

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**EL LIDERAZGO AUTÉNTICO Y SU INCIDENCIA EN LA CONFIANZA DE LOS  
COLABORADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA.**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**PILAR JACKELYNE SÁNCHEZ MUÑOZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

A Dios, por colmar mis días con su bondad,

A mis abuelos, personas maravillosas que me alentaron en todo momento en el desarrollo de la presente tesis, y por el gran cariño incondicional que siempre depositan en mí.

A mi madre por sus consejos y por involucrarse de manera desinteresada en mis sueños.

A mi tía Karym, quien es como una segunda madre para mí; realmente una persona especial

y a Betty, mi hermana quien está conmigo en cada paso que doy.

## **Agradecimientos**

A mi asesor Américo Soto Grimaldo, a los profesores Andrés Gustavo Zorrilla Jurado y William Hugo Iraola Real, por su calidad humana, su disposición y compartir de manera generosa sus conocimientos, para guiarme en la tesis.

A Nic Industrial S.A.C por ser la empresa que me abrió las puertas a hacer mi investigación.

A la Universidad Ricardo Palma, mi alma mater, por haber recibido una formación académica de excelencia.

## Introducción

La presente investigación se desarrolló en dos fases la primera se tradujo en un plan y posteriormente se expuso el informe correspondiente al trabajo empírico comprobándose cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de las personas, el mismo que está constituido por cinco capítulos:

En el capítulo 1 se describe la realidad problemática. Se quiere indagar si en la empresa Nic Industrial S.A.C se generan niveles de confianza y se hace hincapié en si este estilo liderazgo auténtico contribuye con un modelo de gestión para el desarrollo efectivo de dicha organización

En el capítulo 2 se puntualizan tesis relacionadas a la presente investigación; investigaciones estructurales nacionales como internacionales, además de describir teorías y presentar conceptos que se repiten en todo el texto y delinear nuestro marco de referencia.

En el capítulo 3 se da a conocer la hipótesis planteada tanto general como específicas; además de definir nuestra variable independiente y dependiente, ambas disgregadas en sus dimensiones.

En el capítulo 4 se propone el método de investigación hipotético – deductivo, el tipo de investigación es aplicada-descriptiva. El diseño es no experimental, transversal y el cuestionario, usado como instrumento aplicado.

En el capítulo 5 se analizaron no sólo los resultados obtenidos de la investigación tanto de la perspectiva del gerente como sus colaboradores, sino también la hipótesis principal y las hipótesis secundarias. Asimismo se elaboró discusión de los resultados. Y, por último en el capítulo 6 se expone las conclusiones provenientes de las hipótesis planteadas y sus respectivas recomendaciones.

## Índice

Introducción .....	iv
Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras .....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
CAPÍTULO I .....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	1
1. Formulación del problema .....	3
2. Objetivos, General y Específicos .....	4
3. Justificación e importancia de la investigación.....	5
4. Alcance y limitaciones .....	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	8
1. Antecedentes de la investigación .....	8
2. Bases teórico-científicas.....	13
2.1 Pensamientos previos al Liderazgo Auténtico .....	13
2.2 Descripción del Desarrollo Teórico del Modelo: Liderazgo Auténtico .....	22
2.3 Teoría de Kernis y Goleman: Componentes de la Autenticidad.....	25
2.4 Teoría de Bill George y Peter Sims.....	27
2.5 Definiciones del Liderazgo Auténtico.....	37
2.6 Designio del Liderazgo Auténtico .....	38
2.7 Axiología del Liderazgo Auténtico .....	39
2.8 Principios del Liderazgo Auténtico basado en la filosofía humanista .....	42
2.9 La Confianza: El Condicionante para sostenernos de todas las presiones .....	45
2.10 Niveles de Confianza .....	47
2.11 Dimensiones de la Confianza según Daboval .....	52
2.12 Beneficios de aplicar la confianza en la dirección del personal.....	54
3. Definiciones de Términos Básicos:.....	55
CAPÍTULO III.....	57
HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	57
1. Hipótesis y/o Supuestos básicos.....	57
2. Variables o Unidades de análisis.....	58

CAPÍTULO IV.....	59
MÉTODO .....	59
1. Tipo y Método de investigación.....	59
2. Diseño específico de investigación .....	59
3. Población, Muestra o participante.....	60
4. Instrumentos de recogida de datos .....	60
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	62
6. Procedimiento para la ejecución del estudio.....	62
 CAPÍTULO V.....	 63
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	63
1. Datos Cuantitativos .....	63
1.1 Dimensión: Política de los empleados .....	63
1.2 Dimensión: Relación Supervisor - Empleado .....	66
1.3 Dimensión: Comunicación.....	68
1.4 Dimensión: Autoconciencia .....	69
1.5 Dimensión: Perspectiva Moral Interiorizada .....	71
1.6 Dimensión: Procesamiento Equilibrado de la Información .....	72
1.7 Dimensión: Transparencia Relacional .....	74
1.8 Variable: Liderazgo Auténtico .....	75
1.9 Variable: Confianza .....	77
2. Análisis de Resultados .....	78
2.1 Prueba de Hipótesis General .....	78
2.1.1 Resultados: Variable: Confianza-Variable: Liderazgo auténtico.....	78
2.2 Prueba de hipótesis secundarias .....	80
2.2.1 Prueba de hipótesis Secundaria 1 .....	80
2.2.1.1 Resultados Dimensión Procesamiento Equilibrado - Dimensión: Relación Supervisor-Empleado .....	80
2.2.2 Prueba de hipótesis Secundaria 1 .....	82
2.2.2.1 Resultados Dimensión Perspectiva Moral Interiorizada -Dimensión: Relación Supervisor- Empleado. ....	82
2.2.3 Prueba de hipótesis Secundaria 2 .....	84
2.2.3.1 Resultados Dimensión Autoconciencia - Dimensión: Política De Los Empleados .....	84
2.2.4 Prueba de hipótesis Secundaria 3 .....	86
2.2.4.1 Resultados Dimensión Transparencia Relacional * Dimensión: Comunicación .....	86
2.3. Análisis de Resultados de dimensiones.....	88

2.3.1 Autoconciencia.....	88
2.3.2 Perspectiva moral interiorizada.....	88
2.3.3 Procesamiento equilibrado de la información.....	88
2.3.4 Transparencia relacional .....	89
2.3.5 Política de los empleados .....	89
2.3.6 Relación Supervisor – Empleado .....	90
2.3.7 Comunicación .....	90
2.4. Análisis de Resultados de variables .....	91
3. Discusión de Resultados.....	92
CAPÍTULO VI.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	96
Conclusiones .....	96
Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS.....	101
Apéndice A: Matriz de Consistencia.....	104
Apéndice B: Cuestionario de Liderazgo Auténtico y Confianza .....	107

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Fiabilidad de las variables de Liderazgo Auténtico y Confianza.....	61
<b>Tabla 2</b> Dimensión: Política de los empleados .....	63
<b>Tabla 3</b> Dimensión: Relación Supervisor – empleado .....	66
<b>Tabla 4</b> Dimensión: Comunicación.....	68
<b>Tabla 5</b> Dimensión: Autoconciencia .....	69
<b>Tabla 6</b> Dimensión: Perspectiva Moral Interiorizada .....	71
<b>Tabla 7</b> Dimensión: Procesamiento Equilibrado de la Información .....	72
<b>Tabla 8</b> Dimensión: Transparencia Relacional .....	74
<b>Tabla 9</b> Variable: Liderazgo Auténtico .....	75
<b>Tabla 10</b> Variable: Confianza .....	77
<b>Tabla 11</b> Variable: Confianza * Variable: Liderazgo Auténtico.....	78
<b>Tabla 12</b> Dimensión: Procesamiento Equilibrado * Dimensión: Relación Supervisor- Empleado .....	80
<b>Tabla 13</b> Dimensión: Perspectiva Moral Interiorizada * Dimensión: Relación Supervisor Empleado .....	82
<b>Tabla 14</b> Dimensión: Autoconciencia * Dimensión: Política De Los Empleados.....	84
<b>Tabla 15</b> Dimensión: Transparencia Relacional * Dimensión: Comunicación .....	86

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Componentes de la Autenticidad .....	26
<b>Figura 2</b> Descripción causa y efecto del Liderazgo Auténtico según Teoría de Bill George y Peter Sims .....	29
<b>Figura 3</b> Axiología del Líder Auténtico. ....	40
<b>Figura 4</b> Niveles de confianza.....	47
<b>Figura 5</b> Dimensiones de la confianza .....	52
<b>Figura 6</b> Dimensión política de los empleados .....	65
<b>Figura 7</b> Dimensión relación Supervisión Empleado. ....	67
<b>Figura 8</b> Dimensión Comunicación. ....	69
<b>Figura 9</b> Dimensión autoconciencia.....	70
<b>Figura 10</b> Dimensión perspectiva moral interiorizada.....	72
<b>Figura 11</b> Dimensión procesamiento equilibrado de la información.....	73
<b>Figura 12</b> Dimensión transparencia relacional.....	75
<b>Figura 13</b> Variable Liderazgo Auténtico.....	76
<b>Figura 14</b> Variable Confianza .....	77
<b>Figura 15</b> El liderazgo autentico y la confianza en NIC Industrial.....	79
<b>Figura 16</b> La Relación Supervisión Empleado y el Procesamiento Equilibrado de la Información en NIC Industrial SAC .....	81
<b>Figura 17</b> La Relación Supervisión Empleado y el Perspectiva Moral Interiorizada en NIC Industrial SAC.....	83
<b>Figura 18</b> La Política de los empleados y la autoconciencia en NIC Industrial SAC.....	85
<b>Figura 19</b> La Comunicación y la transparencia relacional en NIC Industrial SAC.....	87

## Resumen

La presente investigación determinó cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL S.A.C, que se dedica al rubro de la comercialización de equipos, materiales y maquinaria para empresas del sector minero, hidrocarburos, energía, gas y construcción, en el año 2018. Se consideró el método de investigación hipotético - deductivo, el tipo de investigación es aplicada descriptiva - transversal. El diseño es no experimental, porque se trabajaron con las variables sin alterar su contexto. Los instrumentos aplicados fueron encuestas con respuestas a modo de escala de Likert. Cada uno de los componentes de las variables de estudio fue analizado individualmente y relacionadas entre sí. A partir de los resultados de este trabajo, se concluye que tanto la perspectiva moral interiorizada del líder, como el procesamiento equilibrado de la información del líder; contribuyen significativamente con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor- empleado. Del mismo modo con la autoconciencia del líder, que permite crear políticas organizacionales. Por otro lado, se puede corroborar que no existe necesariamente desde la transparencia relacional del líder auténtico y su contribución con la comunicación en los colaboradores. Se obtuvo información procesadas en el programa estadístico del SPSS, el cual permitió comprobar las afirmaciones planteadas en las hipótesis.

