



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Influencia del liderazgo auténtico en el comportamiento pro-organizacional no ético: el rol mediador del engagement laboral en trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

**AUTORES**

Castañeda Libia Isabel Yahira

Chávez Terreros Zoila Sofía

Llorach Ruiz Gustavo Javier

**ASESOR**

Valera Olivares Daniel Fernando

ORCID N° 0000-0002 3464-140X

diciembre, 2025

## INFORME TURNITIN

### TSP - Administración y Marketing Grupo 13.docx

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

|                     |                     |               |                         |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| <b>4%</b>           | <b>4%</b>           | <b>1%</b>     | <b>2%</b>               |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

#### FUENTES PRIMARIAS

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados</b> | <b>1%</b> |
|          | Trabajo del estudiante   |           |
| <b>2</b> | <b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b>   | <b>1%</b> |
|          | Fuente de Internet   |           |
| <b>3</b> | <b>repositorio.esan.edu.pe</b>   | <b>1%</b> |
|          | Fuente de Internet   |           |
| <b>4</b> | <b>e-spacio.uned.es</b>  | <b>1%</b> |
|          | Fuente de Internet   |           |
| <b>5</b> | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b>  | <b>1%</b> |
|          | Fuente de Internet   |           |

Excluir citas      Activo

Excluir coincidencias      < 1%

Excluir bibliografía      Activo

## Índice de contenido

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN.....  | 6  |
| ABSTRACT .....  | 7  |
| INTRODUCCIÓN .....  | 8  |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                          | 10 |
| 1.2 Formulación del problema.....                                     | 12 |
| 1.2.1 Problema general .....  | 12 |
| 1.2.2 Problemas específicos.....                                      | 12 |
| 1.3 Determinación de objetivos .....                                  | 13 |
| 1.3.1 Objetivo general .....  | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                                     | 13 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....                                      | 15 |
| 2.1 Liderazgo.....  | 15 |
| 2.1.2 Teorías del Liderazgo.....                                      | 17 |
| 2.1.2.3 Teoría de la Contingencia .....                               | 20 |
| 2.1.2 Liderazgo auténtico .....                                       | 32 |
| 2.1.3 Enfoques del liderazgo auténtico .....                          | 33 |
| 2.2 Engagement laboral .....  | 42 |
| 2.2.2 Dimensiones del Engagement Laboral .....                        | 42 |
| 2.3 Comportamiento pro organizacional no ético .....                  | 44 |
| 2.3.2 Componentes del comportamiento pro organizacional no ético..... | 44 |
| 2.4 Modelo propuesto .....  | 46 |
| 2.5 Antecedentes.....   | 46 |
| 2.5 Contexto .....  | 51 |
| 2.6 Hipótesis .....   | 53 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....  | 56 |
| 3.1 Diseño de la investigación.....                                   | 56 |
| 3.2 Población y muestra .....   | 56 |
| 3.3 Método de recolección de datos .....                              | 58 |
| 3.4 Método de análisis de datos.....                                  | 59 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                     | 59 |
| 4.1 Conclusiones.....   | 59 |
| 4.2 Recomendaciones .....   | 61 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                      | 62 |

## Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Principales definiciones de liderazgo.....                     | 16 |
| Tabla 2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....                | 25 |
| Tabla 3 Dimensiones del Liderazgo Transaccional .....                  | 28 |
| Tabla 4 Dimensiones del Liderazgo Pasivo .....                         | 31 |
| Tabla 5 Cuadro comparativo entre estilos y teorías del Liderazgo ..... | 40 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Rueda de Acción Auténtica .....               | 35 |
| <b>Figura 2</b> Características del liderazgo auténtico ..... | 36 |
| <b>Figura 3</b> Modelo de investigación.....                  | 46 |
| <b>Figura 4</b> Modelo de Gigol (2020) .....                  | 47 |

## RESUMEN

Esta investigación buscó determinar la influencia del liderazgo auténtico en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana. Con este propósito se propone la aplicación de los cuestionarios de ALQ diseñado por Walumbwa et al. (2008), Unethical Pro-organizational behavior Questionnaire diseñado por Umphress et al (2010) y el UWES elaborado por Schaufelli et al (2002) a una muestra de 382 trabajadores. Con los hallazgos de espera contribuir al cuerpo teórico existente sobre liderazgo organizacional, engagement laboral y comportamiento pro organizacional no ético integrando estas tres variables en un modelo explicativo poco explorado en contextos latinoamericanos, además de aportar al diseño de programas de liderazgo auténtico, fortalecer la cultura organizacional, mejorar la comunicación interna, y establecer políticas éticas claras que orienten el comportamiento de los trabajadores.

*Palabras clave:* Liderazgo auténtico, Comportamiento pro-organizacional no ético, Engagement laboral, Sector manufacturero de papel y productos derivados

## ABSTRACT

This research sought to determine the influence of authentic leadership on unethical pro-organizational behavior mediated by the work engagement of workers in the paper and paper products manufacturing sector in Metropolitan Lima. To this end, we propose the application of the ALQ questionnaire designed by Walumbwa et al. (2008), the Unethical Pro-organizational Behavior Questionnaire designed by Umphress et al. (2010), and the UWES developed by Schaufelli et al. (2002) to a sample of 382 workers. The expected findings will contribute to the existing theoretical body of knowledge on organizational leadership, work engagement, and unethical pro-organizational behavior by integrating these three variables into an explanatory model that has been little explored in Latin American contexts. They will also contribute to the design of authentic leadership programs, strengthen organizational culture, improve internal communication, and establish clear ethical policies to guide worker behavior.

*Keywords:* Authentic leadership, Unethical pro-organizational behavior, Work engagement, Paper and paper products manufacturing sector

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la investigación relativa al comportamiento organizacional ha ido tomando una mayor importancia en referencia a los problemas éticos y humanos de las empresas ante situaciones de transformación, competitividad e incertidumbre. Uno de los factores que sustentan el conseguir el éxito en estas situaciones es el engagement emocional y conductual de los colaboradores, es decir, el engagement de los colaboradores en el trabajo. Este último concepto ha estado sujeto a la investigación como una de las variables más ampliamente relacionadas con niveles de productividad, satisfacción y lealtad hacia la organización (Paredes et al., 2021).

En el interior de las organizaciones, el estilo de liderazgo viene a ser un muy consolidado determinante de la generación del clima de trabajo y comportamientos de los grupos de trabajo. Así pues, el liderazgo auténtico ha ido tomando una mayor relevancia, derivado del hecho de que el liderazgo auténtico tiene que ver con asumir el liderazgo desde la transparencia, la integridad, el equilibrio y la autorreflexión del líder, tal como se entiende el que impulsa la construcción de relaciones de trabajo, de diálogo y de consenso (Ganga et al., 2017). Los líderes auténticos pueden generar climas de trabajo favorables, son capaces de potenciar la motivación intrínseca de los equipos de trabajo y, además, son los que pueden impulsar un plus de alineación respecto a los valores organizacionales (Miao et al., 2018).

Sin embargo, en el marco de las cada vez más exigentes funciones laborales, ha surgido a su vez, un fenómeno éticamente cuestionable: el comportamiento pro-organizacional no ético. Este tipo de conductas suponen que los trabajadores, con el objetivo de beneficiar a su organización o intentar agradar a sus superiores, asuman acciones que contradicen las normas éticas, los principios sociales o los preceptos legales (Umphress & Bingham, 2011). Ciertamente, estos actos pueden verse impulsados por un alto grado de engagement, pero sin

dirección ética que lo guíe, lo cual plantea interrogantes de suma importancia acerca de los efectos no deseados del engagement en las organizaciones complejas (Gigol, 2020).

Incluso en el Perú, y sobre todo en sectores industriales como el del manufacturero de papel y productos derivados, el liderazgo y el engagement laboral aparecen como claves en tanto que muchas empresas se someten a dinámicas de reestructuración, a procesos de modernización y a presiones por resultados. Sin embargo, existe una producción académica muy escasa sobre el papel que juega el liderazgo auténtico al dar lugar a comportamientos éticamente cuestionables, en función de la mediación del engagement laboral en esta dinámica (Ramírez et al., 2023).

Este estudio busca contribuir a llenar ese vacío, analizando las relaciones entre liderazgo auténtico, engagement y comportamientos pro-organizacionales no éticos en trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana. A partir de este análisis, se pretende generar evidencia empírica que oriente el diseño de estrategias de liderazgo ético y comprometido, que contribuyan al desarrollo de culturas organizacionales sostenibles e íntegras.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la situación problemática**

Durante los periodos de transformación organizacional, como reestructuraciones, fusiones o cambios estratégicos, el engagement laboral se convierte en un componente clave para asegurar la sostenibilidad y el éxito de las empresas (Wirawan et al., 2020). Este engagement se manifiesta en la conexión emocional de los colaboradores con sus labores, su alineación con los objetivos institucionales y el mantenimiento de altos niveles de energía, dedicación y productividad (Paredes et al., 2021). No obstante, uno de los principales factores que influye directamente en el engagement es el liderazgo predominante en la organización.

En este contexto, el liderazgo auténtico ha ganado relevancia como un enfoque que promueve relaciones laborales basadas en la confianza, la transparencia y la coherencia entre los líderes y sus equipos. Este tipo de liderazgo fomenta un clima laboral favorable y fortalece la motivación intrínseca de los colaboradores (Ganga et al., 2017). Investigaciones extranjeras revelan que los líderes auténticos, al brindar orientación sincera y apoyo constante, logran inspirar a los trabajadores a desplegar su máximo potencial y a asumir nuevos desafíos (Miao et al., 2018). Por el contrario, la percepción de falta de autenticidad en los líderes (como la incoherencia entre sus palabras y acciones, o la escasa transparencia en sus decisiones) puede generar desconfianza, desmotivación y una desconexión emocional de los colaboradores con su entorno laboral (Gigol, 2020).

Adicionalmente, estudios recientes advierten sobre una consecuencia cada vez más relevante en contextos organizacionales exigentes: el surgimiento de comportamientos pro-organizacionales no éticos, definidos como acciones llevadas a cabo por los empleados con la intención de beneficiar a la organización, pero que violan normas éticas, valores sociales, leyes o estándares de conducta apropiada (Umphress & Bingham, 2011).

Este tipo de conductas puede manifestarse cuando los empleados se sienten presionados por alcanzar objetivos sin contar con los recursos necesarios, o cuando perciben que la organización prioriza los resultados por encima de los medios utilizados para lograrlos. En este marco, el engagement laboral podría actuar como un mediador, ya que colaboradores altamente comprometidos, pero con una orientación ética deficiente, podrían estar más dispuestos a incurrir en estas conductas con la finalidad de proteger o favorecer a la organización (Gigol, 2020).

En el Perú, y especialmente en el ámbito empresarial de Lima Metropolitana, existe una escasez de estudios empíricos que analicen la influencia del liderazgo auténtico en el comportamiento pro organizacional no ético, considerando el rol mediador del engagement laboral (Ramírez et al., 2023). Esta carencia de evidencia limita la capacidad de las organizaciones para diseñar estrategias de liderazgo que integren tanto el engagement laboral como la integridad ética.

Esta investigación se realiza en el sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana, en el cual distintas empresas atraviesan un proceso de reestructuración interna que ha generado diversas consecuencias negativas en su entorno laboral. Se ha identificado una disminución notable en la motivación de los colaboradores y una caída en la productividad general. Además, se han registrado fallas recurrentes en el servicio al cliente, reflejadas en quejas sobre la falta de atención, demoras en la resolución de problemas y pérdida de clientes, lo que ha afectado la reputación corporativa.

Asimismo, las reuniones de equipo han evidenciado una falta de cohesión y engagement entre los colaboradores, sumado a un ambiente laboral tenso y a la deficiente comunicación entre los distintos departamentos. Estos síntomas organizacionales apuntan a una posible carencia de liderazgo auténtico, evidenciada por la percepción de los trabajadores sobre la falta

de coherencia, cercanía y credibilidad de sus supervisores. Según sus manifestaciones, esta carencia de liderazgo ha erosionado la confianza, debilitado la cultura organizacional y generado un entorno propicio para la adopción de conductas éticamente cuestionables con el objetivo de mantener resultados o agradar a la dirección.

Frente a este escenario, se vuelve imperativo comprender cómo el liderazgo auténtico puede influir en el engagement laboral, y cómo este, a su vez, puede actuar como un mecanismo mediador en la aparición de comportamientos pro-organizacionales no éticos. Esta investigación busca generar evidencia empírica que permita orientar estrategias de liderazgo efectivas, sostenibles y éticamente responsables en contextos organizacionales peruanos en transformación.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cómo influye el liderazgo auténtico en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana?

### **1.2.2 Problemas específicos**

¿Cómo influye la autoconciencia en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana?

¿Cómo influye la transparencia relacional en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana?

¿Cómo influye la perspectiva moral en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana?

¿Cómo influye el procesamiento equilibrado en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana?

