization, and gendered effects of procedural justice. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 570-585. doi:10.1108/JMP-09-2014-0267

Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employee's well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. doi:10.1080/1359-432X.2017.1319817

Christoff, K. (2014). Dehumanization in organizational settings: Some scientific and ethical considerations. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, 1-5. doi:10.3389/fnhum.2014.00748

Cuddy, A. J. C., Rock, M. S., & Norton, M. I. (2007). Aid in the aftermath of hurricane Katrina: Inferences of secondary emotions and intergroup helping. *Group processes & Intergroup Relations*, 10, 107-118. doi:10.1177/1368430207071344

Fromm, E. (1974). *Is man lazy by nature?* In E. Fromm (Ed.), *The pathology of normalcy*. Herndon, VA: Lantern Books.

Gardner, W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003

Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 38-47.

Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.

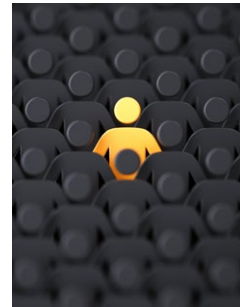
Grover, S. L. (2013). Unraveling respect in organizational studies. *Human Relations*, 67(1), 27-51. doi:10.1177/0018726713484944

Haslam, N. (2006) Dehumanization: an integrative review. *Personality and Social Psychology Review*, 10, 252-264. doi:10.1207/s15327957pspr1003_4

Haslam, N., Bain, P. G., Lee, M., Douge, L., & Bastian, B. (2005). More human than you: Attributing human nature to self and others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 937-950. doi:10.1037/0022-3514.89.6.937

Haslam, N., Kashima, Y., Loughnan, S., Shi, J., & Suitner, C. (2008). Subhuman, inhuman, and superhuman: Contrasting humans with nonhumans in three cultures. *Social Cognition*, 26(2), 248-258. doi:10.1521/soco.2008.26.2.248

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Joo, B., & Jo, S. (2017). The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment as a partial mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 463-481. doi:10.1108/LODJ-11-2015-0254
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kelman, H. G. (1973). Violence without moral restraint: Reflections on the dehumanization of victims and victimizers. *Journal of social issues*, 29(4), 25-61. doi:10.1111/j.1540-4560.1973.tb00102.x
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015. doi:10.1108/LODJ-11-2016-0269
- Kotterman, J. (2006). "Leadership vs Management: What's the difference?". *Journal for Quality & Participation*, 29(2), 13-17.
- Lammers, J., & Stapel, D. A. (2011). Power increases dehumanization. *Group Processes & Intergroup Relations*, 14(1), 113-126. doi:10.1177/1368430210370042.
- Lammers, J., Galinsky, A. D., Gordijn, E. H., & Otten, S. (2010). Power Increases Social Distance. *Social Psychological and Personality Science*, 3(3), 282-290. doi:10.1177/1948550611418679
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. doi:10.1080/00224545.1939.9713366
- Leyens, J-P, Rodríguez-Torres, R., Rodríguez-Perez, A., Gaunt, R., Paladino, M., Vaes, J., & Demoulin S. (2001). Psychological essentialism and the differential attribution of uniquely human emotions to ingroups and outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 31(4), 395-411. doi:10.1002/ejsp.50
- Marx, K. (1844). Economic and Philosophical Manuscripts of 1844. In R. Tucker (Ed.), *The Marx-Engels Reader*. New York: Norton & Company.
- Moriano, J. A., Molero, F., & Mangin, J. P. L. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23(2), 336-341.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and C.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420. doi:10.1037/apl0000106
- Parker, S. & Turner, N. (2002). Work design and individual work performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 69-93). Chichester: Wiley.
- Rosario-Hernández, E., & Rovira Millán, L. V. (2004). Desarrollo y validación de la Escala de Ciudadanía Organizacional. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 15, 1-25.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112-138. doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). New York: Guilford.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's Your Story?" to Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological empowerment as a mediator between teachers' perceptions of authentic leadership and their withdrawal and citizenship behaviors. *Educational Administration Quarterly*, 50(4), 675-712. doi:10.1177/0013161X13513898



Simola, S. K., Barling, J., & Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 179-188. doi:10.1016/j.leaqua.2009.10.013

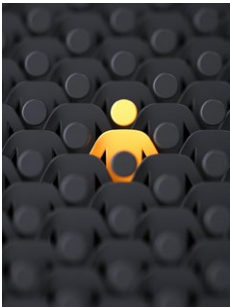
Staub, E. (1989). *The Roots of Evil: The Origins of Genocide and Other Group Violence*. New York: Cambridge Univ. Press.

Väyrynen, T., & Laari-Salmela, S. (2015). Men, Mammals, or Machines? Dehumanization Embedded in Organizational Practices. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 95-113. doi:10.1007/s10551-015-2947-z

Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015

Wong, C. A., Spence-Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18, 889-900. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x



NOTAS

1. **Autor para correspondencia:** Departamento de Psicología, Universidad de Concepción. Barrio Universitario s/n, Concepción (Chile).