***Palabras claves:*** *Liderazgo auténtico, confianza, autoconciencia, perspectiva moral interiorizada, procesamiento equilibrado, transparencia relacional*

## Abstract

In the following research lasted, it idetermined how the type of authentic leadership affects the trust of the employees of the Nic Industrial SAC'S private company dedicated to the commercialization of equipment, materials and machinery for companies in the mining, hydrocarbons, energy, gas and construction sectors, during the year 2018. It was considered the hyphotetical and deductive method of research, and the type of research is applied in a descriptive and transversal way. The design is non- experimental, because it was worked with the variables without changing its context. The instruments applied during this research were surveys with answers in the way of the Likert scale. Each one of the components of the variables of this research was analyzed individually and related to each other. Then, with the results of this research, it concluded that even the moral perspective interiorized from the leader as the balanced processing of the information from the leader, both contributed with the improvement of the relationship between the supervisor and the employees significantly. In the same way with the self-awareness of the leader, which let to create organizational politics. By the other way, this research could prove that it it doesn't exist the transparency relation between the authentic leader and the communication with the collaborators. Also, this research obtained processed information in the statistics program of the SPSS, which let me to prove the statements considered in the hypothesis.

**Key Words:** *Authentic Leadership, Confidence, self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing, relational transparency*

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

Hoy en día, es necesario que las empresas cuenten con un estilo de liderazgo que les permita dirigir con efectividad; por ello, no basta que los directivos se respalden solo en la autoridad legítima que les da el poder asignado; sino como mencionamos, deben asumir un rol de liderazgo que conlleve a dinamizar la organización formal.

En el contexto actual o en cualquier otro se requerirá de personas capaces de liderar cualquier tipo de organizaciones, puesto que un líder comprometido, que tenga capacidad persuasiva y que irradie autenticidad permitirá el crecimiento y desarrollo de organismos sociales vivos. Por ello; “un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal” (Noriega, 2008: 26)

Nuestra primera interrogante expresa ¿Cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de las personas? Tal como lo señalan (Robbins y Judge, 2009: 422), “...los líderes

auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales cuyo resultado son cuando las personas creen y tienen fe en ellos”.

Esta premisa resulta de interés particular, ya que el liderazgo en base a confianza permite actuar de buena fe en tanto al comportamiento y a las percepciones de una persona. Un líder que inspira confianza en sus seguidores sería la clave para un desempeño de cada colaborador en base a esa motivación. Entonces surge la interrogante, ¿qué pasaría en una empresa en donde los trabajadores no se encuentran plenamente convencidos de la acción de su dirigente o de su líder? Tendríamos como resultado efectos irremediables en el desempeño de las personas; pero, si ellos estarían plenamente convencidos de la acción de su líder es seguro que los colaboradores tendrían mayor productividad si apuestan por alguien que es honesto y realiza lo que predica.

Esto nos lleva a reafirmar que donde no existe un clima organizacional positivo la cooperación entre colaboradores no es adecuado, creando suspicacias por ejemplo en ayudar a otros, por el miedo a ser reemplazados. El ambiente interno debe resultar acogedor, donde exista seguridad y confianza, entre líderes y seguidores, manteniendo siempre una interacción activa.

Podemos reflexionar sobre lo siguiente: si se trabaja en base a la confianza, el líder armoniza con su gente, de tal forma, que ellos comparten por ejemplo la información que poseen e invita a tener iniciativa y a proponer soluciones en situación de conflicto, ya que, están alineados a alcanzar la visión de la empresa y porque se sienten parte de una familia.

Es ahí donde subyace la importancia de dirigir la organización orientados a niveles de confianza; puesto que; permite crear un vínculo emocional, con los colaboradores; de modo que se construye un lazo de lealtad sostenible en el tiempo. Pero para que esto se logre, es necesario que el líder no rompa sus promesas.

De acuerdo a esta situación la presente investigación pretende determinar el tipo de liderazgo de la empresa NIC INDUSTRIAL SAC y como este tipo de liderazgo contribuye con los niveles de confianza.

Si en verdad y de acuerdo a nuestra aproximación se quiere indagar si en la empresa NIC INDUSTRIAL SAC existe esta experiencia donde se genera niveles de confianza que permita a los colaboradores estar seguros, dispuestos a cooperar y brindar su mejor servicio y disposición para el buen desempeño.

Por ello; las siguientes interrogante son claves que nos permite indagar sobre este asunto ¿El liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores en la empresa NIC INDUSTRIAL SAC? ¿Cómo este estilo liderazgo auténtico contribuye con un modelo de gestión para el desarrollo efectivo de dicha organización?. (Robbins y Judge, 2009) Realizan un estudio de tipos de liderazgo y entre los cuales habla del liderazgo auténtico, que para nuestro interés éste posee una cualidad particular, que es el efecto de producir un nivel alto de confianza.

Esta realidad nos lleva a señalar al liderazgo como un factor primordial de éxito empresarial, esto implica que quien dirige debe tener cualidades de líder y es lo que se espera encontrar en la delimitación espacial y contexto donde se desarrolla la empresa NIC INDUSTRIAL SAC.

## **1. Formulación del problema**

### **Problema Principal**

¿Cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018?

### **Problemas Secundarios**

- ¿En qué medida el procesamiento equilibrado de la información y la moral internalizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018?
- ¿Cómo la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018?
- ¿En qué medida la transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018?

## **2. Objetivos, General y Específicos**

### **Objetivo General**

Determinar cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar en qué medida el procesamiento equilibrado de la información y la moral internalizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.
- Determinar cómo la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.
- Determinar en qué medida la transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

### **3. Justificación e importancia de la investigación**

El presente trabajo de investigación se realizó porque se ha notado que el crecimiento económico en el país, se está asociando a la corrupción. La corrupción genera brechas de desigualdad; donde se produce un efecto de envidia social muy compleja y aborda resentimientos y sensaciones excluyentes. Por ende, necesitamos que las organizaciones operen bajo un enfoque de liderazgo humano, basado en principios y valores; donde se busque la integración a través de relaciones de confianza; y así exista un dialogo abierto con sus colaboradores; donde si se tiene una buena idea, no hay que pedir permiso a la cima, y sea más fácil que a una persona a quien se le ocurre una idea innovadora se le deje experimentar.

La Administración tradicional, se basa en alcanzar objetivos de la organización con eficacia y eficiencia por medio del proceso administrativo que es la planeación, organización, dirección y supervisión de los recursos de la empresa. Sin embargo, en la actualidad es indispensable que las empresas cuenten con líderes que desarrollen sus cualidades internas bajo una perspectiva moral y así sean dignos de nuestro respeto y lealtad; para lograr un liderazgo eficaz y ético. Es por ello, que la presente investigación busca promover la práctica de un liderazgo autentico donde se desarrolle una mayor confianza en los miembros de la organización, a fin de influir positivamente en su conducta, de tal manera que los ayude a desarrollar sus fortalezas, promoviendo su capacidad creativa para lograr sobrepasar las expectativas de los objetivos a cumplir.

Se pretende que esta investigación sea fuente de estudio para las organizaciones, a fin de buscar mayores resultados en la satisfacción, compromiso y rendimiento de sus seguidores.

Para la aplicación de la investigación se utilizará el método cuantitativo para utilizar las encuestas para medir los resultados de los niveles de confianza de los colaboradores con la empresa privada y el método cualitativo para elaborar entrevistas a profundidad con

profesionales en Administración y Recursos Humanos para saber el enfoque de su estilo de liderazgo.

#### **4. Alcance y limitaciones**

##### **Alcance**

**Delimitación Temporal:** La investigación cubrió un periodo de 5 meses. De setiembre a diciembre del año 2018, teniendo en cuenta que anteriormente no se ha desarrollado un estudio similar en esta empresa.

**Delimitación Espacial:** La investigación se llevó a cabo en la empresa NIC INDUSTRIAL SAC, dedicada al rubro de la comercialización de equipos, materiales y maquinaria para empresas del sector minero, hidrocarburos, energía, gas y construcción.

**Delimitación Social:** Los interesados en la presente investigación son: ejecutivos y colaboradores nacionales y extranjeros de la empresa NIC INDUSTRIAL SAC.

##### **Delimitación Conceptual:**

- Línea de Investigación: Globalización, economía, administración y turismo.
- Disciplina: Administración y Gerencia.
- Área: Comportamiento Organizacional.

##### **Limitaciones**

Para la presente investigación se encontró una limitación de tiempo, ya que solo se pudo acceder los días martes, jueves y viernes de 7:30pm a 3:00am para recopilar y analizar la información de nuestro interés, alguna de ellas en otro idioma pero considerada, a modo de desarrollar y enriquecer el presente marco teórico. Y los fines de semana a partir del sábado a las 11 a.m. para los trabajos de investigación de campo, a causa de trabajo y asuntos personales. En cuanto al financiamiento de la investigación; se llevó a cabo mediante una

inversión propia y también existe la accesibilidad necesaria por parte de la empresa. Por lo tanto la investigación es viable.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### 1. Antecedentes de la investigación

##### Nacionales

Loli, P., Navarro, V., Del Carpio J., y Vergara A., (2016). **Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima.** *Revista IIPSI, 19 (2)*, 163-177. Se indaga sobre relación existente entre la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados de las organizaciones públicas y privadas de Lima. Esta investigación pretende conocer el grado de confianza y el nivel de empoderamiento que tienen los empleados.