### **1.3 Determinación de objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la influencia del liderazgo auténtico en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Determinar la influencia de la autoconciencia en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia de la transparencia relacional en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia de la perspectiva moral en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia del procesamiento equilibrado en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1 Justificación teórica**

Esta investigación pretende contribuir al conocimiento actual de la relación existente entre el liderazgo auténtico, el engagement laboral y el comportamiento pro-organizacional no ético, una conexión teórica aún poco estudiada no solo en el ámbito internacional, sino también en el marco de Latinoamérica.

La investigación permite enriquecer el marco teórico del liderazgo auténtico, ya que el liderazgo auténtico no debe ser considerado solo como generador de bienestar y desempeño, sino también como un posible factor de prevención de los comportamientos éticamente reprobables. También, incluir el engagement laboral como variable mediadora hace que el hallazgo tenga un valor teórico adicional, ya que logra explicar los mecanismos psicológicos por los cuales el compromiso de los colaboradores se puede traducir en comportamientos pro-organizacionales no éticos (Gigol, 2020; Umphress & Bingham, 2011).

Por lo tanto, la investigación enriquece los modelos teóricos de comportamiento organizacional y liderazgo ético, proporcionando evidencia empírica en el contexto peruano, donde la literatura todavía es incipiente (Ramírez et al., 2023). Su desarrollo permitirá verificar las teorías internacionales con la realidad laboral local, contribuyendo al debate académico sobre la ética organizacional en momentos de cambio y reestructuración empresarial.

### **1.4.2 Justificación práctica**

La investigación aplicada proporciona beneficios directos a las organizaciones de la actividad manufacturera de Lima Metropolitana que están atravesando procesos de transformación, ya que los resultados contribuirán a hacer más estratégicas las estrategias

propuestas desde el liderazgo auténtico, que busquen mejorar el engagement sin dejar de lado la ética.

Los hallazgos permitirán mejorar las políticas de gestión del talento humano para así promover la confianza, la cohesión y la comunicación en los líderes/colaboradores. Asimismo, las evidencias permitirán instaurar planes de formación en liderazgo ético y engagement organizacional, disminuyendo conductas no éticas y mejorando el clima organizacional, la productividad y la sostenibilidad de la organización.

En definitiva, la investigación aportará conocimientos prácticos que permitan alcanzar un balance entre el rendimiento y la ética en las organizaciones peruanas, mejorando así su competitividad y reputación institucional.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Liderazgo**

El liderazgo se define, en gran medida, como el proceso de influir en un grupo para alcanzar metas y dirigir a la organización hacia una mayor cohesión y coherencia (Bass, 1997). Este proceso es llevado a cabo por los líderes mediante la aplicación de sus cualidades de liderazgo, como valores, creencias, carácter, conocimientos, habilidades, ética, experiencia y cultura. Los líderes inspiran a las personas, las motivan a actuar y tienen el potencial de transformar el mundo. El liderazgo, en esencia, es un proceso social de gran complejidad.

El liderazgo implica procesos de influencia que abarcan la determinación de los objetivos del grupo, la motivación de comportamientos orientados a alcanzar dichos objetivos y la promoción del mantenimiento y la cultura del grupo (Yukl, 1989). Por su parte, Burns (1978) definió el liderazgo como "la capacidad de inducir a los seguidores a actuar en pro de

ciertos objetivos que representan los valores, las motivaciones, los deseos, las necesidades, las aspiraciones y las expectativas tanto de los líderes como de los seguidores" (p.78 ).

En concreto, el liderazgo trasciende la simple dirección de equipos, ya que combina la inspiración, la alineación de valores y la construcción de una cultura organizacional sólida (Burns, 1978) La Tabla 1 ofrece un resumen de las principales definiciones de liderazgo propuestas por diversos investigadores, las cuales abarcan más de un siglo de contribuciones académicas sobre el tema.

*Tabla 1 Principales definiciones de liderazgo*

| Autor                | Definición   |
|----------------------|--|
| Bernard (1927)       | Se centra en dirigir la atención de los miembros de un grupo hacia una dirección deseada.  |
| Copeland<br>(1942)   | Es el arte de influir en otros.  |
| Stogdill (1950)      | Es el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado hacia el establecimiento y logro de objetivos.  |
| Tannenbaum<br>(1961) | Influencia interpersonal dirigida hacia el logro de una meta específica o metas.   |
| Burns (1978)         | Transforma a los seguidores, crea visiones de metas que pueden ser alcanzadas y articula maneras de alcanzarlas, movilizandorecursos para involucrar y satisfacer sus motivos. |
| Schein (1992)        | Es la habilidad de iniciar procesos de cambio evolutivos que sean más adaptativos.   |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Bass (1994)            | Es una interacción en la que los líderes son agentes de cambio que afectan a otras personas más de lo que estas afectan a los líderes.                          |
| Vroom y Jago (2007)    | Se refiere a un potencial o capacidad para influir en otros.  |
| Uhl-Bien et al. (2018) | Proceso dinámico en el que el líder emerge a través de interacciones adaptativas entre individuos y contextos.  |
| Hamel y Zanini (2020)  | Capacidad de movilizar a las personas para innovar y lograr resultados en un entorno caracterizado por incertidumbre y cambio continuo.                         |
| Knight (2022)          | Es la habilidad de equilibrar objetivos estratégicos mientras se fomenta un entorno de trabajo inclusivo, colaborativo y resiliente frente a desafíos globales. |

---

La teoría de Bass y Avolio proporciona definiciones claras y detalladas de los diferentes estilos de liderazgo, lo que facilita su comprensión y medición. Velásquez (2006). Por otro lado, la teoría de Bass y Avolio ha sido ampliamente investigada y ha demostrado su validez y aplicabilidad en diversos contextos y culturas. García (2011)

## **2.1.2 Teorías del Liderazgo**

### **2.1.2.1 Teoría del Gran Hombre**

La teoría del Gran Hombre postula que el liderazgo se centró inicialmente en el análisis de figuras históricas destacadas, como Alejandro Magno, quienes lideraron naciones, expediciones y guerras, dejando un legado significativo. Estas hazañas permitieron vincular sus actividades con las habilidades innatas que poseían, identificando patrones comunes que

explicaban su éxito (Estrada, 2007). Bajo esta perspectiva, el liderazgo era considerado una cualidad innata, es decir, que los líderes nacían con habilidades específicas y no se formaban a lo largo del tiempo (Daft, 2006). En este contexto, Carlyle, en 1847, planteó que “la historia universal, la historia de lo que el hombre ha logrado en este mundo, es, en el fondo, la historia de los grandes hombres que han trabajado aquí” (p. 65). Según su teoría, conocida como la teoría del Gran Hombre, los líderes eran hombres dotados de potenciales heroicos que les permitían ejercer poder e influencia sobre su entorno, integrar equipos de manera efectiva y liderar en diversas situaciones, motivando a otros a seguirlos (Gonzalez y Agudelo, 2014; Dobbins y Platz, 1986).

Hook, un filósofo estadounidense, amplió la perspectiva de Carlyle al diferenciar entre el “hombre eventual” y el “hombre hacedor de eventos”. Mientras que el primero se encontraba inmerso en situaciones históricas sin alterarlas significativamente, el segundo influía decisivamente en el curso de los acontecimientos gracias a sus excepcionales capacidades de inteligencia, voluntad y carácter (Dobbins y Platz, 1986). Sin embargo, la aplicación práctica de esta teoría reveló limitaciones morales y conceptuales, como ocurrió con figuras históricas controvertidas como Hitler y Napoleón, cuya influencia, si bien significativa, también expuso fallas en la idealización del liderazgo como una cualidad innata. MacGregor (2003) señaló que el paso del tiempo terminó desacreditando esta concepción, evidenciando que la dependencia de líderes con poderes casi dictatoriales podía obstaculizar la democratización y el crecimiento organizacional.

Aunque la teoría del Gran Hombre representa uno de los primeros enfoques en el estudio del liderazgo, su relevancia radica más en la construcción histórica del campo de investigación que en su vigencia como modelo teórico. Su principal aporte fue establecer una base conceptual inicial sobre las cualidades esenciales del líder, que permitió la evolución hacia perspectivas más complejas y dinámicas en estudios posteriores (Daft, 2006; Estrada, 2007).

### 2.1.2.2 Teoría de los Rasgos

La Teoría de los Rasgos sostiene que el liderazgo es una cualidad innata, lo que implica que "se nace líder", y busca identificar las características distintivas que diferencian a los líderes de quienes no lo son. Estas características incluyen aspectos de la personalidad, rasgos físicos e intelectuales, y habilidades sociales, que facilitan que algunas personas lideren con mayor éxito (Stogdill, 1948). En este contexto, se distingue entre los rasgos emergentes, como la altura, la inteligencia, el atractivo y la autoconfianza, que dependen fuertemente de la herencia, y los rasgos de efectividad, como el carisma, que se desarrollan a través de la experiencia o el aprendizaje (Ekvall y Arvonen, 1991).

El carisma, definido por Max Weber como "la mayor fuerza revolucionaria", es fundamental en esta teoría. Weber describió el carisma como una cualidad percibida por los seguidores, quienes consideran a los líderes dotados de capacidades sobrenaturales o casi mágicas, capaces de generar una devoción completa (Burns, 2003). Este enfoque inicial sobre los rasgos intelectuales, físicos y de personalidad que diferenciaban a líderes y no líderes sentó las bases para una investigación que, si bien destacó diferencias menores entre ambos grupos, también llevó a cuestionar la universalidad de ciertos rasgos, debilitando la credibilidad inicial de la teoría (Burns, 2003).

Diversos autores han realizado aportes significativos al desarrollo de la Teoría de los Rasgos. Taylor (1911) planteó que una mayor motivación, mediante premios y castigos, incrementa el rendimiento de los trabajadores. Mayo (1933), por su parte, introdujo el concepto del "hombre social", destacando la importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral y la necesidad de equilibrar el autoritarismo con la democracia para garantizar la satisfacción del personal (Castaño, 2013). Asimismo, Maslow (1948) subrayó que los líderes deben identificar y satisfacer las necesidades individuales de sus colaboradores (fisiológicas,

de seguridad, pertenencia, autoestima y autorrealización) para mantener su motivación (Castaño, 2013).

Finalmente, Stogdill (1948) destacó que los líderes efectivos comparten rasgos como la inteligencia (buen juicio y facilidad de palabra), una personalidad adaptable y dinámica, así como habilidades sociales como la cooperación y la sociabilidad. Aunque la teoría ha sido criticada por no identificar un conjunto universal de rasgos aplicables a todos los líderes, su importancia radica en haber resaltado el papel de las características individuales en la eficacia del liderazgo y en la motivación de los equipos, marcando un punto de partida para enfoques más integradores en estudios posteriores (Castaño, 2013; Ekvall y Arvonen, 1991).

### **2.1.2.3 Teoría de la Contingencia**

La Teoría de la Contingencia del Liderazgo, propuesta por Fred Fiedler, plantea que la efectividad de un líder depende de la adecuación de su estilo de liderazgo a la situación específica. Según Fiedler (1967), la efectividad del liderazgo no solo depende del estilo del líder, sino también de variables situacionales como las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder del líder. Este enfoque rechaza la idea de que exista un estilo único y universalmente efectivo de liderazgo, argumentando que los líderes deben adaptarse a las condiciones internas y externas del entorno para maximizar su efectividad (Greenleaf, 1977).

Fiedler utiliza el concepto de "Least Preferred Co-Worker" (LPC) para determinar si el estilo de liderazgo de un individuo está más orientado a las tareas o a las relaciones. Según sus investigaciones, los líderes orientados a las tareas son más efectivos en situaciones muy favorables o muy desfavorables, mientras que los líderes orientados a las relaciones funcionan mejor en situaciones moderadamente favorables (Fiedler, 1967; 1978). Las variables situacionales, como el grado de confianza y respeto que los seguidores tienen por el líder, la

claridad y estructura de las tareas, y el nivel de poder y autoridad del líder, son determinantes para la eficacia del liderazgo (Fiedler, 1967; 1978).

En un marco más amplio, las teorías de la contingencia consideran que el estilo de liderazgo depende no solo de las características del líder, sino también de factores como la calidad y situación de los seguidores y otras variables contextuales. Este enfoque destaca que no existe una única forma "correcta" de liderar, ya que las dinámicas y el entorno organizacional, así como las características de los empleados, cambian constantemente (Bass, 1997). Por esta razón, los líderes efectivos deben ser capaces de transformar su estilo entre una orientación hacia las tareas y una orientación hacia las relaciones, dependiendo de la situación y del nivel de madurez de sus subordinados (Bass, 1997).

En este sentido, las teorías de la contingencia también han influido en el desarrollo de la teoría del liderazgo situacional, introducida en 1969, que enfatiza la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las características y el nivel de desarrollo de los colaboradores. Estos estudios, además, han contribuido al entendimiento de las dinámicas de grupo y la importancia de las interacciones entre los líderes y sus equipos como base para las teorías modernas sobre liderazgo y dinámica grupal (Bass, 1997; Greenleaf, 1977).