El trabajo de tesis es de nivel descriptivo, exploratorio y correlacional. Se utilizaron dos cuestionarios de medición de las variables, bajo una muestra intencional y no probabilística conformada por 327 profesionales, empleados o funcionarios de organizaciones públicas y privadas de Lima que realizan estudios de postgrado en una universidad pública, respecto de su posición en la empresa donde laboran.

La contribución de esta investigación es que la confianza organizacional, generada por las acciones de la institución donde laboran, tiene su correspondencia en los empleados profesionales de las organizaciones públicas y privadas, permitiendo el empoderamiento de los mismos en favor de la organización.

El estudio científico mencionado concluye que existe una alta correlación significativa y positiva entre los factores de la confianza organizacional y los componentes del empoderamiento; comprobando que si se conduce una organización bajo un enfoque que contenga como principios fundamentales la mutua confianza entre sus miembros, logrará la competitividad en el mercado. Además de cubrir las expectativas con eficacia y eficiencia.

### **Internacionales**

Blanch, J. (2018). **Liderazgo Auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement. (Tesis Doctoral)**. Universidad Complutense de Madrid, España.

La investigación indaga sobre el efecto del liderazgo auténtico sobre dos variables criterio, el rendimiento y la innovación de equipos de trabajo, considerando el potencial papel mediador de tres variables, la integración cognitiva, la integración afectiva y el work engagement. La tesis doctoral mencionada concluye que existe una relación positiva entre el liderazgo auténtico y la innovación en los equipos de trabajo, evidenciando que si se utiliza al liderazgo auténtico como recurso de trabajo posibilitará los resultados organizacionales superiores.

El modelo de investigación considera tres variables mediadoras, de naturaleza cognitiva, afectiva y motivacional, respectivamente. En concreto, se analizaron la integración cognitiva, la integración afectiva y el engagement, para comprender los mecanismos de mediación

existentes entre la variable independiente (i.e. liderazgo auténtico) y las variables dependientes (i.e. rendimiento y motivación). La muestra estuvo integrada por 132 grupos de trabajo (N = 616) procedentes de 32 organizaciones, adscritas al denominado ecosistema digital que operan dentro del sector de las telecomunicaciones y los servicios financieros.

Así mismo, las dimensiones utilizadas por la variable del liderazgo auténtico son: transparencia en las relaciones interpersonales, internalización de principios morales, procesamiento equilibrado de la información y autoconocimiento)

Edú, S. (2014). **Influencia del Liderazgo Auténtico en las Conductas Extrarol de los Empleados. (Tesis Doctoral)**. Universidad Nacional de Educación A Distancia, Madrid, España.

El objetivo de esta Tesis Doctoral fue examinar las relaciones del Liderazgo Auténtico con formas concretas de CER de tipo promotor, tanto afiliativas como desafiantes. Esta relación es en esencia la búsqueda del proceso investigativo de la tesis que analizamos. Se construye tres estudios originales según reza el texto con muestras y métodos totalmente independientes, sobre aspectos poco explorados de las relaciones del Liderazgo Auténtico con las conductas extra-rol de los empleados en las organizaciones. Por lo tanto, en cada uno de los estudios se propuso unas relaciones y/o procesos específicos del Liderazgo Auténtico como antecedentes de cada conducta extrarol concreta, derivados de la revisión de la literatura realizada.

Para el primer estudio se tuvieron en cuenta los aportes teóricos de (Chiaburu y Baker, 2006; Hsiung, 2008), lo que permite observar que se centra en profundizar y avanzar en el conocimiento de las relaciones directas del Liderazgo Auténtico con las CER promotoras en general, donde se escogieron los comportamientos de ciudadanía organizacional (OCB) de los empleados, que vendría hacer una forma genérica de CER promotora. Y para el segundo y tercer estudio se tuvo en cuenta los aportes teóricos de (Avolio et al., 2004; Gardner et al.,

2005; Illies et al., 2005) donde se incorporaron variables y procesos mediadores, con la finalidad, por una parte, de dar apoyo empírico a los postulados del modelo y, por otra, de obtener una mejor comprensión de las variables que influyen en que los empleados muestren CER. Como los procesos de identidad social están presentes como un mecanismo clave de influencia del Liderazgo Auténtico.

La metodología del estudio es no experimental de tipo correlacional, lo que supone que no se manipularon las variables objeto de examen, sino que se analizaron las relaciones que se dieron entre las variables propuestas en cada estudio, en la situación real, sin alterarlas o intervenir sobre ellas.

Para la realización de los tres estudios se observa tres muestras diferentes e independientes compuestas cada una por, al menos, 200 empleados de diferentes organizaciones. Estos participantes debían reunir una serie de requisitos: 1) Que trabajasen en alguna organización, indistintamente pública o privada; 2) Que desarrollasen su actividad laboral dentro de departamentos, grupos o equipos de trabajo; 3) Que los equipos/ grupos donde trabajaban, estuvieran supervisados por un mismo jefe/supervisor (líder) y se compusiera al menos, de cuatro empleados, sin contar al jefe/supervisor; 4) Que su participación fuera totalmente voluntaria.

Para la obtención de los datos, los participantes respondieron a un cuestionario compuesto por las escalas relativas a las variables propias de cada estudio. En la selección de los instrumentos de medida se tuvo como criterio que cuenten con probadas garantías de fiabilidad y validez psicométricas. Los datos se han sometido a análisis estadístico, en un primer lugar, descriptivo y, posteriormente, inferencial, con la finalidad de poner a prueba las hipótesis planteadas en cada investigación y generalizar los resultados a la población. De cada estudio se obtuvieron unas conclusiones particulares derivadas de las hipótesis planteadas.

Por lo tanto, según la conclusión genérica del estudio; el Liderazgo Auténtico se asocia de forma significativa y positiva a CER de los empleados de tipo promotor tanto afiliativas como desafiantes lo que permite al investigador desarrollar la discusión de resultados. Así mismo, se observa los resultados obtenidos en los tres estudios, donde se confirma que el valor del liderazgo, en general, y el Liderazgo Auténtico, en particular, como una variable clave del comportamiento de los empleados que va más allá de sus obligaciones y pueden facilitarlas en los procesos mediadores la identificación de los empleados con su organización y grupo de trabajo, el empowerment y el clima de grupo.

Jensen, S., y Luthans, F. (2006). **Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes.** *Leadership & Organization Development Journal*. 27(8), 646-666.

En esta investigación Jensey y Luthans, tenían un interés de demostrar los impactos significativos, del liderazgo autentico del empresario; en las actitudes de los empleados, y su potencial efecto para el crecimiento y funcionamiento de emprendimientos nuevos de pequeños empresarios. Para ello, se utilizó el modelo lineal jerárquico sobre una muestra de 179 empleados en 62 empresas nuevas y pequeñas; es decir; su único fundador aún estaba activo en las operaciones diarias de la empresa. Las aportaciones de Jensey y Luthans (2006), fueron de vital importancia, ya que demostraron que los empleados que percibían a su empresario como líder auténtico; como consecuencia tenían niveles más altos de compromiso organizacional, satisfacción y felicidad en el trabajo.

Autores como Jensen y Luthans (2006) se vieron en la tarea de realizar estudios en donde se investigó de qué forma el liderazgo autentico del empresario influía en el desarrollo de actitudes y en el bienestar de los empleados, dando lugar a un buen rendimiento al interior de una organización. Para llevar a cabo este estudio emplearon un modelo que resaltara la importancia de tres tipos de factores que sirvieran como antecedentes del liderazgo autentico:

las experiencias vitales del líder, el contexto organizacional en el cual se desenvuelve y el capital psicológico positivo.

Según el modelo anterior, un empresario o un directivo sería un líder auténtico si considera que todas las personas que se encuentran dentro de una organización tienen algo positivo que aportar y es capaz de identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de sus empleados y de esta manera ayudar a su desarrollo (Jensen y Luthans, 2006).

## **2. Bases teórico-científicas**

Desde la antigüedad, el estudio del liderazgo auténtico ha tomado importancia tanto a teóricos como a grandes CEO porque comprenden que el dirigir la organización orientados a niveles de confianza, permite crear fuertes vínculos emocionales con los colaboradores; de modo que se construye un lazo de lealtad sostenible en el tiempo, y tiene un gran impacto de influencia en la productividad y efectividad de la organización. Pero para que esto se logre, es necesario que el líder no rompa sus promesas.

De acuerdo a esta situación la presente investigación pretende determinar el tipo de liderazgo de la empresa NIC INDUSTRIAL SAC y como este tipo de liderazgo contribuye con los niveles de confianza, a continuación se mencionan las bases teórico –científicas que contribuyeron a la investigación:

### **2.1 Pensamientos previos al Liderazgo Auténtico**

Suele partir de los conocimientos previos que otros pensadores han aportado sobre el tema en Liderazgo Auténtico, utilizarse para comprender y explicar el desarrollo del mismo en el campo de la Administración. Por lo que el siguiente texto se dirige a quien desee saber algo más del inicio a muchas teorías propuestas acerca del liderazgo Auténtico.

En la tesis de Sergio Edú Valsania (2014) denominada “Influencia del Liderazgo Auténtico en las Conductas Extra-Rol de los Empleados”, expresa que el liderazgo ha

interesado a grandes pensadores a lo largo de toda la historia de la Humanidad, como **Sócrates** (este subrayado es mío), Platón, Aristóteles, Confucio, Maquiavelo o Weber. Sin embargo, Edú menciona que el mayor desarrollo tanto teórico como científico se ha dado en el último siglo, autores como Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa y Chan. Estos autores, servirán como complemento en la presente investigación, ya que mencionaremos directamente los aportes de Sócrates, Carlo Magno, Edú, Avolio, Gardner, Bass, Carl Rogers, Abraham Maslow, Martin Selligman, Bill George y Peter Sims).