#### **2.1.2.4 Teoría Situacional**

La Teoría Situacional del Liderazgo, desarrollada por Hersey y Blanchard (1982), sostiene que no existe un estilo de liderazgo único que sea efectivo en todas las situaciones. En cambio, la efectividad del liderazgo depende de la situación específica y del nivel de desarrollo de los seguidores. Según Hersey y Blanchard (1982), los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y el nivel de competencia de sus seguidores. Esta teoría identifica cuatro estilos de liderazgo: dirigir, guiar, apoyar y delegar (Hersey y Blanchard, 1982).

En el estilo de dirigir, el líder proporciona instrucciones claras y supervisa de cerca el desempeño de los seguidores, adecuado para aquellos con baja competencia, pero alta motivación (Hersey y Blanchard, 1982). El estilo de guiar implica que el líder continúe proporcionando dirección, pero también ofrece apoyo emocional y explica las decisiones, adecuado para seguidores con algo de competencia pero que aún son inseguros (Hersey, Blanchard, Zigarmi y Zigarmi, 1985). El estilo de apoyar se centra en facilitar y apoyar los esfuerzos de los seguidores hacia la toma de decisiones, adecuado para aquellos con alta competencia pero que carecen de confianza o motivación (Blanchard et al., 1985).

Finalmente, el estilo de delegar otorga responsabilidades a los seguidores y confía en su capacidad para llevar a cabo las tareas, ideal para seguidores con alta competencia y alta motivación (Hersey y Blanchard, 1982).

#### **2.1.2.5 Teoría del liderazgo de Bass y Avolio (1994)**

Bass y Avolio (1994) proponen un modelo que distingue tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo. Este modelo ha sido ampliamente estudiado debido a su flexibilidad para adaptarse a diversos contextos organizacionales y su capacidad para evaluar estilos de liderazgo mediante herramientas validadas, como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Su relevancia ha sido respaldada por numerosos estudios empíricos que analizan su impacto en variables clave como la satisfacción laboral, el desempeño organizacional, el compromiso de los empleados y el clima organizacional (Bass y Avolio, 1994). La claridad conceptual del modelo y su aplicabilidad en diferentes disciplinas, como la psicología organizacional, la gestión empresarial y la educación, lo convierten en una referencia indispensable en el estudio del liderazgo.

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo es el proceso de influir en los seguidores para alcanzar metas organizacionales, inspirándolos, motivándolos y promoviendo

su desarrollo personal mediante comportamientos transformadores. En este sentido, el liderazgo transformacional se destaca por su capacidad para fomentar la innovación, la creatividad y el compromiso mediante la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Por otro lado, el liderazgo transaccional se enfoca en un intercambio claro de recompensas por el cumplimiento de objetivos específicos, mientras que el estilo pasivo se caracteriza por una ausencia de dirección activa, donde los líderes delegan por completo las decisiones y las responsabilidades.

La implementación de este modelo en las organizaciones ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar el desempeño, aumentar la satisfacción de los empleados y fortalecer el compromiso hacia los objetivos corporativos. Además, investigaciones recientes sugieren que el liderazgo transformacional, en particular, es crucial en entornos dinámicos y de alta incertidumbre, ya que promueve un sentido de propósito compartido y fomenta la resiliencia en los equipos de trabajo.

#### **2.1.2.1.1 Estilos de Liderazgo según Bass y Avolio (1994)**

El liderazgo se manifiesta a través de diversos estilos, que varían según el grupo, la tarea y el contexto. A lo largo de la historia, se han desarrollado teorías para explicar cómo los líderes influyen en sus seguidores y organizan sus acciones. En el entorno actual, con su rápida transformación digital y equipos diversos, los líderes deben adaptarse a diferentes realidades, lo que hace que los estilos de liderazgo sean flexibles y ajustables. Este estudio toma como referencia los estilos de liderazgo de Bass y Avolio que se desarrollan a continuación.

##### **2.1.2.1.1.1 Estilo de Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional se distingue por su capacidad para inspirar a los seguidores a trascender en sus propios intereses en favor de los objetivos de la organización. Este tipo de liderazgo está orientado a generar cambios significativos en la cultura

organizacional, motivando a los seguidores a alcanzar metas superiores y a desarrollar su potencial personal. Los líderes transformacionales no solo buscan resultados organizacionales, sino que también promueven la autorrealización y el crecimiento personal de sus seguidores, lo que contribuye a un entorno de alta motivación y cohesión organizativa (Bass, 1985)

Un líder transformacional consigue transformar a sus seguidores a alcanzar su potencial, haciéndoles entender el impacto de sus acciones según sus necesidades y capacidades (Bass, 1995). Para desarrollarlo, se busca un interés creciente por el bien del equipo al que pertenecen. Teniendo como resultado, un mayor sentimiento de confianza y respeto, además de un incremento en su motivación hacia la obtención de un mejor resultado sobre aquello que esperaban hacer. Para ello, el líder transformacional refuerza, motiva y modifica los comportamientos de los seguidores para mejorar su rendimiento (Bass y Riggio, 2005)

Está vinculado a resultados satisfactorios tanto a nivel individual como organizativo. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a cumplir con necesidades superiores, tales como el desarrollo personal y la valoración propia, promoviendo además una mayor motivación orientada al compromiso con los objetivos organizacionales, priorizando estos sobre intereses individuales (Bass, 1995). Los líderes que poseen influencia idealizada muestran un alto nivel de interés y comprensión hacia las necesidades de sus seguidores, fomentando además una percepción de colaboración en la toma de riesgos (Jung et al., 2008).

Los líderes transformacionales otorgan una alta prioridad a sus relaciones con los seguidores y demuestran una consideración individualizada a la hora de atender sus requerimientos de formación, consecución de metas, fortalecimiento de la autoeficacia y tienden a tener mejores resultados en la calidad de trabajo de sus equipos, que otros estilos de corte más directivo. (Cummings et al., 2010)

*Tabla 2 Dimensiones del Liderazgo Transformacional*

| Dimensión             | Descripción   |
|-----------------------|---|
| Influencia Idealizada | Es una característica principal del liderazgo transformacional, que permite al líder convertirse en un modelo a seguir para sus seguidores. Asociada al carisma, esta influencia genera confianza y motivación, promoviendo valores que inspiran y otorgan sentido de propósito. Los líderes carismáticos guían a sus seguidores hacia la autosuperación y el logro de metas extraordinarias, infundiendo confianza en su capacidad para asumir riesgos y sacrificios por un bien mayor (Yukl, 1999). A través de una comunicación efectiva y constante, los líderes transformacionales fomentan la autoestima de sus seguidores y los impulsan a alcanzar los objetivos de la organización. La influencia idealizada incluye la creación de un sentido de propósito y el fortalecimiento de la autodeterminación (House y Shamir, 1993). |

---

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Motivación<br>Inspiradora   | <p>Elemento fundamental del liderazgo transformacional que busca alinear a los seguidores con la misión y visión de la entidad, motivándolos a comprometerse con estos objetivos. Según Bass y Avolio (2004), este liderazgo se enfoca en la esencia organizacional, más que en la personalidad del líder, fomentando el crecimiento y el desarrollo de los empleados al darles mayor autonomía en la toma de decisiones y proporcionándoles las herramientas necesarias para ello. Además, los jefes que aplican la motivación inspiradora establecen expectativas claras, incentivando a los empleados a desarrollarse profesionalmente. Estos líderes se mantienen activos en la gestión del equipo, proporcionando inspiración, reconocimiento y corrección cuando es necesario, creando así un entorno que promueve la creatividad y el compromiso (House y Shamir, 1993).</p> |
| Estimulación<br>Intelectual | <p>Es una dimensión del liderazgo transformacional que se distingue por fomentar la creatividad y el pensamiento crítico en los seguidores. Los líderes con esta cualidad estimulan a sus empleados a aceptar retos y a abordar problemas complejos de manera racional, manteniendo un equilibrio emocional. A través de la estimulación intelectual, se desarrollan habilidades de solución de problemas en los empleados, lo que permite la toma de decisiones complejas de manera consensuada entre líderes y seguidores (House y Shamir, 1993). Este enfoque de liderazgo promueve no solo las competencias técnicas y organizativas, sino también el crecimiento personal mediante el uso del coaching. Los líderes que practican la estimulación intelectual buscan desentrañar la</p>  |

---

---

complejidad de los retos, proporcionar dirección clara y generar un compromiso activo en sus equipos. Los principales indicadores de este estilo incluyen la capacidad creativa, la toma de decisiones consensuadas, el apoyo continuo y el fomento del involucramiento y la innovación en el entorno laboral (House y Shamir, 1993).

---

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Consideración Individualizada | Implica que los líderes transformacionales reconocen las diferencias individuales de sus seguidores y les brindan apoyo personalizado para su desarrollo personal y profesional. Estos líderes actúan como mentores, apoyando a los colaboradores en el logro de su máximo desarrollo (Bass y Avolio, 2004). |
|-------------------------------|--|

---

#### **2.1.2.1.1.2 Estilo de Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional se apoya en un sistema de intercambios entre líder y los seguidores, donde se busca alcanzar el logro de metas y objetivos es recompensado, mientras que los errores o incumplimientos son sancionados. Este tipo de liderazgo es eficaz en entornos que requieren precisión, cumplimiento de normas y resultados a corto plazo. Sin embargo, estudios han señalado que, aunque el liderazgo transaccional puede mejorar la productividad, también tiende a limitar la creatividad y la motivación intrínseca de los empleados (Bass y Avolio, 1994).

El liderazgo transaccional es un estilo más clásico, donde el líder tiene como base de su relación con sus seguidores las transacciones con las que ofrece premios intentando influir en su esfuerzo y transmitirles de forma definida qué tipo de trabajo debe llevar a cabo para obtener recompensas. Para ello, se deben definir claramente los objetivos a alcanzar, así como

corregir los errores y las desviaciones detectadas con relación a estos objetivos definidos (Bass y Riggio, 2005)

Además, un líder transaccional sigue el esquema de retribución contingentes para explicar las expectativas de rendimiento a los seguidores y aprecia el buen rendimiento. Los líderes valoran los acuerdos formales como principales motivadores (Bass, 1985) y utilizan recompensas externas para aumentar la motivación de los colaboradores. Algunos estudios revelan que el estilo transaccional afecta negativamente la creatividad y la satisfacción laboral. La gestión por excepción describe cómo actúan los líderes al identificar desviaciones en el comportamiento esperado de los seguidores. La implementación de ambos estilos depende de las circunstancias y del contexto en el que se aplican. En las situaciones que implican un alto grado de exactitud, conocimientos técnicos y limitaciones de tiempo.

En un entorno altamente tecnológico, se tiende a favorecer el liderazgo transaccional, mientras que, en un entorno centrado en lo humano, donde la prioridad es influir en los seguidores mediante la motivación y el respeto por sus emociones, basándose en objetivos, creencias y valores compartidos, la opción preferible es el estilo de liderazgo transformacional (MacGregor Burns, 2003).

*Tabla 3 Dimensiones del Liderazgo Transaccional*

| Dimensión | Descripción |
|-----------|-------------|
|-----------|-------------|

---

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Recompensa<br>Contingente | <p>Es una dimensión del liderazgo transaccional que se enfoca en la obtención de resultados mediante el uso de incentivos tangibles. Este enfoque se basa en la idea de que los seres humanos responden positivamente a recompensas materiales a cambio de su esfuerzo y desempeño. En otra dirección el liderazgo transformacional, que motiva a través de la inspiración y valores compartidos, el liderazgo transaccional busca generar conformidad al satisfacer las necesidades y deseos inmediatos de los individuos (Bass y Avolio, 2004). Los líderes que aplican la recompensa contingente establecen directrices claras y utilizan recompensas basadas en el rendimiento para dirigir a los empleados hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Los principales indicadores de este enfoque incluyen la entrega de recompensas materiales, la creación de una relación de reciprocidad entre líderes y seguidores, y el fomento de la confianza en el equipo, asegurando así que las tareas se realicen de manera eficiente.</p> |
|---------------------------|---|

Gestión por excepción (activa) Es un enfoque de liderazgo que, aunque no implica una renuncia total al liderazgo, se caracteriza por una supervisión mínima y un enfoque en el cumplimiento de estándares preestablecidos. Los líderes que adoptan este estilo confían en que sus trabajadores completarán sus tareas de manera satisfactoria, evitando intervenciones innecesarias. Si bien este enfoque asegura que se cumplan los objetivos, no inspira a los empleados a superar expectativas o a innovar, ya que el éxito se mide por el establecimiento de los estándares (Bass y Avolio, 2004). Gestión por excepción (pasiva). "Es el estilo de Liderazgo transaccional en el que los líderes evitan especificar acuerdos y no facilitan objetivos y estándares que deba alcanzar el seguidor. A veces, el líder espera a que las cosas no marchen correctamente para así actuar" (Bass y Avolio, 2004).

Gestión por excepción (pasiva) Es el estilo de Liderazgo transaccional en el que los líderes evitan detallar acuerdos y no evidencian objetivos y estándares que deba alcanzar el seguidor. A veces, el líder espera a que las situaciones cotidianas vayan mal antes de actuar" (Bass y Avolio, 2004).