Por su parte, en esta búsqueda el autor aludido encuentra en la definición de Yukl (2002) quien elabora una recopilación de distintas definiciones sobre liderazgo, siendo una propuesta entre 1957 y 1999, a partir de la que concluye que el liderazgo es “un proceso, donde una influencia intencional es ejercida de una persona sobre otras, con la intención de guiar, estructurar y facilitar las relaciones y actividades organizacionales” (Yukl, 2002:7).

Partiendo de una definición clara de Liderazgo; a continuación indagaremos en la variable de autenticidad, que es un aspecto clave para el tipo de liderazgo que tratamos en este estudio.

Para ello, nos debemos remontar en el tiempo a los griegos y especialmente a uno llamado Sócrates, quien preguntaba al oráculo de Delfos ¿cuál es el conocimiento más elevado al que un hombre puede aspirar? como respuesta tuvo “conócete a ti mismo”.

El oráculo además le dijo: “Te advierto, quien quiera que fueres, ¡Oh; tú que deseas sondear los arcanos de la naturaleza, que si no hallas dentro de ti mismo aquello que buscas, tampoco podrás hallarlo fuera! Si tú ignoras las excelencias de tu propia casa, ¿Cómo pretendes encontrar otras excelencias? En ti se halla oculto el tesoro de los tesoros. ¡Conócete a ti mismo y conocerás al universo y a los dioses!” (Inscripción en el frontispicio del Templo de Apolo en el Monte Parnaso, Grecia; 2500 a.C.).

Este asunto es primordial para pensar en nuestros días sobre el líder auténtico quien primero debe buscarse a sí mismo lo que no podría encontrar fuera de él. El tesoro escondido está en él mismo. Es decir, la verdad está en el interior de cada hombre, despertando la conciencia y conociéndola seremos libres de nuestros egos, materialismo, deseos, emociones, pensamientos y vicios. Debido que, al conocer nuestros defectos, la voluntad de eliminar esas malas conductas u hábitos nos hará más fuertes, de modo que, cuando se manifiesten podremos juzgarlas y así no permitir que vuelvan a repercutir en nuestra vida cotidiana. Por ende, si iniciamos un viaje hacia nuestro interior ya no seremos el reflejo de los demás, estaremos en la capacidad de corregir los errores de manera consciente y daremos pie a que nazcan las virtudes; que finalmente son las que nos permitirán crecer como personas y así nos dará la opción de tener una vida plena y significativa, ya que habremos encontrado nuestro propósito.

Otro personaje que reflexiona sobre este asunto es Alejandro Magno que dijo:

“Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea”.

Ciertamente, el autoconocimiento es la cualidad más representativa de un líder auténtico, ya que, teniendo claro e interiorizado quien eres, podrás comprender tu personalidad en base a tus cogniciones personales y alcanzar lo que te propongas, ya que uno de los conocimientos trascendentes para este propósito “es el conocimiento de uno mismo”, de ahí que tengas una percepción positiva de ti mismo y hagas caso omiso a tus temores y creencias limitantes, para empezar el camino hacia la autorrealización.

Otros autores en esta búsqueda y que se tocan brevemente en este marco histórico, los que definen a una persona auténtica son: Carl Rogers (1903 -1987) y Abraham Maslow (1908 - 1970), figuras más representativas del enfoque humanista.

Ambos resaltan la importancia del potencial humano dando relevancia a las experiencias actuales y conscientes de la persona, tal como se descubre así misma, y en relación con otras personas o grupos sociales.

Carl Rogers propone 3 condiciones para que favorecen el potencial: autenticidad, aceptación y empatía.

Carl Rogers (2000) en su obra *El proceso de convertirse en persona*, ofrece una frase alentadora sobre la autenticidad y expresa lo siguiente:

He descubierto que cuanto más auténtico puedo ser en la relación, tanto más útil resultaría esta última. Esto significa que debo tener presentes mis propios sentimientos, y no ofrecer una fachada externa, adoptando una actitud distinta de la que surge de un nivel más profundo o inconsciente. Ser auténtico implica también la voluntad de ser y expresar, a través de mis palabras y conducta, los diversos sentimientos existentes en mí [...] solo mostrándome tal cual soy, puedo lograr que la otra persona busque exitosamente su propia autenticidad (Carl, 2000:41)

La postura de Rogers se basó en que la persona tiene un impulso congénito a la realización, es decir posee una necesidad innata querer desarrollar sus potencialidades con la finalidad de mejorar en la consideración positiva e incondicional y optimista que tenía sobre las personas, bajo un enfoque de responsabilidad, de aceptación de sí mismo, y de la realidad. La autenticidad es más que la conexión de un individuo a sí mismo.

Los líderes auténticos aparentemente pueden mostrar debilidad porque no son autoritarios, son fuertes de corazón cuyo grado de sensibilidad los puede convertir en personas justas

porque tienen lucidez mental. La autenticidad se está convirtiendo en un aspecto relevante en el liderazgo y que puede denominarse en liderazgo auténtico. Haciendo hincapié en lo dicho anteriormente, la autenticidad se ha convertido en la esencia del bienestar; ya que conlleva a que el líder tal como es desarrolla sus roles para aportar al desarrollo de la sociedad teniendo libertad y minimizando sus miedos y limitaciones.

Solo a través de las vivencias, el líder comprenderá que a través de sus vivencias es donde se puede liberar de sus miedos y sus limitaciones, lo que conlleva a que se vuelva una persona independiente de crítica y del juicio. Es importante entonces, que sea genuino para que sus actos sean perdurable en el tiempo y que es con esfuerzo decidido que lograra este propósito.

El liderazgo auténtico se da con un esfuerzo intencionado en base a lo que se cree y lo que se piensa. Por esta razón la autenticidad puede definirse como un proceso continuo de construir conciencia de uno mismo en su totalidad, lo que amerita tener en cuenta los puntos fuertes y los puntos débiles que nos llevan a la autoevaluación constante. Se dice también que las creencias auténticas de las personas, sus valores y principios y su comportamiento se alinean con una perspectiva humana y trascendente. En suma, la autenticidad nos lleva a declarar ser quien dices ser, a un nivel muy profundo y se demuestra básicamente a través de acciones normales, cotidianas e interacciones personales durante la jornada laboral. Podría también definirse que es una práctica ética que se demuestra en el proceso de la existencia humana y de comportamientos interactivos sociales.

Rogers (como se citó en Schultz & Schultz, 2010) propuso una sola motivación innata predominante: la tendencia congénita a la realización, a desarrollar nuestras capacidades y potencialidades, partiendo de los aspectos estrictamente biológicos hasta los psicológicos de

mayor complejidad. “La meta suprema es realizar el yo, llegar a ser lo que él llama una persona que funciona plenamente”. (Schultz & Schultz, 2010: 325).

Dentro de este marco, el aporte de Carl Rogers bajo la teoría de la personalidad; para la presente investigación hace énfasis en la relación que hay que establecer entre el líder y su seguidor, puesto que, si el líder se muestra tal cual; es decir; es sincero y transparente con sus sentimientos libremente del lugar en el que se encuentre; podrá comunicar de tal forma en que su seguidor se abrirá a compartir sentimientos profundos y su experiencia, y en efecto, sólo así el líder podrá ofrecer ayuda real para dar comienzo al cambio. Su aporte fue crucial, ya que demostró que el grado de conocimiento de sí mismo, era el predictor individual más importante de la conducta. Su teoría permite comprender la tendencia innata que tenemos las personas para crecer y desarrollar nuestro potencial y así superar problemas internos. Schultz y Schultz, (2010) afirman "En el mundo de las empresas es un método que se utiliza para capacitar a los ejecutivos" (Schultz y Schultz, 2010:341).

Así mismo, Abraham Maslow, nos habla sobre el proceso de la autorrealización en su teoría de motivación basada en una pirámide jerárquica de las necesidades, en ella clasifica a la autorrealización como una necesidad suprema del ser, las necesidades que más ennoblecen al ser humano; que se satisface porque las personas están en busca de un deseo de crecimiento personal y al ser conscientes de sí mismas ya no se ven afectadas por las expectativas de los demás; pueden lograrlo; ya que el hombre constantemente está en una lucha por trazarse y cumplir metas prominentes. Los puntos de vista de Maslow tenían fuerte influencia del deseo de autorrealización del hombre en esa época y como ella afectaba a las organizaciones tanto como a la sociedad. Él abogaba por la autorrealización como el motor de motivación de una persona en su desempeño, bajo la premisa que las personas buscan un trabajo significativo y una calidad de vida que les permita su bienestar personal. Dentro de este marco hizo que muchas de las empresas se replantearan sobre qué papel juegan en la

sociedad. Ya que debería existir un equilibrio entre la productividad y la calidad de vida laboral más gratificante para sus colaboradores.

Es tarea de un líder auténtico ayudar a satisfacer estas necesidades porque comprende muy bien el significado intrínseco de la autorrealización y transcendencia.

Uno de los antecedentes dentro del desarrollo teórico e investigativo del Liderazgo Auténtico, fue el aporte de Martin Seligman en 1999; al fundar la psicología positiva, en ella realiza un estudio exhaustivo científico de las experiencias positivas. Pero también de otros aspectos como factores positivos individuales o el desarrollo de programas para mejorar la calidad de vida de las personas.

Seligman, en una forma de colaborar al desarrollo de esta nueva ciencia estudia y promueve el interés de estudiar la felicidad y el bienestar con la finalidad de darle una respuesta a la pregunta ¿Qué es lo que más desea, el ser humano, más allá de tener una satisfacción con la vida?.

Bajo esta premisa, Seligman enfatiza que las personas debemos disfrutar de las fortalezas propias e innatas, de esa manera desarrollaremos habilidades para el bienestar, relaciones positivas, nos acostumbraremos a sacar el máximo potencial de nuestras fortalezas que empezaremos por cultivar hábitos para alcanzar metas. Dicho esto, el líder auténtico tiene una similitud en esta ciencia, ya que al tener la capacidad no solo de persuadir sino también de influir en los comportamientos y el bienestar de sus colaboradores de manera positiva; está contribuyendo al desarrollo personal de sus colaboradores.

Parte del aporte de estos autores, permitieron generar un interés en la actualidad en un tipo de liderazgo en el que adquieren una gran importancia las creencias, principios y valores personales que el líder defiende y con los que consigue ganarse el respeto y confianza de sus

seguidores. Este estilo de liderazgo se denomina liderazgo auténtico (Avolio y Gardner, 2005).

Como nos dicen Avolio, B. J, y Gardner, W. L en su texto *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership* (2005), donde nos describen los fundamentos históricos, definiciones y componentes de la teoría del liderazgo auténtico. Expresan lo siguiente:

Nuestra premisa central es que a través de una mayor auto-conciencia, regulación y modelado positivo, los auténticos líderes fomentan el desarrollo de la autenticidad en lo seguidores. A su vez, la autenticidad de los seguidores contribuye a su bienestar y al logro de rendimiento real. (Avolio y Gardner, 2005:317)

De esta manera, y con argumentos pertinentes en su investigación, promovió a que otros escritores principalmente quienes estaban relacionados con formas de liderazgo positivo, desarrollaran sus puntos de vista, siguiendo el modelo establecido por Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans., y May, D. en el año 2004. Las ideas básicas de estos teóricos tuvieron gran difusión después de su primera publicación y sus conceptos acerca del modelo teórico del liderazgo auténtico tuvieron un profundo efecto, derivado de la falta ética en los últimos tiempos por parte de los líderes en las organizaciones, y cuyos aportes son sumamente valiosos para el propósito del presente estudio.

Avolio et al. (2004) define a auténticos líderes como:

Individuos que son profundamente conscientes de cómo piensan y se comportan y son percibidos por otros como conscientes de sus valores propios y de otros / perspectiva moral, conocimiento y fortalezas; conscientes del contexto en el que operan, y que son confiados, esperanzados, optimistas, resistentes y alto carácter moral. (Avolio et al., 2004: 4)

Con el fin de aumentar las bases teóricas al liderazgo auténtico, Avolio y Luthans (2003), desarrollaron un modelo conceptual donde se identifica el proceso de funcionamiento mediante el cual los auténticos líderes ejercen su influencia en las actitudes y comportamientos de sus seguidores, teniendo como componentes las emociones positivas y la confianza en el auténtico proceso de liderazgo. "Este modelo teórico ve el liderazgo como un proceso que se nutre de las capacidades psicológicas positivas y de un contexto organizacional altamente desarrollado, lo que se traduce en una mayor conciencia de sí mismo y comportamientos de carácter positivo a la autorregulación por parte de los dirigentes, fomentando el auto – desarrollo positivo". Cabello & Ortega (2014)

Siguiendo con estas iniciativas estimulantes en extender y darle solidez, más aún, realidad a esta nueva corriente de investigación en el campo de liderazgo auténtico; en el año 2008, dan a conocer una herramienta llamada "Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)" elaborada por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing y Peterson, con ello buscaron defender y validar su modelo teórico, lo que significa que suma a que se aborden nuevas investigaciones bajo este enfoque. Conviene subrayar que, el instrumento permite medir el grado de influencia de las conductas del líder auténtico en sus seguidores.

Ahora bien, de manera semejante, por el lado del mundo corporativo; despertaron el mayor interés de Bill George, ex CEO de Medtronic y en la actualidad profesor de Harvard Business School, quien contando con el apoyo de su coautor Peter Sims, se encaminaron de forma entusiasta en un proyecto denominado "True North", en donde haciendo uso de la herramienta entrevistas a profundidad, buscaron recoger y reunir información acerca de 125 líderes auténticos para conocer los secretos de su desarrollo como líderes. Y ellos se dan con la sorpresa que su logro se deriva de sus historias. Él nos ilustra de forma dinámica y con argumentos pertinentes, de cómo construir el éxito sobre el paso de las experiencias vividas, aceptarlas, y aprender de ellas. Ya que nuestras experiencias nos moldearán como personas y

como líderes. "La esencia del liderazgo auténtico, es encontrar algo por lo que puedas apasionarte para, después, inspirar a otras personas a unirse a tu causa; y lo más importante es capacitarlos para que den un paso adelante y lideren" (George y Sims, 2009: 31).

Y finalmente, no por ello menos importante, quisiera recalcar la importancia de la confianza en los negocios, si uno aspira a tener éxito. Moss (2006) refiere que:

El liderazgo no se centra en el líder en sí, sino en la manera en que éste fortalece la confianza en todos los demás. Los líderes deben forjar el gran marco estructural que sostendrá los pilares de la confianza, y a la vez ocuparse de los toques humanos que se establecerán un clima emocional positivo apto para inspirar y motivar gente. (Moss, 2006: 311)

Por lo que, bajo el punto de vista de esta autora, la acción de confiar el jefe en sus colaboradores y viceversa, insta a reforzar actitudes ganadoras en el equipo, como son la responsabilidad, colaboración e iniciativa permitiendo así controlar las circunstancias y concretar altos niveles de desempeño para la organización; debido a la sensación de seguridad que éstas proveen.

## **2.2 Descripción del Desarrollo Teórico del Modelo: Liderazgo Auténtico**

Bruce J. Avolio ejerció gran influencia para desarrollar los inicios de un marco teórico como base del desarrollo del Modelo de Liderazgo Auténtico, el auténtico líder y sus relaciones seguidoras. Tanto este pensador como sus colaboradores, Gardner, Luthans, May, Walumbwa, y George, difundieron las bondades del Liderazgo auténtico como un modelo positivo prometedor de liderazgo en innumerables discursos, artículos y libros.

Este modelo tuvo aceptación principalmente en las prácticas del líder en su rol para dar forma a una organización, no sólo en Estados Unidos, sino también en Europa principalmente en España, donde se han estado haciendo investigaciones "tesis doctorales"

acerca del liderazgo auténtico y su influencia en la conducta de sus seguidores de forma positiva. Generando así, muchos cambios en las estructuras de las organizaciones haciéndolas más inclusivas y promoviendo climas éticos.

El desarrollo de la teoría del Liderazgo Auténtico puede atribuirse a contribuciones interdisciplinarias, en particular la Psicología Organizacional Positiva, quien ha proporcionado nuevas nociones acerca de la conducta del ser humano, y está estrechamente relacionada con el “Comportamiento Organizacional Positivo”.

Ambas disciplinas se han centrado en recoger información de forma objetiva y empírica del factor humano y su comportamiento en las organizaciones, bajo un enfoque humanístico.

De este proceso, se puede concluir como resultado el incremento de la productividad que proviene del reconocimiento y la calidad de vida de las personas.

Luthans en (2003) describe al comportamiento organizacional positivo como “el estudio y aplicación de las fortalezas y capacidades orientadas positivamente que pueden ser medidas, desarrolladas y administradas para la mejora del rendimiento en los entornos laborales” (Luthans, 2003: 179)

Para fortalecer el marco teórico desde la variable principal Liderazgo Auténtico, se precisa que en el año 2008 (Avolio, Gardner y Walumbwa) desarrollaron un cuestionario al que llamaron “Authentic Leadership Questionnaire” (ALQ). Este instrumento mide cuatro componentes diferentes, pero relacionados entre sí del liderazgo auténtico: conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones interpersonales; procesamiento equilibrado de la información y perspectiva moral internalizada. Bajo la escala de Likert dando una valoración de respuesta que oscila de 1 (“Totalmente en Desacuerdo”) a 5 (“Totalmente de acuerdo”).

Estos componentes se detallan a continuación:

a) Conciencia de sí mismo (Self-awareness): Este primer componente hace referencia a la capacidad de entender los aspectos propios de la persona identificando sus características personales, valores, motivos, sentimientos y cogniciones. La autoconciencia incluye el conocimiento de los aspectos inherentes contradictorios de uno mismo y el papel de estas contradicciones en influir en los pensamientos, sentimientos, acciones y comportamientos de uno. Por lo que, el conocerse así mismo cobra sentido al ser una competencia del líder auténtico lo que le permite el éxito en la vida profesional, social, familiar y personal. Si estos ámbitos son de dominio del líder auténtico puede desempeñar con gusto aquello que elige, teniendo en cuenta la inteligencia emocional, las condiciones de contexto, las relaciones con otros, las decisiones, que le permite enfrentar situaciones complejas. Puesto que las emociones, al ser la condición por la cual se construyen las relaciones y se toman decisiones, nos hacen menos vulnerables. Esencialmente, la conciencia de sí mismo, sigue siendo una tarea más difícil a la que uno debe enfrentarse como líder, ya que requiere de una previa reflexión y meditación sincera de la demostración de cómo el individuo está consciente de sus fortalezas, sus carencias, de cómo es percibido por sus colaboradores y de cómo impacta en ellos, con la finalidad de evaluarse. A lo que George et al. (2009) sostiene que “uno de los pasos más complicados para tener conciencia de uno mismo es verse como nos ven los demás y, por mucho que les cueste escucharlo, los líderes necesitan críticas precisas para identificar sus puntos ciegos”. (George y Sims, 2009: 108).