### **2.1.2.1.1.3 Estilo de Liderazgo Pasivo**

El estilo de liderazgo pasivo se caracteriza por la falta de intervención activa del líder en los procesos o problemas que surgen dentro de un equipo u organización. Este tipo de liderazgo evita la toma de decisiones clave, muestra una comunicación limitada o ineficaz y se distingue por su desinterés en el desempeño individual o colectivo. Los líderes pasivos suelen intervenir solo cuando los problemas son críticos o han generado un impacto significativo,

además de no proporcionar retroalimentación constante ni orientación clara a los colaboradores (Coluccio et al., 2021).

Como consecuencia, este estilo de liderazgo puede generar baja motivación en los empleados, quienes pueden sentirse desorientados o desmotivados ante la falta de guía e inspiración. También se observa un aumento en los conflictos internos, una pérdida de productividad debido a la ausencia de dirección y una falta de innovación al no fomentar nuevas ideas o iniciativas. Entre los ejemplos de comportamientos típicos de un líder pasivo se encuentran ignorar los conflictos entre los miembros del equipo, dejar decisiones importantes en manos de los empleados sin supervisión, no abordar problemas de bajo rendimiento y adoptar una actitud de “dejar hacer, dejar pasar” (Fiaz et al., 2017).

Aunque en la mayoría de las organizaciones este estilo es contraproducente, en contextos específicos, como en equipos altamente autónomos, podría no ser tan perjudicial, siempre que los miembros del equipo sean autosuficientes y estén acostumbrados a trabajar sin supervisión directa.

*Tabla 4 Dimensiones del Liderazgo Pasivo*

| Dimensión     | Descripción  |
|---------------|--|
| Laissez-Faire | En este estilo de liderazgo, el líder otorga a los subordinados una gran libertad para tomar decisiones, con poca o ninguna intervención por parte del líder. Este estilo es adecuado en equipos altamente capacitados y autónomos, pero en muchos casos puede generar desorganización y falta de dirección, lo que resulta en baja productividad y desmotivación entre los empleados (Anderson y McColl-Kennedy, 2005). Para Bass y Avolio, este estilo no puede considerarse realmente liderazgo, ya que brinda escasa orientación y apoyo. Se muestra reacio a tomar decisiones, actúa de |

---

manera desorganizada y deja que los demás actúen a su antojo. La expresión que lo define es: “No importa si lo hace o no lo hace...” (Mendoza y Ortiz, 2006).

**Gestión pasiva de excepciones** La gestión pasiva de excepciones es un subdimensión del liderazgo pasivo en la que el líder actúa solo de forma reactiva, interviniendo únicamente cuando los problemas ya son graves o han tenido un impacto negativo. Este enfoque se caracteriza por la falta de prevención, supervisión y monitoreo constante, dejando que los errores o conflictos escalen antes de abordarlos. Como resultado, se genera un entorno laboral reactivo y poco estructurado, donde los colaboradores carecen de orientación y apoyo continuo. Este estilo puede afectar la confianza en el líder y disminuir la productividad del equipo (Fiaz et al., 2017).

---

## **2.1.2 Liderazgo auténtico**

### **2.1.2.1 Definición de Liderazgo Auténtico**

El liderazgo auténtico es un campo emergente en la investigación sobre liderazgo que se centra en la genuinidad y la autenticidad de los líderes y su estilo de liderazgo. A diferencia de muchas teorías establecidas, el liderazgo auténtico aún está en proceso de desarrollo y sujeto a cambios a medida que surgen nuevas investigaciones (Gigol, 2020).

Recientemente, las organizaciones han vivido la automatización, la inteligencia artificial, la brecha salarial entre géneros o la falta de equidad en la oportunidad del trabajo

como las dificultades que definen la agenda presente y futura. De aquí que la búsqueda de líderes honestos y dignos de confianza adquiriera relevancia y actualidad (Wirawan et al., 2020).

El liderazgo auténtico ha arrancado el interés de unas pocas partes investigadoras que lo han conocido previamente desde el marco del liderazgo transformacional, pero que lo han abordado de una forma incompleta. Por otro lado, también son visibles enfoques sobre el liderazgo auténtico que no se sustentan en ninguna base empírica, argumentando, por ende, la existencia del temor a la falta de vida del liderazgo auténtico, el cual ha sido "archivado" (Gardner et al., 2005).

El liderazgo auténtico es un proceso complejo y difícil de definir. En la comunidad académica del liderazgo, no existe una definición de liderazgo auténtico que sea única, sino una serie de definiciones de liderazgo auténtico que son parte de una perspectiva y que hacen hincapié sobre unos aspectos diferentes (Gigol, 2020).

### **2.1.3 Enfoques del liderazgo auténtico**

Las formulaciones sobre el liderazgo auténtico presentan dos áreas diferentes: en primer lugar, el enfoque práctico, derivado del análisis de casos y del estudio de la literatura sobre el ejercicio y sobre el desarrollo; en segundo lugar, el enfoque teórico, basado sobre las investigaciones en ciencias sociales. Ambos enfoques ofrecen visiones sobre el proceso intrincado de liderazgo auténtico (Northouse, 2013).

#### **2.1.3.1 Enfoques prácticos**

Hoy en día, las personas muestran una gran curiosidad por saber los principios del liderazgo auténtico, lo que equivale a conocer los pasos para alcanzar esta forma de liderazgo. En esta sección, se presentan dos enfoques prácticos sobre el liderazgo auténtico: en primer término, el enfoque que propone Robert Terry en el año 1993; y en segundo término, el enfoque

desarrollado por Bill George en el año 2003. Las orientaciones que ofrecen ambos enfoques son distintas. Cada una de estas dos orientaciones presenta una manera de aplicar el liderazgo auténtico en la práctica.

#### **2.1.3.1.1 Enfoque del liderazgo auténtico de Robert Terry**

La perspectiva de la teoría de Terry (1993) sobre el liderazgo auténtico se concentra en la práctica y en la guía a seguir para realizar dicho liderazgo, es decir, en la práctica del estilo de liderazgo auténtico. Esta teoría se articula precisamente a partir de las acciones que lleva a cabo el líder, el equipo de liderazgo o la organización ante una determinada situación. La premisa ética que está detrás de este aspecto de Terry es que los líderes deben hacer esfuerzos por tomar decisiones correctas. Así, la teoría de Terry sirve de guía para estas acciones.

Terry considera que para cualquier situación de liderazgo hay que abordar dos preguntas simples pero fundamentales: Qué está ocurriendo y qué se puede hacer para resolver la situación. La práctica del liderazgo auténtico es una forma de responder adecuadamente a estas preguntas, lo que quiere decir comprender y actuar según lo que se determina "verdadero" en uno mismo (autenticidad), en la organización y en la realidad. Así, el reto de los líderes es diferenciar las acciones auténticas de las inauténticas y comprometerse con las auténticas frente a las inauténticas. Sin este entendimiento de la situación, las acciones de los líderes pueden ser inadecuadas y tener efectos desastrosos (Gigol, 2020).

Para ayudar a diagnosticar y abordar los problemas subyacentes en las organizaciones, Terry desarrolló la Rueda de la Acción Auténtica. Esta rueda consta de seis componentes, con el significado, la misión y el poder en la parte superior, y la estructura, los recursos y la existencia en la parte inferior en sentido de las agujas del reloj. El centro de la rueda representa el Cumplimiento y señala la finalización del proceso. Para responder a las preguntas planteadas

por Terry (1993), se requieren dos pasos: primero, identificar el problema en la rueda de diagnóstico y segundo, seleccionar estratégicamente una respuesta adecuada al problema.

**Figura 1** Rueda de Acción Auténtica



Fuente: Northouse (2013). *Leadership Theory and Practice*.

El primer paso en el tratamiento del problema pasa por la evaluación de los empleados y sus inquietudes en la organización. Como resultado de esta evaluación, los líderes pueden sacar a la luz las inquietudes reales de la organización haciendo uso de la Rueda de la Acción Auténtica. Si bien las preocupaciones de un grupo o de una organización pueden ser infinitas, la Rueda de la Acción Auténtica ofrece una estructura que permite agrupar las inquietudes en seis categorías básicas (Northouse, 2013).

El segundo paso, que tiene que ver con la elección de la respuesta correcta al problema, también se hace con la Rueda de la Acción Auténtica; no obstante, en este momento de la actividad, la Rueda de la Acción Auténtica se utiliza de forma prescriptiva, al objeto de sugerir un camino para resolver el problema. En cuanto se descubre el problema, la Rueda de la Acción

Auténtica invita a los líderes a explorar diferentes explicaciones del problema y a decidir una respuesta basándose en esa información.

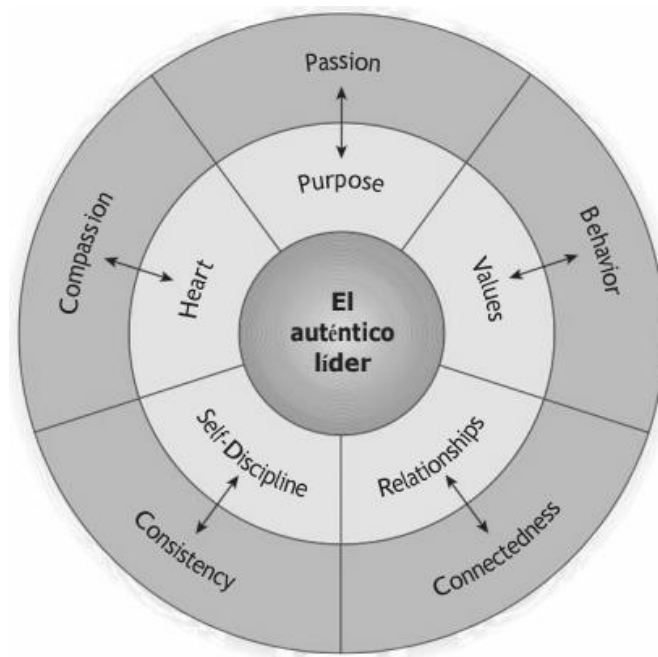
#### **2.1.3.1.2 Enfoque de liderazgo auténtico de Bill George**

Aunque la Rueda de Acción Auténtica de Terry se enfoca en áreas problemáticas específicas, el enfoque del liderazgo auténtico delineado por George (2003; George & Sims, 2007) se concentra en las cualidades de los líderes auténticos. George proporciona una descripción práctica de las cualidades esenciales del liderazgo auténtico y cómo los individuos pueden cultivar estas cualidades para alcanzar el estatus de líderes auténticos (Northouse, 2013).

Basado en su experiencia como ejecutivo empresarial y a través de entrevistas con 125 líderes exitosos de diversos ámbitos, George descubrió que los líderes auténticos poseen un auténtico deseo de servir a los demás, poseen un profundo autoconocimiento y se sienten capacitados para liderar desde sus valores fundamentales. En particular, los líderes auténticos exhiben cinco características fundamentales: (1) comprensión de su propósito, (2) arraigados valores sobre lo que es correcto, (3) desarrollo de relaciones basadas en la confianza, (4) demostración de autodisciplina y congruencia con sus valores, y (5) enardecida pasión por su misión (es decir, actuar con el corazón) (George, 2003).

Las cinco dimensiones del liderazgo auténtico identificadas por George: propósito, valores, relaciones, autodisciplina y corazón. Asimismo, la figura ejemplifica cada una de las características relacionadas: pasión, comportamiento, conexión, coherencia y compasión, que los individuos necesitan desarrollar para alcanzar la autenticidad en el liderazgo (Northouse, 2013).

**Figura 2** Características del liderazgo auténtico



Fuente: Northouse (2013). *Leadership Theory and Practice*.

### 2.1.3.2 Enfoque teórico

#### 2.1.3.2.1 Modelo de Walumbwa, et al (2008)

El Modelo Integral de Gardner et al (2005) se centra en el desarrollo tanto del líder auténtico como de sus seguidores, y se seleccionó para esta investigación debido a su exhaustividad, actualidad e importancia en el campo del liderazgo auténtico, además de que permite su aplicación empírica por medio del cuestionario del mismo autor.

El modelo resalta dos factores clave que contribuyen al desarrollo del liderazgo auténtico: la autoconciencia y la autorregulación. La autoconciencia se define como la capacidad del líder para reflexionar sobre sí mismo a través de la introspección, lo que le permite tener una comprensión clara y consistente de sus valores, identidad, emociones, motivaciones y metas. La adquisición de la autoconciencia implica el proceso de entender y dar sentido al entorno que rodea al líder a través de su reflexión sobre sus propias creencias y

esquemas. Esta autoconciencia proporciona una base sólida para que el líder tome decisiones y acciones coherentes con su autenticidad.