b) Transparencia en las relaciones interpersonales (Relational transparency): Este componente del liderazgo auténtico se relaciona con el modo en que el individuo se presenta ante los demás. Esta conducta promueve la confianza a través de revelaciones que implican compartir abiertamente información, así como mediante expresiones de las ideas y sentimientos reales de uno mismo, mientras que se procede a minimizar la manifestación de emociones inapropiadas. El líder que puntúa alto en este factor es aquél que se abre a los

demás y se muestra tal y como es, ello genera que crear un nuevo entorno que permite a las personas sentirse más seguras lo que facilita a que se compartan pensamientos y emociones. Es fundamental este ámbito, debido a la multiculturalidad con la que el gerente tiene relación en la empresa Nic Industrial.

c) Procesamiento equilibrado de la información (Balanced processing of information): se refiere al hecho de analizar objetivamente la información auto-relevante y explorar la opinión de los demás (feedback) antes de tomar una decisión. Esto supone que el líder auténtico debe solicitar suficientes opiniones y puntos de vista antes de tomar decisiones importantes, además de mostrarse abiertos sobre sus perspectivas, saber reconocer que pueden no ser muy hábiles para una tarea en particular y ser objetivos con las perspectivas de los demás; evitando favoritismos que pueda distorsionar, exagerar o ignorar el conocimiento que se tiene.

d) Perspectiva moral internalizada (Internalized moral perspective): este factor se relaciona con la autorregulación de la conducta del líder según sus valores y principios personales, en lugar de actuar simplemente para complacer a otros o para obtener recompensas o evitar castigos a través de actuar falsamente cediendo a las presiones del grupo. Como resultado, los líderes auténticos son capaces de comprender mejor las implicaciones ético-morales de una situación dada y mantener a sus seguidores comprometidos a lo largo del tiempo ya que su conducta envía un fuerte mensaje a sus seguidores.

### **2.3 Teoría de Kernis y Goleman: Componentes de la Autenticidad**

Los estudios de Kernis and Goleman permitieron, construir la base del liderazgo auténtico; desarrollando los 4 componentes interrelacionados de la autenticidad. (1) conciencia, (2)

procesamiento imparcial, (3) Comportamiento exhibido, y (4) la orientación relacional del individuo.

**Figura 1** Componentes de la Autenticidad

<p><b>Conciencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia, conocimiento y confianza en los motivos, sentimientos, deseos y cogniciones de uno mismo.</li><li>• Incluye la conciencia de sus fortalezas y debilidades, aspectos dominantes-recesivos de la personalidad, emociones poderosas y sus roles en el comportamiento.</li></ul> <p><b>Procesamiento imparcial</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No negar, distorsionar, exagerar ni ignorar el conocimiento privado, las experiencias internas y la información de autoevaluación basada en el exterior.</li><li>• Objetividad y aceptación con respecto a sus fortalezas y debilidades</li></ul> <p><b>Comportamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Actuar de manera congruente con sus valores, preferencias y necesidades</li><li>• En lugar de actuar simplemente para complacer a otros o para obtener recompensas o evitar castigos</li></ul> <p><b>Orientación Relacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Valorar y hacer esfuerzos para lograr la apertura y la veracidad en las relaciones cercanas</li></ul>
--

- Importante para que otros más cercanos vean el yo real, aquellos aspectos profundos, oscuros o potencialmente oscuros que no se discuten habitualmente
- La autenticidad relacional significa ser genuino y no "falso" en las relaciones de uno con los demás

Fuente: Aporte de (Kernis and Goldman, 2006:302). Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260106380069?via%3>

Dihub

Estos aportes fueron cruciales para el desarrollo de la Teoría del Liderazgo Auténtico, ya que permiten conocer a fondo como es una persona auténtica. En mi opinión una persona auténtica es aquella que tiene un alto nivel de autoconocimiento lo cual le permite conocer sus defectos, virtudes, ello le permitirá descubrir su potencial; y así actuar con natural confianza; de acuerdo a lo que proclama y de ese modo conectará con los demás; ya que no lo hace por simpatizar a otros.

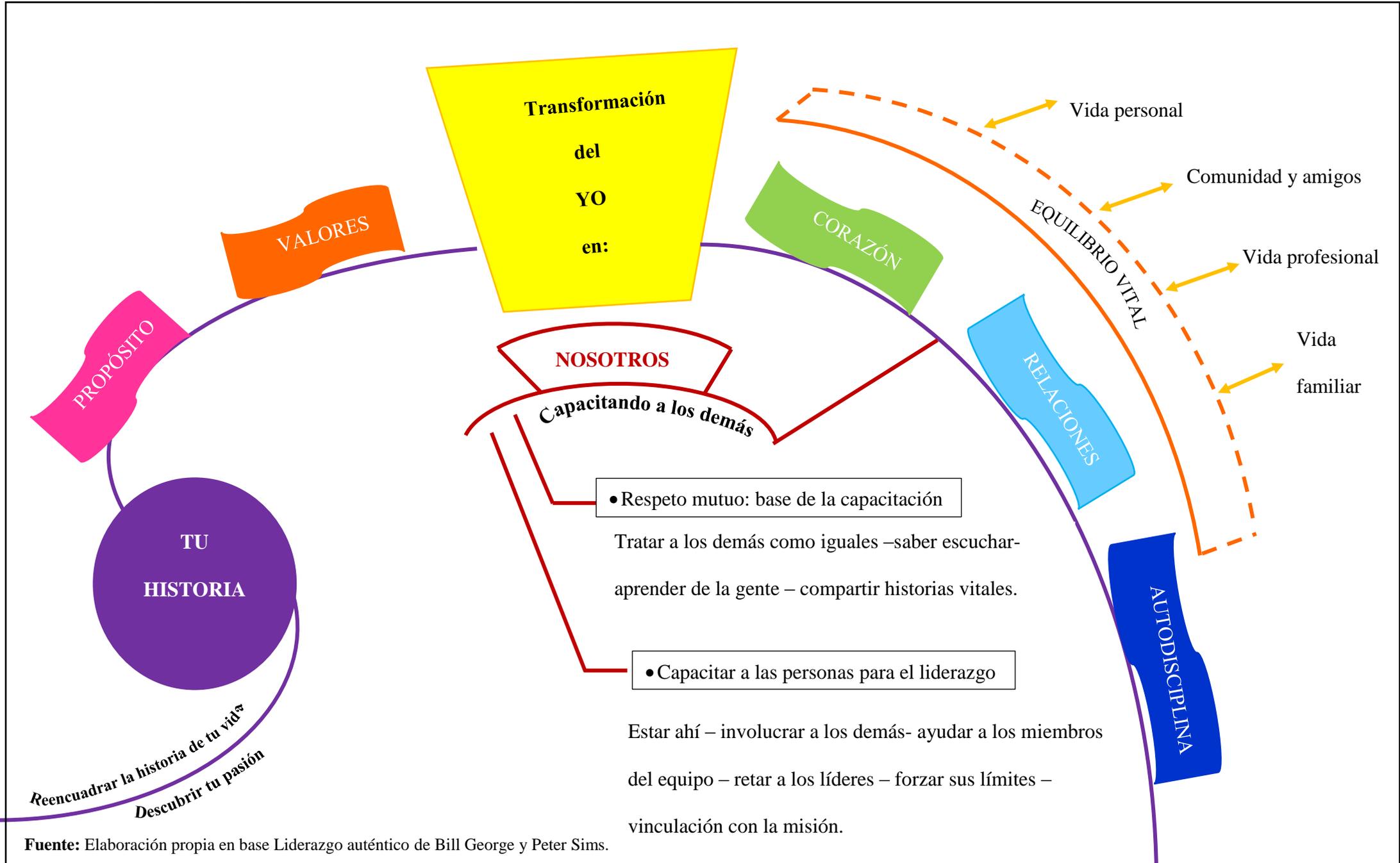
#### **2.4 Teoría de Bill George y Peter Sims**

Algunos teóricos del liderazgo auténtico como Bill George, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y ex Presidente y director ejecutivo de Medtronic; junto a su coautor Peter Sims, MBA, Escuela de Negocios de Posgrado de Stanford; exponen en el año 2003 un enriquecedor trabajo de investigación llamada "Authentic Leadership", en donde nos proponen un estilo de liderazgo acorde al siglo XXI, que alcanza cada vez más importancia entre los investigadores en el campo de la gestión empresarial, debido a la carencia de aspectos éticos y morales en el líder. Bill nos demuestra como la autenticidad y la integridad conforma un gran liderazgo.

Así, Bill propone su modelo de liderazgo auténtico en su obra “Authentic Leadership”, exponiendo lo que significa ser un líder auténtico a través de las cinco dimensiones del liderazgo auténtico: Perseguir un propósito con pasión, practicar unos valores firmes, liderar con el corazón, establecer relaciones conexas y demostrar autodisciplina. En el que explica cómo la autenticidad es fundamental para alcanzar el éxito como líderes. Esta investigación cualitativa se basó en entrevistas in situ a profundidad a 125 líderes auténticos destacados en el mundo corporativo; quienes fueron elegidos bajo su notoriedad de autenticidad y la valoración hecha a cada líder respecto a las dimensiones del liderazgo en mención; con el propósito de conocer la esencia de su desarrollo como líderes.

Resulta interesante como el líder auténtico tiene la capacidad de hacer aportaciones en la vida de sus colaboradores, comprende que al utilizar sus competencias de forma positiva, éste puede darle confianza a sus seguidores en sus propias habilidades. A las personas les gusta participar en desafíos, de ahí que no les guste la monotonía y a su vez les gusta recibir retroalimentación de la calidad de su trabajo, así se haya logrado o no el objetivo principal propuesto, si este se logra cumplir con éxito, no hay que olvidar reconocérselo a nuestros seguidores. Un verdadero líder auténtico, no solo escucha las aportaciones y sugerencias de su personal en el ámbito empresarial, si no también trata de estar al tanto de las preocupaciones, dificultades con las que carga su personal, con ello quiero decir que no es ajeno a los tropiezos de su personal, si bien no se puede resolver el problema de todos, se puede ser empático con ellos, escucharlos, ser justo y ayudarlos a que ellos solos resuelvan sus problemas. De ahí que el líder auténtico tiene una preocupación sincera por los demás y los capacita para que lideren, comprende que los demás desempeñan un papel importante en su aprendizaje como líderes.