En cuanto a la autorregulación, se identifican varias características asociadas a procesos auténticos de autorregulación. Esto incluye la regulación internalizada, donde el líder es impulsado internamente por su ser intrínseco, independientemente de influencias externas o expectativas. Además, el procesamiento equilibrado de la información implica recopilar e interpretar imparcialmente la información sobre uno mismo, sin distorsiones ni exageraciones, lo que permite al líder evaluar sus experiencias internas y externas de manera objetiva. El comportamiento auténtico refleja valores, creencias, pensamientos y sentimientos del líder que no son influenciadas por factores externos. Finalmente, la transparencia relacional implica establecer niveles elevados de apertura, autorrevelación y confianza en las relaciones cercanas del líder (Gardner, et al., 2005).

Además, las interacciones entre el líder y el seguidor resultan en una "relación auténtica", en la que ambos llegan a entenderse mutuamente y reconocen el impacto que ejercen el uno sobre el otro. Este modelo también reconoce la importancia de la historia personal del líder y de eventos clave que lo han influenciado en su desarrollo auténtico, así como la influencia del entorno organizacional en la promoción de líderes y seguidores auténticos. En síntesis, este modelo proporciona un marco completo para entender y fomentar el liderazgo auténtico en diversos ámbitos organizacionales.

#### **2.1.3.2.2 Componentes del Liderazgo Auténtico**

Con base en el modelo inicial de Walumbwa et al. (2005) y en desarrollos teóricos más recientes, Walumbwa, Gardner, Avolio y otros investigadores crearon en 2008 el instrumento denominado Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) para evaluar el liderazgo auténtico (LA). El objetivo tras este cuestionario era el de comprobar la calidad de sus resultados en

cuanto al grado de autenticidad de los líderes (atributos éticos y morales). En sus resultados confirmaron la alta validez y fiabilidad del modelo, así como la relación positiva entre el LA y el rendimiento organizacional, aspecto que ha hecho que su utilización se haya afianzado en diferentes estudios (Walumbwa et al., 2008).

#### **a. La autoconciencia**

Es la capacidad del sujeto para recoger, reconocer y significar el contexto que vive, así como el efecto que tiene en su autoconfianza a lo largo del tiempo. También es reconocer las propias fortalezas y debilidades para, teniendo raíces en el conocimiento de sí mismo, intervenir de manera efectiva en los otros, reconoces cómo sus acciones son recibidas por los otros (Walumbwa et al., 2008). Asimismo, Luthans y Avolio (2003) establecen la autoconciencia como la capacidad del líder de reconocer sus propias fortalezas, debilidades, valores y emociones, y el impacto que estos pueden llegar a tener en los demás. Un líder auténtico sabe quién es y cómo sus comportamientos afectan a su entorno.

#### **b. La transparencia relacional**

Es cuando la identidad del ser humano aflora hacia los demás. Se produce una comunicación abierta, honesta y sincera de pensamientos, sentimientos y comportamientos. Por ello, la confianza interpersonal se magnifica, (Walumbwa et al., 2008): el líder muestra la información de forma honesta, libre de manipulaciones o de no mostrar emociones inadecuadas. De acuerdo con Luthans y Avolio (2003) la transparencia relacional es mostrarse sincero y abierto en las relaciones interpersonales, compartiendo información y pensamientos de forma honesta. También el establecimiento de relaciones con transparencia relacional genera confianza, pues los líderes transparentes actúan sin ocultar las intenciones y sin manipular a los demás.

### **c. La perspectiva moral internalizada**

Se refiere a un proceso de auto-regulación de la conducta donde intervienen valores y principios altamente internalizados en la forma que el ser humano tiene de actuar en el mundo. Consiste en que la conducta y la toma de decisiones por parte del líder se basan en las propias creencias morales internalizadas a pesar de la existencia de presiones sociales o del grupo en el contexto de la organización en la que se ejecuta la actividad (Walumbwa et al., 2008, citado en Avolio & Gardner, 2005). De igual manera, en la línea de Luthans y Avolio (2003) la perspectiva moral hace alusión a la determinación de la conducta de un líder en función de sus principios y valores éticos, mucho más que de presiones externas o expectativas sociales. El líder auténtico actuaría en función de la conducta que él considera justa, aun a pesar de las tentaciones de conveniencia o dentro de contextos difíciles.

### **d. El procesamiento equilibrado**

Se percibe como la capacidad que tiene cada líder para el análisis objetivo justo de toda la información fundamental para la toma de decisiones. Este componente también supone apertura al diálogo y la voluntad de integrar distintas posturas que pueden cuestionar las propias creencias o el propio juicio (Walumbwa et al., 2008). Para Luthans y Avolio (2003) la moral internalizada consiste en la capacidad para examinar la información objetiva antes de tomar decisiones, teniendo en cuenta las propias posturas claramente, así como las opiniones de los demás. Este tipo de líder se esfuerza por tener diferentes puntos de vista y se aleja de los prejuicios o de los juicios, impulsivos.

*Tabla 5 Cuadro comparativo entre estilos y teorías del Liderazgo*

| Criterio                | Teoría de los Rasgos  | Teoría Conductual  | Teoría Situacional  | Teoría del Liderazgo Transformacional   | Teoría del Liderazgo Transaccional                                      | Teoría del Liderazgo Auténtico   | Criterio                |
|-------------------------|---|--|---|---|---|--|-------------------------|
| Autores representativos | Stogdill (1948), Mann (1959), Kirkpatrick y Locke (1991)                    | Lewin, Lippitt y White (1939); Ohio State University (1957); University of Michigan (1960) | Fiedler (1967); Hersey y Blanchard (1977); House (1971)                             | Burns (1978); Bass (1985); Avolio y Bass (2004)                                     | Bass (1985); Burns (1978)   | Avolio y Gardner (2005); Walumbwa et al. (2008)  | Autores representativos |
| Enfoque principal       | El liderazgo se explica por los rasgos o características innatas del líder. | Se centra en los comportamientos observables del líder.                                    | Plantea que la efectividad del liderazgo depende de la situación o contexto.        | El líder inspira, motiva y transforma a sus seguidores para alcanzar metas comunes. | El liderazgo se basa en recompensas y castigos para obtener resultados. | Se fundamenta en la autenticidad, ética y coherencia del líder consigo mismo y con los demás.  | Enfoque principal       |
| Criterio                | Teoría de los Rasgos  | Teoría Conductual  | Teoría Situacional  | Teoría del Liderazgo Transformacional   | Teoría del Liderazgo Transaccional                                      | Teoría del Liderazgo Auténtico   | Criterio                |
| Supuesto básico         | Los líderes nacen, no se hacen.   | El liderazgo puede aprenderse y desarrollarse.   | No existe un estilo único de liderazgo; depende del contexto.                       | El líder busca el desarrollo integral y motivacional de sus seguidores.             | El líder motiva a través de incentivos y supervisión del desempeño.     | El liderazgo surge de la autoconciencia, la transparencia y la confianza.                      | Supuesto básico         |
| Características clave   | Carisma, inteligencia, confianza, decisión, integridad.                     | Estilos autoritarios, democráticos o laissez-faire; orientación a tareas o personas.       | Adaptabilidad, flexibilidad y diagnóstico del nivel de madurez de los subordinados. | Carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada.     | Supervisión, establecimiento de metas, recompensas y sanciones.         | Transparencia, ética, autoconciencia y equilibrio entre valores personales y organizacionales. | Características clave   |

## **2.2 Engagement laboral**

Kahn (1990) se refiere al engagement laboral como la participación activa por parte del compromiso que manifiesta el empleado durante la ejecución de sus tareas en la organización, en oposición al engagement que conlleva una conexión física, cognitiva y emocional palpable en la actividad laboral. Por su parte, Maslach et al. (2001) consideran que el engagement está en función de la vitalidad, de la implicación y de la efectividad y que se opone a las tres dimensiones del síndrome de burnout -cinismo, agotamiento e ineficacia.

En un enfoque diferente, Rothbard (2001) considera que el engagement, como una actitud, guarda relación con la atención y la absorción: la atención es el tiempo que el sujeto dedica a pensar sobre una actividad, mientras que la absorción está vinculada a la concentración y la intensidad del foco puesto en el campo de la actividad. No obstante, Shirom (2003) considera que otros autores han puesto más el foco en el vigor cuando han definido el constructo de engagement, es decir, en los sentimientos de fuerza y energía emocional en el trabajo.

Por último, Meiyani y Putra (2019) consideran que el engagement laboral es la forma en la que se define la disposición de un empleado en cuanto al compromiso de él mismo en la participación e implicación en cualquier tarea relativa al trabajo. Para concluir estas definiciones, se explica que el engagement laboral representa un estado mental positivo y satisfactorio vinculado al trabajo (Schaufeli, et al., 2002).

### **2.2.1 Dimensiones del Engagement Laboral**

#### **a. Vigor**

De acuerdo con Schaufeli et al. (2002), el vigor representa niveles elevados de energía y resistencia mental que exhibe un empleado durante su trabajo. También implica la

disposición para dedicar esfuerzo a sus responsabilidades laborales, así como la capacidad de mantener la persistencia ante las adversidades. De acuerdo con Schaufeli y Bakker (2003), los trabajadores que obtienen altos puntajes en vigor suelen mostrar una abundante energía, entusiasmo y resistencia en su trabajo. Por otro lado, aquellos que obtienen puntajes bajos muestran una menor energía, entusiasmo y resistencia en relación con su trabajo.

#### **b. Dedicación**

Según Schaufeli et al. (2002), la dedicación implica un engagement profundo con el trabajo, manifestado a través de entusiasmo, inspiración, orgullo, desafío y sentido al desempeñar las tareas laborales. En este sentido, Schaufeli y Bakker (2003) argumentan que los empleados que muestran niveles elevados de dedicación tienden a identificarse fuertemente con su trabajo, ya que este les proporciona significado, inspiración y desafío en su vida profesional. Como resultado, estos empleados se muestran entusiasmados y orgullosos con respecto a su trabajo.

#### **c. Absorción**

Según Schaufeli et al. (2002), la absorción se expresa mediante completa concentración e inmersión en el trabajo, de modo que el tiempo transcurre rápidamente y se siente disgusto al tener que abandonar las tareas. De acuerdo con Schaufeli y Bakker (2003), los empleados que obtienen altas puntuaciones en absorción suelen experimentar satisfacción al participar activamente en su trabajo. Se sumergen en las actividades y responsabilidades laborales, y les resulta difícil separarse de su labor debido a que se sienten impulsados por ella. Como resultado, tienden a desconectarse de su entorno y el tiempo parece transcurrir rápidamente mientras trabajan. Por otro lado, hay trabajadores con bajos niveles de absorción, lo que indica que no están comprometidos ni inmersos en sus roles laborales. No les resulta difícil dejar sus tareas y no pierden la noción del tiempo en su entorno laboral.

Cabe resaltar que en esta investigación se toma como base teórica a las dimensiones del engagement laboral propuestas por Schaufelli et al (2002) debido a que permiten evaluar el engagement tanto de manera global como a través de sus tres componentes principales.

### **2.3 Comportamiento pro organizacional no ético**

El comportamiento pro-organizacional no ético (UPB, por sus siglas en inglés) es un constructo introducido por Umphress y Bingham (2011), el cual se refiere a acciones realizadas por empleados con la intención de favorecer a la organización o a sus miembros, pero que infringen normas éticas fundamentales, valores sociales, leyes o estándares aceptados de conducta. Este tipo de comportamiento presenta una paradoja ética, ya que busca proteger o promover a la organización, pero lo hace mediante medios que transgreden principios éticos ampliamente aceptados (Donaldson y Dunfee, 1994).

#### **2.3.1 Componentes del comportamiento pro organizacional no ético**

El comportamiento pro organizacional no ético integra dos componentes clave: El primer es la la naturaleza ética de la conducta: el UPB es considerado poco ético debido a que viola hipernormas, es decir, normas éticas universales vinculadas a la justicia, la legalidad y los valores sociales ampliamente compartidos (Donaldson y Dunfee, 1994). Esto lo diferencia de aquellas conductas que solo vulneran normas internas o culturales de la organización (Robinson y Bennett, 1995).

El segundo es la intención pro-organizacional. A pesar de ser comportamientos éticamente cuestionables, su finalidad es beneficiar a la organización, sus líderes o sus miembros. Estos actos pueden presentarse tanto en forma de comisión (por ejemplo, alterar fechas de vencimiento para vender productos perecibles) como de omisión (por ejemplo, no informar defectos en un producto) (Umphress y Bingham, 2011).

Desde esta perspectiva, el UPB no incluye acciones que resultan de errores, negligencia involuntaria o desconocimiento, ya que estas no tienen una intención deliberada de favorecer a la organización (Asare y Wright, 1995). Además, tampoco se consideran UPB aquellas conductas que tienen como propósito exclusivo el beneficio personal del empleado, sin la intención de contribuir a la organización (Grover y Hui, 1994; Treviño y Youngblood, 1990).

Asimismo, es importante considerar que la intención de ayudar no siempre garantiza un resultado positivo. Por ejemplo, un trabajador puede destruir documentos para proteger a la empresa, pero esta acción puede generar sospechas y perjudicar su reputación ante auditores externos (Treviño y Ball, 1992; Weaver et al., 1999).

Otro aspecto relevante es la gravedad potencial de las consecuencias del UPB. Esto se refiere a los daños que podrían generarse hacia terceros (clientes, usuarios, sociedad) como resultado de estas acciones. Por ejemplo, no reportar un defecto en un producto farmacéutico puede tener efectos fatales, lo cual representa una mayor severidad que si el defecto solo implicara una pérdida económica por reemplazo (Sonenshein, 2007).

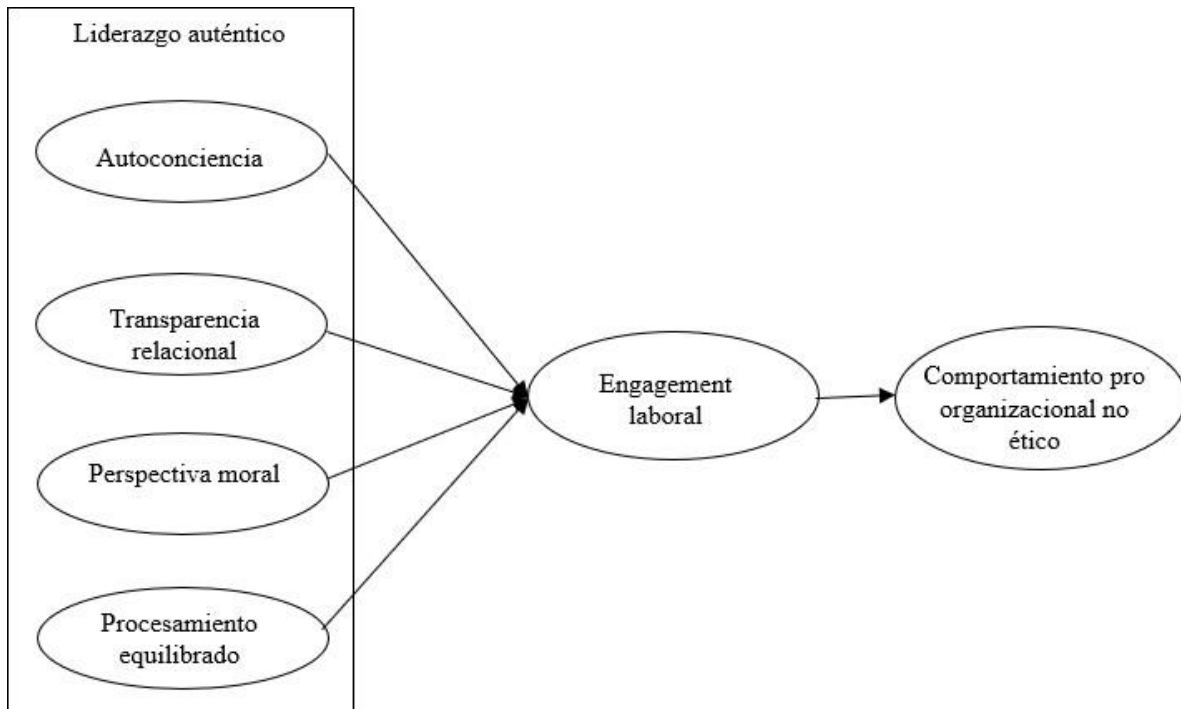
Desde una perspectiva más aplicada, Gigol (2020) amplía la comprensión del UPB señalando que estas conductas suelen justificarse internamente por los trabajadores como "estratégicas" o "necesarias" para preservar la imagen o el éxito de la organización. Es decir, se originan por una motivación organizacional y no tanto por intereses personales. Entre las formas más comunes de este comportamiento se encuentran: ocultar información perjudicial sobre productos o servicios, exagerar su calidad, encubrir errores o emitir recomendaciones falsas.

En concreto, el comportamiento pro-organizacional no ético representa una forma de lealtad mal entendida, donde el compromiso con la organización lleva a los empleados a cruzar límites éticos. Aunque se ejecuta con la intención de beneficiar a la empresa, sus consecuencias

pueden dañar seriamente la reputación organizacional, afectar a terceros y comprometer la integridad de los colaboradores implicados.

## 2.4 Modelo propuesto

**Figura 3** Modelo de investigación



## 2.5 Antecedentes

**Antecedente 1: “Influencia del liderazgo auténtico en el comportamiento pro organizacional no ético: El rol intermediario del engagement laboral”**

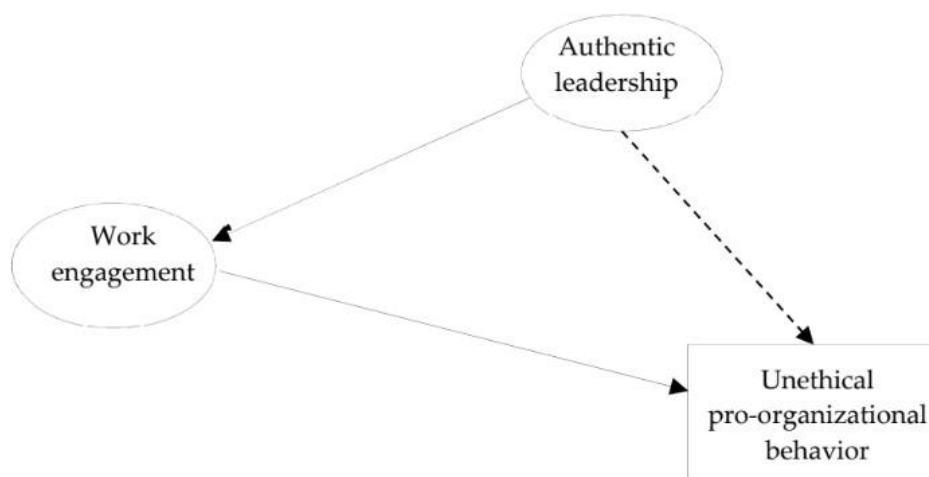
Este estudio fue realizado en Polonia por Gigol (2020) con el objetivo de determinar las relaciones de interdependencia entre el engagement, liderazgo y comportamiento pro organizacional no ético a favor de la empresa. La investigación toma como base teórica del

liderazgo auténtico de Walumbwa, et al (2008) y en el engagement laboral considera las dimensiones de Schaufelli, et al. (2002)

La metodología usada tuvo un enfoque cuantitativo y alcance explicativo. Se usó el cuestionario de Liderazgo Auténtico para analizar el liderazgo auténtico en los superiores directos de los encuestados. La muestra estuvo conformada por 623 personas, entre 204 hombres y 419 mujeres, un 69,7% con edades entre 20 y 29 años.

En los resultados se puede visualizar que el liderazgo auténtico influye significativamente en el comportamiento pro organizacional no ético y en el engagement laboral. En concreto, los resultados de esta investigación tuvieron limitaciones, en primer lugar, la muestra que no fue representativa (sobrerrepresentada por jóvenes menores de 29). Por lo tanto, estas personas tenían antigüedad parcialmente. Otro punto es que los encuestados estaban realizando estudios superiores lo cual podría haber influido en la interpretación de resultados. Por último, los trabajadores que estudian también podrían tener una visión distinta de lo que es el engagement laboral y el comportamiento organizacional no ético.

**Figura 4** Modelo de Gigol (2020)



## **Antecedente 2: “Impacto del Liderazgo Auténtico en el Work Engagement y el comportamiento de ciudadanía organizacional: El papel mediador de la motivación por el trabajo”**

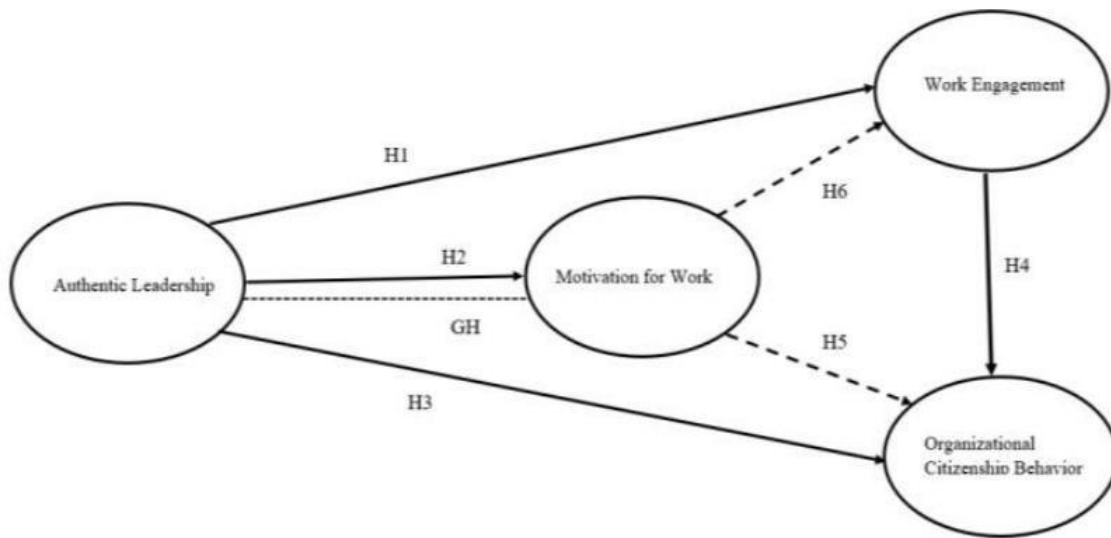
Este estudio se realizó en Ecuador por Leal, et al (2021) y buscó determinar el impacto de la percepción del liderazgo auténtico sobre el work engagement y el comportamiento de ciudadanía organizacional a través de la motivación para el trabajo.

La metodología empleada fue de diseño transversal, los datos se obtuvieron de 300 trabajadores pertenecientes a microempresas, pequeñas y medianas (MYPES) de todas las provincias ecuatorianas, estableciéndose relaciones de tipo causal mediante el uso de análisis factorial regresivo y confirmatorio y sustentando el modelo de ecuaciones estructurales.

Los resultados se puede observar que, H1: Liderazgo auténtico influye positivamente en el engagement laboral ( $B=0,11$ ;  $p<0,001$ ), el liderazgo auténtico influye positivamente en el comportamiento ciudadano ( $B=0,12$ ;  $p<0,001$ ), el engagement laboral influye positivamente en el comportamiento ciudadano ( $B=0,17$ ;  $p<0,001$ ), la motivación laboral influye positivamente y significativamente en el comportamiento ciudadano ( $B=0,13$ ;  $p<0,001$ ), y por último, la motivación laboral influye positivamente y significativamente en el engagement laboral ( $B=0,75$ ;  $p<0,001$ ).

**Figura 4.**

Modelo de Leal, et al (2021).



### **Antecedente 3: “Liderazgo auténtico, engagement laboral y rendimiento: Estudiando una organización sanitaria confesional”**

Esta investigación fue elaborada en Indonesia por Samsudin, Saputra y Bramantoro con el propósito de examinar el efecto del engagement en el rendimiento individual en una organización religiosa llamada Muhammadiyah en Indonesia. La investigación toma como base teórica la Teoría del Rendimiento Individual de Koopmans, et al (2013) , que plantea 3 dimensiones, el rendimiento de la tarea, el rendimiento contextual y el comportamiento contraproducente. Con respecto al work engagement, se usó la teoría de Schaufeli, et al(2002). Con respecto a la teoría de liderazgo se plantea la variable de Liderazgo auténtico, se utilizó la teoría de Avolio y Walumbwa (2019).

La metodología empleada tuvo un enfoque cuantitativo, enfoque transversal que usó cuestionarios en línea para recolectar datos. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 587 directivos y supervisores de 50 hospitales. La mayoría son mujeres con un 63%, licenciadas (57%), millennials de menos de 40 años (55%) y llevan trabajando en el hospital de Muhammadiyah hasta 15 años (59%). Trabajan para hospitales de Java (95%) y Sumatra (5%).

En los resultados se observa que la H1: Work Engagement influye en el Desempeño individual ( $B=0,532$ ;  $p<0,000$ ), la H2: Liderazgo Auténtico no influye significativamente con el Rendimiento Individual ( $B=-0,009$ ;  $p<0,778$ ), la H3: Liderazgo Auténtico influye en el work engagement ( $B=0,252$ ;  $p<0,000$ ), la H4: La cultura Organizacional influye en el Desempeño Individual ( $B=0,290$ ;  $p<0,000$ ); La H5: La cultura organizacional influye en el work engagement ( $B=0,545$ ;  $p<0,000$ ) y por último, la H6: La Cultura organizacional influye al Liderazgo auténtico ( $B=0,172$ ;  $p<0,000$ ).

#### **Antecedente 4: “Liderazgo, Comunicación, Satisfacción laboral para engagement y sustentabilidad del empleado en empresas familiares en Latinoamérica”**

Esta investigación se realizó en el mercado peruano por Ramirez, Peñaflor y Sagustín (2023) con el objetivo analizar los factores que contribuyen al engagement de los empleados en dos empresas familiares peruanas. El primer antecedente nacional fue desarrollado por y se titula. La investigación toma como base teórica del liderazgo auténtico de Walumbwa, et al (2008) y en el engagement laboral considera las dimensiones de Schaufelli, et al. (2002).