Figura 2 Descripción causa y efecto del Liderazgo Auténtico según Teoría de Bill George y Peter Sims



Fuente: Elaboración propia en base Liderazgo auténtico de Bill George y Peter Sims.

Estas contribuciones resultaron ser de gran influencia para este estudio, ya que encontraron que el éxito de su liderazgo procedía de un origen auténtico, es decir, de la importancia a sus historias personales, aquel punto de inflexión en sus vidas que los transformó en líderes, para el cual necesitaron tener un alto grado de autoconciencia que les permitiera ser coherentes con sus principios, valores, adaptar su estilo a las circunstancias que se le presentan y aplicar su poder de forma apropiada, siendo leal a sus historias. Hay que mencionar además ello transmite una sensación de significado para la organización donde los colaboradores entienden el significado de su trabajo.

La Teoría de Bill George se relaciona con la presente tesis porque mediante las entrevistas a los líderes auténticos, se dio cuenta que re-enmarcando las experiencias vitales de la vida personal se logra el alcance consciente de un propósito de liderazgo; que implica un profundo deseo de servir a algo más grande que a uno mismo.

En este contexto, permite al líder auténtico desarrollar conexiones genuinas con los demás generando confianza, y la mejoría en el bienestar de sus colaboradores. Dado que los demás confían en ellos, son capaces de motivar a las personas a alcanzar unos niveles altos de rendimiento, capacitándolas para liderar.

El aporte de la teoría en la presente investigación es fundamental, ya que demuestra que los líderes auténticos forjan poderosos vínculos de confianza con la gente, para perseguir un propósito en común y mantener la transparencia en sus relaciones enfocadas a la misión de la organización; logrando así resultados superiores debido a su credibilidad y su influencia.

### **Componentes del Liderazgo Auténtico**

#### **\*Autoconciencia**

En el campo de los negocios, tradicionalmente se contrataba a las personas por su coeficiente intelectual, actualmente esto no ocurre así, porque existe otros ámbitos de la personalidad que

se toma en cuenta como la inteligencia emocional de las personas, por ser un factor fundamental y determinante de éxito futuro, que permite tener una mejor interacción entre las personas y puede darse entre líderes y seguidores y viceversa.

Según los resultados que se desprenden de las investigaciones de Daniel Goleman, especialista en inteligencia emocional, menciona que los líderes más efectivos son aquellos que poseen una alta inteligencia emocional al dirigir una organización; es decir, el desempeño excelente que conseguirá un líder en la organización, se dará por su desarrollo y fortalecimiento de este ámbito; pues ya no solo basta con las habilidades cognitivas, sino que hay que saber gestionar nuestras emociones y no por el contrario reprimirlas, para que cuando ocurra una adversidad estas no persistan más de lo necesario; y nos distorsione la capacidad de dirigir. Puesto que, las emociones tienen el carácter natural de ser contagiosas.

Cabe mencionar que la autoconciencia es el primer componente de la Inteligencia Emocional, donde el líder hace una mirada a su interior a fin de evaluar y reflexionar en base a sus propias fortalezas y limitaciones, sus objetivos, aspiraciones; ello asociado a la disposición y la motivación en obtener conocimiento acerca de las propensiones y características propias, en efecto será capaz de aprender de esos aspectos propios, auto integrar esa información y aceptarse así mismo, permitiéndole conducir su vida de manera óptima, por consiguiente una mayor confianza a sí mismo. (Goleman, 2011)

Goleman en la publicación de su artículo denominado ¿Qué hace a un líder? .Nos plantea lo siguiente:

La autoconciencia incluye la comprensión de los valores y objetivos individuales. Alguien que tiene conciencia de sí mismo sabe hacia dónde se dirige y por qué. Será capaz, por ejemplo, de rechazar con convicción una oferta laboral tentadora en lo económico, pero que no encaja con sus principios u objetivos de largo plazo. Una persona

que carece de autoconciencia tiende a tomar decisiones que pasan a llevar valores ocultos y por ende ocasionan dilemas internos. (Goleman: 2011: 44)

Por lo que, el conocerse así mismo cobra sentido al ser una competencia del líder auténtico lo que le permite el éxito en la vida profesional, social, familiar y personal. Si estos ámbitos son de dominio del líder auténtico puede desempeñar con gusto aquello que elige, teniendo en cuenta la inteligencia emocional, las condiciones de contexto, las relaciones con otros, las decisiones, que le permite enfrentar situaciones complejas. Puesto que las emociones, al ser la condición por la cual se construyen las relaciones y se toman decisiones, nos hacen menos vulnerables. Por esta razón, es oportuno que antes de tomar una decisión, ante un problema empresarial, es necesario saber si es moralmente afectable a otras personas, ello permitirá reconocer el impacto que tiene en los seguidores. En tal sentido, nos damos cuenta que la inteligencia emocional es una competencia desarrollada por el líder auténtico, puesto que, le permite tener resultados positivos, al ser profundamente consciente del manejo de sus emociones, esto le faculta analizar objetivamente, comprendiendo las necesidades de los demás, e involucrándose con los problemas de otros, ayudándolos a crecer y desarrollarse, y ello le permite ganarse el respeto y la confianza de sus seguidores.

Recordemos a Bill George (2009) que menciona:

“Por encima de todo, el liderazgo es una tarea humana y, cuando los líderes desvelan sus vulnerabilidades, desarrollan vínculos humanos de confianza con los demás, que motivan y capacitan a aquellos a quienes implican”. (George y Sims, 2009:117)

### **\*Perspectiva Moral Interiorizada**

Este tercer componente del liderazgo auténtico hace referencia a la autorregulación de la conducta del líder auténtico utilizando estándares morales internos; lo que conlleva a estar en sintonía con sus actitudes cotidianas y prácticas significativas en base a sus valores y

principios, por consiguiente les permite desarrollar conciencia moral y conectar con los demás pero con argumento. En efecto, el líder está en la capacidad de decidir y pensar por su propia cuenta; lo que conlleva a incluir juzgar aquellas costumbres que los demás siguen ciegamente para obtener recompensas o evitar castigos.

En definitiva, mantener un rumbo firme y defender lo que se cree, es tarea fácil del líder auténtico ya que tienen una ética muy sólida de ahí que poseen convicciones muy fuertes, creencias, lo cual además de servirles de guía para conducirse de forma ilesa, al tener que tomar decisiones correctas y oportunas; también le vale para proyectar un alto grado de credibilidad personal, ante los demás

Por lo que los líderes auténticos logran lo extraordinario, sirviendo como modelo ejemplar ante los demás, de tal forma que impactan y logran cambiar viejos hábitos en sus seguidores; enfatizando en valores positivos compartidos para inspirar, e estimular una conducta ética, y causar un efecto positivo en la vida de las personas y en la productividad de la empresa.

Puesto que están conscientes de que los actos son más importantes que las palabras, para hacer el cambio.

En esta parte, se considerará la investigación de Avolio y Gardner (2005), donde se basan en gran trabajo de Michie y Gooty (2005) para identificar los valores que son parte del líder auténtico:

Michie y Gooty (2005) exploran los efectos de los valores y las emociones sobre la autenticidad de los líderes, que los valores auto-trascendentes (por ejemplo, los valores universales, como la justicia social, la igualdad y los valores benevolentes amplios, como la honestidad, la lealtad y la responsabilidad) (Por ejemplo, gratitud, benevolencia, aprecio y preocupación por los demás) desempeñan un papel fundamental en la emergencia y el desarrollo de un liderazgo auténtico. La tesis central de Michie y Gooty

es que las emociones positivas, como la gratitud y el aprecio, motivarán a los líderes auténticos a comportarse de manera que reflejen valores trascendentes como la honestidad, la lealtad y la evidencia de la importancia de tales emociones en los procesos de liderazgo ( Avolio et. Al. 2005: 5)

Por lo tanto los líderes auténticos, poseen valores trascendentales, con los cuales logran transformar de forma positiva la vida de las personas

### **\*Procesamiento Equilibrado De La Información**

Es la capacidad del líder auténtico para analizar la información de forma objetiva, además de saber escuchar activamente, y brindarles la oportunidad de expresar a cabalidad sus puntos de vista, sugerencias de los empleados y colaboradores; además de considerarlas cuidadosamente; con la finalidad de tomar decisiones asertivas, más aún proporcionando una mejor comprensión de un problema en cuestión.

A su vez es un punto muy importante resaltar que, es una manera de hacer que otros se sientan cómodos e importantes , y un medio para alentarlos a comunicar de forma inmediata al jefe cualquier situación de conflicto que pueda ocurrir en la empresa, la clave para que ello suceda está en la actitud personal del líder; quien debe ser de apertura y valoración por los demás, siendo empático y asertivo con ellos, aceptado la colaboración y la innovación de sus ideas siendo imparcial en el proceso; es decir; sin tener en cuenta el nivel jerárquico o de autoridad que tengan los empleados o colaboradores , todas las ideas son tratadas con respeto, valorando su aportación, antes de decidir un curso de acción.

### **\*Transparencia Relacional**

La capacidad de analizar las relaciones y la capacidad de comunicarnos adecuadamente con las demás personas de nuestro entorno son fundamentales en este punto, considerando que en el contexto empresarial, el administrador de empresas opera bajo la coalición

dinámica de buscar satisfacer los intereses de los stakeholders; grupos de interés con los que mantiene relaciones y demandan recursos. Por lo que la transparencia en la comunicación, se ha convertido en uno de los principales factores que rige la vida de las organizaciones modernas, más aún se considera como fuerza penetrante en la eficacia de las organizaciones y han tenido un profundo efecto en niveles más altos de honestidad, confianza y compromiso en las actividades organizacionales, ya que los colaboradores aprecian esta apertura a la comunicación.