La metodología empleada en un inicio tuvo enfoque cualitativo, donde se usó entrevistas semi estructuradas (5 fundadores y 7 directivos de ambas empresas). Posteriormente se incluyó el enfoque cuantitativo que incluye administrar una encuesta a dos muestras no probabilísticas que estuvieron compuestas por 368 empleados (Tai Loy) y 75 empleados (Artí S.L).

Este estudio demuestra que el liderazgo auténtico promueve el engagement de los empleados por medio de una cultura de confianza y empoderamiento que al mismo tiempo resulta eficaz. La comunicación garantiza que todos se alineen en los mismos objetivos. La

satisfacción de trabajo se asocia de manera positiva con el engagement de los trabajadores y de las empresas familiares en el Perú y se puede potenciar ofreciendo oportunidades de desarrollo y crecimiento a los trabajadores ofreciéndoles compensaciones competitivas y creando un ambiente de trabajo positivo. Si las empresas familiares peruanas priorizaron estos factores, mejoraría su sostenibilidad y contribución a la economía del país

## **2.5 Contexto**

A nivel global, el sector manufacturero sigue constituyendo una parte esencial para la economía de países en vías de desarrollo, siendo relevante para el Producto Bruto Interno (PBI), el empleo y la innovación tecnológica. Según el Banco Mundial (2024), la industria representa aproximadamente el 16% del PBI global y emplea a más del 22% de la fuerza laboral formal. Para América Latina, la manufactura tiene un carácter central, pero enfrenta claramente una serie de problemas relacionados con la automatización, la sostenibilidad y la brecha tecnológica. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023) afirma que el incremento anual de la productividad manufacturera en la región ha sido del 1,4% durante la última década, lo que sugiere una lenta adaptación a la innovación y a los niveles de eficacia de los países más avanzados del mundo.

En Perú, la manufacturación se encuentra entre los sectores más importantes en la economía nacional, al aportar el 12,7% de PBI en 2023 y al considerar que más de 1.2 millones de trabajadores se ocupan en ella (INEI, 2024). Por su parte, en el contexto de la manufactura, el subsector de papel y productos derivados asume también un papel importante, dado que representa el 13,1% de la fuerza de trabajo manufacturera, lo que equivale a 87000 trabajadores, los que están principalmente ubicados en Lima Metropolitana, que presenta las principales plantas productoras y empresas del subsector. Este subsector incluye la manufactura de papel, cartón, empaques, productos de oficina, papel higiénico, entre otros,

constituyendo un soporte fundamental para el comercio, la educación y la cadena logística en el país.

En los últimos años, las empresas de la industria manufacturera de papel y de productos hogar han estado viviendo una situación realmente competitiva, ya que las materias primas han aumentado de forma considerable el precio, los procesos son automatizados, las exigencias ambientales son muy altas y se tiende a mejorar los niveles de eficiencia. El hecho de tener que reestructurar, de atender a la reducción de costes, de asegurar la sostenibilidad y las expectativas internas han incrementado la carga de trabajo y la tensión de los ambientes organizacionales. Estas transformaciones, forzosamente necesarias, si bien han requerido de reestructuración, han determinado unas ciertas consecuencias relacionadas con la estabilidad emocional y motivacional de las personas: del mismo modo, han determinado la importancia del liderazgo y la gestión del talento humano como claves para conseguir mantener la cohesión y el compromiso en el ámbito laboral.

En este sentido, el liderazgo auténtico se presenta como una palanca muy relevante para propiciar una conducta ética y conseguir aumentar la confianza, la ética o la transparencia en el seno de las organizaciones pero, incluso en este caso, muchas veces las empresas del sector muestran déficits de liderazgo ético: existe la tendencia de los mandos intermedios y los supervisores hacia el cumplimiento de objetivos de productividad y hacia el control operativo de las tareas descuidando, pues, aspectos humanos tales como la comunicación, la equidad o el reconocimiento. Esto ha propiciado la existencia por la cual las organizaciones poseen un clima donde predomina un contexto de desconfianza, baja satisfacción y una serie de conductas que se orientan a la ejecución mecánica de los objetivos, por encima de la internalización de la cultura o de los valores de la organización.

La carencia de liderazgos de auténtica calidad puede ser decisiva para el nacimiento de comportamientos pro-organizacionales no éticos (UPB por sus siglas en inglés) que consisten en conductas que buscan beneficiar a la organización, pero que violan principios morales o normas de ética (Umphress & Bingham, 2011). En el ámbito manufacturero estos comportamientos se pueden interpretar desde la ocultación de errores en los productos, la manipulación de los informes de control de calidad, el ocultar defectos en los productos o la alteración de la información que se ofrece a los clientes para proteger la reputación corporativa. Estas conductas, en el sector manufacturero, comúnmente son justificadas como “necesarias” para el bien de la compañía, pero llevan consigo un importante grado de vulnerabilidad a la integridad organizacional y la sostenibilidad reputacional.

## **2.6 Hipótesis**

### **2.6.1 Hipótesis general**

Los líderes auténticos, al construir relaciones basadas en confianza, transparencia e inspiración, fomentan un mayor nivel de identificación organizacional y engagement de los colaboradores (Avolio et al., 2004). Sin embargo, este fuerte vínculo puede llevar a que los trabajadores se sientan obligados a proteger la imagen de la organización, incluso mediante comportamientos no éticos justificados como lealtad (Umphress, Bingham & Mitchell, 2010). Sumado a ello, el engagement, entendido como un estado positivo de energía, dedicación y absorción en el trabajo (Schaufeli et al., 2002), puede incrementar el deseo de los empleados de "hacer lo mejor" por la organización, lo cual puede derivar en justificar actos no éticos si se perciben como beneficiosos para la empresa (Matherne & Litchfield, 2012). Por lo tanto, se plantea:

**HG:** El liderazgo auténtico influye positivamente en el comportamiento pro organizacional no ético, siendo esta influencia mediada por el engagement laboral, de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

### **2.6.2 Hipótesis específicas**

La autoconciencia constituye una capacidad individual que permite al trabajador reflexionar sobre sus pensamientos, emociones y acciones, y comprender cómo estos influyen en su entorno laboral (Duval & Wicklund, 1972). En el contexto organizacional, una mayor autoconciencia promueve la regulación del comportamiento y el alineamiento con los objetivos laborales, lo cual tiende a potenciar el engagement laboral, entendido como un estado positivo y persistente de vinculación afectiva, cognitiva y conductual con el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004). Cuando los trabajadores poseen altos niveles de autoconciencia, suelen mostrar mayor claridad sobre sus responsabilidades, propósito y desempeño, lo que incrementa su dedicación, absorción y vigor en las tareas diarias. Por lo tanto, se plantea:

**H1:** La autoconciencia influye positivamente en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

El liderazgo auténtico promueve relaciones estrechas basadas en confianza y respeto mutuo, lo cual puede llevar a que los colaboradores se sientan obligados a proteger o beneficiar a la organización, incluso mediante acciones poco éticas (Umpress, Bingham & Mitchell, 2010). Además, incluso estilos de liderazgo ético como el auténtico pueden generar efectos no deseados, al fomentar una obediencia ciega o conductas defensivas hacia la organización (Miao et al., 2013). Por lo tanto, se plantea:

**H2:** La transparencia relacional en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

Este tipo de liderazgo se basa en la transparencia, autorregulación y orientación ética, lo que inspira confianza y motivación en los colaboradores, incrementando su engagement (Avolio et al., 2004). Asimismo, al fomentar el sentido de significado, seguridad y disponibilidad psicológica en el trabajo, el liderazgo auténtico se convierte en un fuerte predictor del engagement (Walumbwa et al., 2008). Sumado a ello, los trabajadores que perciben a sus líderes como genuinos y coherentes con sus valores tienden a comprometerse más emocionalmente con su trabajo (Gardner et al., 2005). Por lo tanto, se plantea:

**H3:** La perspectiva moral influye positivamente en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

Altos niveles de dedicación y absorción pueden llevar a los empleados a cruzar límites éticos para proteger o beneficiar a la empresa (Thau et al., 2015). Además, el engagement laboral, aunque positivo, puede motivar a los colaboradores a justificar actos no éticos como "necesarios" o "beneficiosos" para la organización (Matherne & Litchfield, 2012). Si el engagement laboral no está moderado por un entorno ético claro, puede derivar en conductas de sobreimplicación que justifiquen acciones inadecuadas (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003). Por lo tanto, se plantea:

**H4:** El procesamiento equilibrado influye positivamente en el comportamiento pro organizacional no ético mediado por el engagement laboral de los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de la investigación**

Se sugiere que de aplicarse esta investigación tenga un enfoque cuantitativo, debido a que propone la aplicación de un cuestionario y el uso de análisis estadísticos para probar las hipótesis. Por otro lado, se recomienda que el diseño sea no experimental-transversal ya que se sugiere que no se manipulen las variables de estudio, sino que se evalúen en su contexto natural. Además, se sugiere que la aplicación del cuestionario se realice en un único momento. Por último, el alcance debería ser explicativo ya que se tiene como objetivo determinar la influencia de una variable independiente (Liderazgo auténtico) en una variable dependiente (comportamiento pro organizacional no ético) a través de una variable mediadora (Engagement laboral) (Hernández y Mendoza, 2018).

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población objetivo**

La población representa la totalidad de las personas que cumplen con ciertas características requeridas para el estudio (Hernández y Mendoza, 2018). En este estudio, la población objetivo está conformada por la totalidad de trabajadores que laboran en empresas del sector manufacturero de papel y productos derivados en Lima Metropolitana, que pertenezca a los mandos medios o altos en estas empresas. De acuerdo con INNS (2024) actualmente existen 11 600 empresas dedicadas al rubro manufacturero en las cuales laboran un total de 666 000 personas, si consideramos que el subsector de papel y productos derivados representa el 13,1 % de la fuerza laboral, un total de 87000 trabajadores laboran actualmente en empresas del sector manufacturero de papel y productos derivados en Lima Metropolitana.

### 3.2.2 Método de muestreo

El método de muestreo será no probabilístico por conveniencia debido a que no todos los trabajadores que laboran en empresas del sector manufacturero de papel y productos derivados tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, por el contrario, serán elegidos solo aquellos a los que se tuvo acceso.

### 3.2.3 Tamaño de la muestra

La muestra responde a una parte representativa de la población (Hernández y Mendoza, 2018). El tamaño de la muestra será calculado a partir de la siguiente fórmula que permite conocerla en base a una población conocida (87000 trabajadores en este caso).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población (87000)

Z = nivel de confianza (95%)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

d = Error máximo admisible (0.05)

$$n = \frac{87000 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (87000 - 1) + 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)} = 382.48$$

Tras la aplicación de la fórmula se conoció que debe evaluarse a una muestra de 382 trabajadores laboran actualmente en empresas del sector manufacturero de papel y productos derivados en Lima Metropolitana, para obtener hallazgos representativos de la población

objetivo. Sin embargo, es importante mencionar que estos 382 que formen parte de la muestra también deberán tender un puesto de mando medio o alto en las empresas que laboren, o por lo menos tener personas a su cargo. Asimismo, deberán obtener un puntaje medio o alto en la escala de liderazgo auténtico, de lo contrario serán descartado como unidad de análisis.

### **3.3 Método de recolección de datos**

Los datos serán recolectados por medio de un cuestionario aplicado de manera virtual (a través de google forms) que estará estructurado en cuatro partes. En la primera parte de evaluarán datos demográficos de los participantes tales como el sexo, la edad, el tiempo que lleva laborando en una empresa del sector manufacturero de papel y productos derivados y el puesto que tiene en esta empresa.

En la segunda sección se aplicará el Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) diseñado por Walumbwa et al. (2008) que permite evaluar la percepción de liderazgo auténtico en 16 ítems distribuidos en 4 componentes: autoconciencia (4 ítems), transparencia en las relaciones (4 ítems), procesamiento equilibrado (4 ítems) y moral internalizada (4 ítems) y valorados en una escala Likert de 5 puntos donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente en desacuerdo”.

En la tercera sección se aplicará el Unethical Pro-organizational behavior Questionnaire diseñado por Umphress et al (2010) que permite evaluar el comportamiento pro organizacional no ético mediante 6 ítems valorados en una escala Likert de 7 puntos donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente en desacuerdo”.

En la cuarta sección se aplicará el Utrecht Work Engagement Scale (UWES - 9) elaborado por Schaufelli et al (2002) que evalúa el engagement laboral mediante 9 ítems

distribuidos en tres dimensiones: Vigor (3 ítems), Dedicación (3 ítems) y Absorción (3 ítems) valorados en una escala Likert de 7 puntos desde 1 (Nunca) hasta 7 (Siempre).

### **3.4 Método de análisis de datos**

Los datos serán procesados en el software JAMOVI en el cual se seguirán una serie de análisis estadísticos. En primer lugar, con la prueba piloto se realizarán el análisis de fiabilidad y el análisis de validez mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el análisis de factores exploratorio, los cuales permitirán corroborar que el instrumento aplicado cuenta con un nivel de confiabilidad y validez apto para poder obtener resultados fiables y válidos

Posteriormente con los datos de la muestra total se realizarán los siguientes procedimientos. En primer lugar, se realizarán tablas de frecuencia y gráficos de barras de acuerdo a cada dato demográfico evaluado. En segundo lugar, se realizará el análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach para cada dimensión de las variables en estudio. En tercer lugar, se realizará el análisis factorial exploratorio de cada uno de los cuestionarios aplicados. En cuarto lugar, se realizará un análisis de mediación para comprobar las hipótesis planteadas.

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Conclusiones**

La presente investigación permitirá comprender cómo el liderazgo auténtico influye en el comportamiento pro-organizacional no ético, considerando el rol mediador del engagement laboral en los trabajadores del sector manufacturero de papel y productos derivados de Lima Metropolitana. Su desarrollo contribuirá a fortalecer el cuerpo teórico existente sobre liderazgo

ético, compromiso laboral y conducta organizacional, integrando variables que, hasta el momento, han sido poco exploradas de manera conjunta en contextos empresariales peruanos.

El presente estudio permitirá evidenciar que el liderazgo auténtico puede constituirse, como un tipo de liderazgo para propiciar la integridad y la transparencia en las organizaciones. A través de las dimensiones del liderazgo auténtico (esto es, autoconciencia, transparencia relacional, perspectiva moral y procesamiento equilibrado), se espera evidenciar que el liderazgo auténtico puede propiciar climas laborales más saludables y éticamente sólidos, facilitando la comprensión de las empresas ese liderazgo basado en valores genuinos puede incidir en el compromiso de los trabajadores, así como facilitar que los trabajadores desarrollen conductas pro-organizacionales no éticamente deseadas.

Asimismo, la investigación permitirá confirmar la afirmación de que la autoconciencia del líder, la cual genera un profundo conocimiento de sus valores, emociones y acciones, tiene un impacto positivo en el equipo de trabajo. Así también, se espera que la transparencia relacional propicie la confianza y la comunicación de forma interna, los cuales son pilares básicos para la generación de engagement laboral y para conseguir comportamientos relacionados con los principios éticos organizacionales. De la misma manera, la perspectiva moral internalizada también explica el hecho de que los líderes con una conducta que actúan conforme a un sistema de valores firme y coherente motivan a sus colaboradores para que también actúen de esta manera y evitan realizar conductas que al final del día, buscaban beneficiar a la empresa, pero a su vez eran contrarias a valores éticos. Por último, el procesamiento equilibrado permite entender de qué forma los líderes auténticos procesan la información y la perspectiva del resto de una manera objetiva antes de tomar decisiones, lo que implica una mayor posibilidad de generar un entorno de trabajo donde imperen las participaciones y el compromiso con el trabajo.

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo permitirá ampliar el conocimiento sobre la relación entre liderazgo auténtico, engagement laboral y comportamiento pro-organizacional no ético, aportando un modelo integrador que podrá ser utilizado en futuras investigaciones en contextos latinoamericanos. Asimismo, permitirá fortalecer la comprensión de cómo los estilos de liderazgo ético contribuyen a formar organizaciones más sostenibles, responsables y comprometidas con la integridad de sus miembros.

#### **4.2 Recomendaciones**

Desde una perspectiva práctica, los resultados esperados permitirán orientar a las empresas del sector manufacturero y a otras organizaciones en la importancia de fomentar liderazgos auténticos que impulsen el compromiso de los colaboradores sin comprometer los valores éticos. Este conocimiento permitirá, a futuro, diseñar programas de desarrollo organizacional enfocados en la autorreflexión, la transparencia y la toma de decisiones moralmente fundamentadas, promoviendo culturas laborales basadas en la confianza, la coherencia y la responsabilidad.

Asimismo, se recomienda que las organizaciones implementen programas de formación en liderazgo auténtico que fortalezcan la autoconciencia, la transparencia relacional, la perspectiva moral y la capacidad de procesamiento equilibrado. Dichos programas deberán incluir espacios de autorreflexión, mecanismos de retroalimentación constructiva y talleres de ética organizacional, de modo que los líderes desarrollen una gestión coherente con los valores institucionales y se conviertan en referentes de conducta ética para sus equipos.

Por último, la presente investigación constituirá la base para futuras investigaciones que pretendan abordar la relación que existe entre el liderazgo auténtico y las variables vinculadas con la ética y la sostenibilidad organizacional, y que también se asigne un mayor protagonismo al uso de métodos cuantitativos o mixtos de investigación, así como también se

amplié el campo de análisis para otros sectores productivos, con la finalidad de contrastar los resultados y, por ende, fortalecer la validez externa del modelo propuesto; de este modo la presente investigación permitirá dar un pequeño paso al fortalecimiento del liderazgo ético y responsable en el contexto empresarial peruano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. (December, 2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15, (6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickes, M. (October, 2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*. 22 (6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value* (Vol. 18). John Wiley & Sons. [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=n2T4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=george+2003+authentic+leadership&ots=9h\\_kFpDfle&sig=6eAYd8Rjx2\\_jTmNERe3A\\_txBbOM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=george%202003%20authentic%20leadership&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=n2T4DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=george+2003+authentic+leadership&ots=9h_kFpDfle&sig=6eAYd8Rjx2_jTmNERe3A_txBbOM&redir_esc=y#v=onepage&q=george%202003%20authentic%20leadership&f=false)
- George, B., Sims, P., Mclean, A., & Mayer, D. (Febrero, 2007). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review*.

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Kahn, W. A. (diciembre, 1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (abril, 1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th Edition). SAGE Publications, Inc.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684. doi:10.2307/3094827
- Sánchez, S. (2019). El liderazgo auténtico y su incidencia en la confianza de los colaboradores de una empresa privada. Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/1868>
- Schaufeli W. (1999). Burnout. En: Firth-Cozens J, Payne RL., (Eds.). *Stress in health professionals. Psychological and organizational causes and interventions*. Chichester: John Wiley; . 12-32.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (marzo, 2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. and Bakker, A. (2003) UWES - Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health. Psychology Unit Utrecht University.

[https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)

Schaufeli, W. y Buunk, B. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing.

En: *The Handbook of Work and Health Psychology*. (Cap. 19).

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/0470013400#page=388>

Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. (diciembre, 2009). The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., & West, C. P.

(2016). Relationship Between Clerical Burden and Characteristics of the Electronic Environment With Physician Burnout and Professional Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*. 194(7), 836-848.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0025619616302154>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (February,

2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure.

*Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Wiewiora, A., & Kowalkiewicz, A. (2018). The role of authentic assessment in developing

authentic leadership identity and competencies. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 44(3), 415–430. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1516730>

Wright, S., & MacKinnon, C. (2003). Leadership alchemy : the magic of the leader coach (1.<sup>a</sup>

edición) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C. The Coaching Project Publications, <http://pe.upc.libri.mx/index.php>

## ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Por favor, indique el género al que pertenece

|   |           |
|---|-----------|
| 1 | Femenino  |
| 2 | Masculino |

Por favor, indique el rango de edad en el que se encuentra

|   |                 |
|---|-----------------|
| 1 | De 18 a 23 años |
| 2 | De 24 a 30 años |
| 3 | De 31 a 37 años |
| 4 | De 38 a 45 años |
| 5 | Más de 45 años  |

Por favor, indique su grado de instrucción

|   |   |
|---|---|
| 1 | Educación básica (primaria o secundaria)                |
| 2 | Educación técnica superior (instituto o centro técnico) |
| 3 | Educación universitaria (pregrado)                      |
| 4 | Educación universitaria (posgrado - maestría)           |
| 5 | Educación universitaria (posgrado - doctorado)          |
| 6 | Otro (especifique): _____                               |

Por favor, indique su carrera

|   |                          |
|---|--------------------------|
| 1 | Marketing                |
| 2 | Ingeniería industrial    |
| 3 | Administrador            |
| 4 | Comunicaciones           |
| 5 | Negocios internacionales |
| 6 | Economía                 |
| 7 | Psicología               |

|    |                        |
|----|------------------------|
| 8  | Ingeniería empresarial |
| 9  | Derecho                |
| 10 | Ingeniería ambiental   |
| 11 | Carreras técnicas      |

Por favor, indique el área en el que labora

|   |             |
|---|-------------|
| 1 | Marketing   |
| 2 | Operaciones |
| 3 | Comercial   |
| 4 | Supply      |
| 5 | Otra        |

A continuación, se realizan una serie de afirmaciones referidas al liderazgo auténtico. En una escala del 1 al 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente en desacuerdo”, por favor califique según su consideración los siguientes enunciados:

| <b>Autoconciencia</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Puedo enumerar mis tres mayores debilidades.  |          |          |          |          |          |
| Puedo enumerar mis tres mayores fortalezas.   |          |          |          |          |          |
| Busco retroalimentación como una manera de entender quién realmente soy como persona. |          |          |          |          |          |
| Acepto los sentimientos que tengo sobre mí mismo.                                     |          |          |          |          |          |
| <b>Percepción de la moral internalizada</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Mis acciones reflejan mis valores fundamentales.                                      |          |          |          |          |          |
| No permito que la presión del grupo me controle.                                      |          |          |          |          |          |
| Otras personas conocen mi postura en asuntos polémicos.                               |          |          |          |          |          |
| Mi moral me guía en lo que realizo como líder.  |          |          |          |          |          |
| <b>Procesamiento equilibrado</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| Busco las opiniones de otros antes de tomar una decisión.                             |          |          |          |          |          |
| Escucho atentamente las ideas de aquellos que no están de acuerdo conmigo.            |          |          |          |          |          |
| No enfatizo mi propio punto de vista a costa de otros.                                |          |          |          |          |          |
| Escucho muy atentamente las ideas de otros antes de tomar decisiones.                 |          |          |          |          |          |

| <b>Transparencia relacional</b>                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Comparto abiertamente mis sentimientos con otros.      |          |          |          |          |          |
| Dejo que otros sepan quién soy realmente como persona. |          |          |          |          |          |
| Rara vez presento una falsa fachada a otros.           |          |          |          |          |          |
| Admito mis errores a otros.                            |          |          |          |          |          |

A continuación, se realizan una serie de afirmaciones referidas al engagement laboral. En una escala del 1 al 7, donde 1 es “Nunca” y 7 “Siempre”, por favor califique según su consideración los siguientes enunciados:

| <b>Engagement laboral</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1.En mi trabajo me siento lleno de energía.                        |          |          |          |          |          |          |          |
| 2.Mi trabajo está lleno de significado y propósito.                |          |          |          |          |          |          |          |
| 3.El tiempo vuela cuando estoy trabajando.                         |          |          |          |          |          |          |          |
| 4.Soy fuerte y enérgico en mi trabajo.                             |          |          |          |          |          |          |          |
| 5.Estoy entusiasmado con mi trabajo.                               |          |          |          |          |          |          |          |
| 6.Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí. |          |          |          |          |          |          |          |
| 7.Mi trabajo me inspira.   |          |          |          |          |          |          |          |
| 8.Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.  |          |          |          |          |          |          |          |
| 9.Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.                |          |          |          |          |          |          |          |
| 10.Estoy orgulloso del trabajo que hago                            |          |          |          |          |          |          |          |
| 11.Estoy enfocado en mi trabajo                                    |          |          |          |          |          |          |          |
| 12.Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo    |          |          |          |          |          |          |          |
| 13.Mi trabajo es retador   |          |          |          |          |          |          |          |
| 14.Me “dejo llevar” por mi trabajo.                                |          |          |          |          |          |          |          |
| 15.Soy muy persistente en mi trabajo.                              |          |          |          |          |          |          |          |
| 16.Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.                    |          |          |          |          |          |          |          |
| 17.Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando       |          |          |          |          |          |          |          |

A continuación, se realizan una serie de afirmaciones referidas al comportamiento pro organizacional no ético. En una escala del 1 al 7, donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente en desacuerdo”, por favor califique según su consideración los siguientes enunciados:

| <b>Comportamiento pro organizacional no ético</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Si beneficiara a mi organización, ocultaría información negativa sobre mi empresa o sus productos a los clientes y usuarios  |          |          |          |          |          |          |          |
| 2. Si ayudara a mi organización, exageraría la verdad sobre los productos o servicios de mi empresa ante los clientes y usuarios  |          |          |          |          |          |          |          |
| 3. Si fuera necesario, ocultaría información al público que pudiera perjudicar a mi organización.   |          |          |          |          |          |          |          |
| 4. Si ayudara a mi organización, tergiversaría la verdad para hacer que mi organización se vea bien   |          |          |          |          |          |          |          |
| 5. Si mi organización lo necesitara, daría una buena recomendación en nombre de un empleado incompetente con la esperanza de que se convierta en un problema de otra organización en lugar del mío. |          |          |          |          |          |          |          |
| 6. Si mi organización lo necesitara, retendría la emisión de un reembolso a un cliente o usuario que haya sido cobrado en exceso por error.   |          |          |          |          |          |          |          |