Herbert A. Simon, Premio Nobel de economía en 1978 y reconocido teórico en el campo de la toma de decisiones organizacionales. En 1947, publicó su clásico escrito *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (Comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa), en el cual destacó la comunicación, como la esencia de la organización, dejando así un marco de referencia en el campo teórico y académico para impulsar futuras investigaciones para delinear la importancia de su desarrollo (Simon, 1947).

En 1951, Bavelas y Barrett, realizan uno de los primeros experimentos de laboratorio publicados en “An experimental approach to organizational communication” donde se introduce por primera vez el concepto de comunicación organizacional, y se subraya la importancia de mantenerla como un sistema corporativo, resaltando tres factores: el contenido del mensaje; las técnicas; y los canales o redes de transmisión en el proceso de comunicación proporcionando un panorama interesante para el campo administrativo (Bavelas y Barret, 1951).

Hecha esta salvedad, la transparencia relacional considerado como último componente del liderazgo auténtico implica la capacidad del líder auténtico para exhibir un patrón de conducta donde escuche, discuta abiertamente sus pensamientos y sentimientos, captando

así las señales emocionales de su seguidor y sintonice con su mensaje, por medio de las transacciones interpersonales con el tiempo, de donde resulta que pueda influir positivamente en comportamientos deseables en los demás y a su vez establecer relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias. El efecto de apoyarse en la transparencia en las relaciones, permite alentar la comunicación sincera; buscando escuchar bien, tener comprensión mutua y no tener problemas en compartir la información que disponen, de modo que aborden abiertamente cuestiones difíciles de la empresa. Hay que mencionar, además que el líder auténtico debe admitir sus errores frente a los demás, si el caso lo amerita.

Avolio y sus colaboradores se han dedicado a una extensa investigación relacionada con las actitudes del líder auténtico y como se comunica con los seguidores, donde reflexiona sobre la importancia de exhibir la transparencia en sus relaciones interpersonales en la práctica de su liderazgo. En su investigación titulada "*The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness*" (El impacto de la positividad y la transparencia en la confianza de los líderes y su efectividad percibida), el estudio original abarcó 304 participantes trabajadores que representan un grupo común de la proveniente del campo de tecnología de la información, de los cuales 69% eran hombres y 31% mujeres y 90% tenían su base en los Estados Unidos. Además, los participantes tenían una edad promedio de 47 años y una experiencia laboral promedio de 26.31 años. Casi todos (90%) habían experimentado un evento de reducción de la organización.

El resultado de este estudio aportó evidencia sobre el importante papel que expresó la capacidad psicológica positiva y la transparencia en la confianza y la eficacia atribuida a los líderes que intentan lidiar con un evento desafiante, como la reducción de personal en la organización.

Norman, Avolio y Luthans (2010) concluyen en que los resultados de su estudio no solo brinda un apoyo adicional al valor de los líderes que son más transparentes para

amortiguar los efectos negativos de la reducción de personal, sino que también ofrecen por primera vez evidencia empírica de la importancia de que los líderes también sean positivos en términos de su confianza, esperanza optimista y resiliencia en un contexto de reducción de personal. Basados en los resultados del estudio, sugieren que la guía práctica más importante que deben seguir los líderes durante una reducción de la organización sería la siguiente. Con los seguidores, los líderes deben ser muy transparentes y, además, tener confianza en sí mismos, tener esperanzas en el futuro con el deseo de tener éxito y un plan para lograrlo, ser optimistas hacia el futuro y demostrar su resistencia para recuperarse y seguir adelante. Los seguidores que perciben que sus líderes son transparentes y positivos parecen confiar en ellos y juzgan que son eficaces para guiarlos a través de tiempos difíciles. (Norman et al, 2010: 362)

## **2.5 Definiciones del Liderazgo Auténtico**

### **George et. al (2003)**

Los líderes auténticos demuestran pasión por sus metas, practican sus valores consistentemente, lideran con el corazón y con la cabeza, establecen metas a largo plazo y tienen autodisciplina para obtener resultados.

### **Walumba,, Avolio, Gardner, Wernsing y Peterson (2008:94)**

Es un patrón de conducta que promueve y se inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre líder y seguidores.

**Avolio et al (2009)**

Es un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores.

**Robbins y Judge (2009)**

Los individuos que ejercen este liderazgo saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en estos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera consecuencia del liderazgo auténtico es la confianza.

**2.6 Designio del Liderazgo Auténtico**

En este sentido, en las organizaciones el liderazgo auténtico depende de la persona, ya que, vincula mucho valor emocional con la gente que trabaja con él, es el trato humano, el acto de servir a otros, el contacto directo, lo que les hace comprender que tienen un propósito profundo; que trasciende más allá de la visión de la organización.

Logran involucrar a las personas mediante un trato diario; donde fomentan un clima laboral que les sea favorable, brindándoles un apoyo oportuno, oportunidades de aprendizaje, motivándolos, reforzando los canales de comunicación interna, procurando actuar con equidad y justicia ante una situación de tal forma de no perder autoridad, sabiendo escuchar las necesidades de su personal y que el líder utilice a la par sus conocimientos y capacidades para ayudarlos a que ellos también, den un paso adelante y puedan crecer. Trabajando en ese sentido, de fortalecer las relaciones con su personal, es decir, disminuyendo las distancias de poder y apreciando lo que su gente hace por él y su organización; el líder auténtico logra ganarse la confianza, la lealtad y el compromiso de su gente.

Según el aporte de Avolio y sus colegas, los líderes auténticos eran líderes que actuaban de acuerdo con sus valores y convicciones personales, con el fin de construir credibilidad y

ganar el respeto y la confianza de sus seguidores a través del proceso de alentar activamente diversos puntos de vista y construir relaciones transparentes y colaborativas con ellos.

Como señalan las investigaciones de (Avolio et al., 2005)

Creemos que el liderazgo auténtico puede hacer una diferencia fundamental en las organizaciones, ayudando a las personas a encontrar significado y la conexión en el trabajo a través de una mayor conciencia de sí mismo; mediante la restauración y la construcción de optimismo, la confianza y la esperanza; mediante la promoción de relaciones transparentes y toma de decisiones que se basa la confianza y el compromiso entre los seguidores; y el fomento de estructuras inclusivas y climas éticos positivos.

(Avolio et al.,2005: 17)

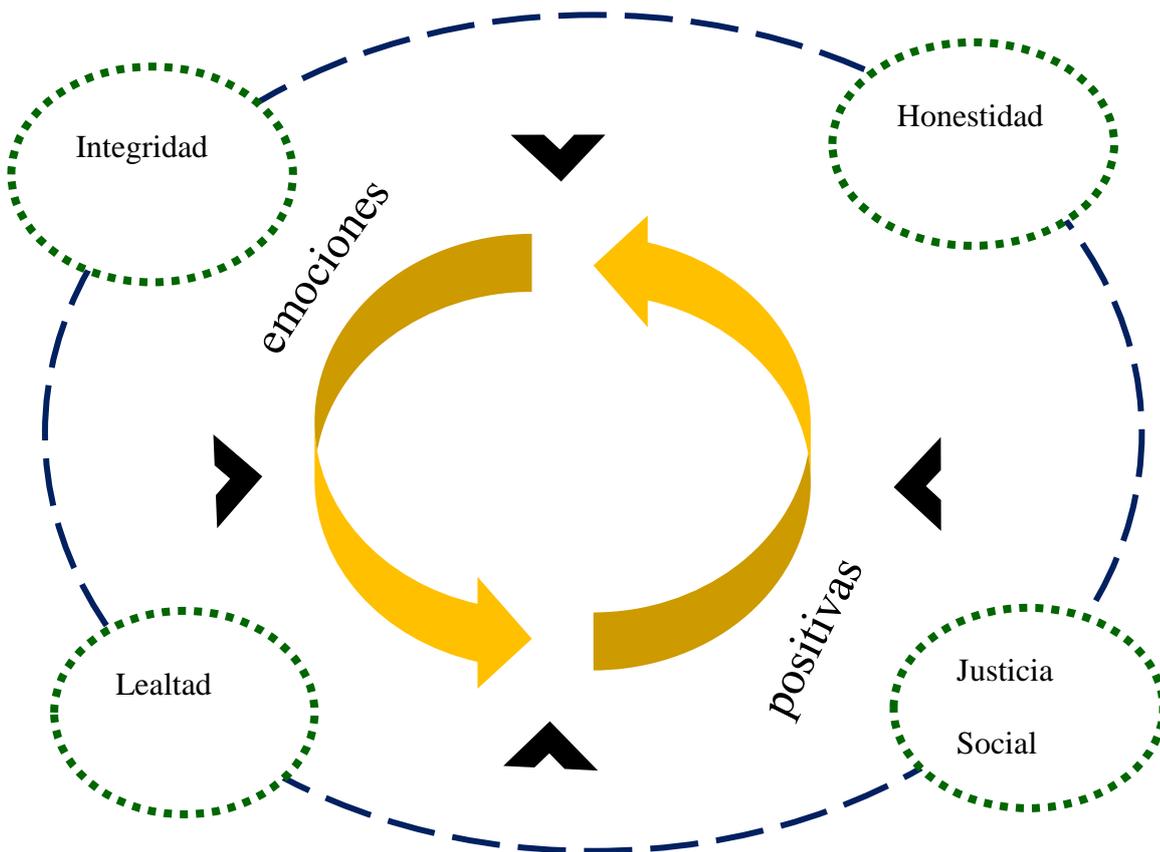
## **2.7 Axiología del Liderazgo Auténtico**

La concepción del líder auténtico se sustenta en la axiología, que tiene en cuenta los siguientes valores: integridad, honestidad, lealtad y justicia social, los que se originan en emociones positivas, así piensa (Goleman, Michie y Gooty, Avolio) cuya fundamentación es esencial tomar en cuenta para el presente estudio. Los valores que se mencionan permite fortalecer el carácter de las personas, haciéndolas además emprobas y gente de confianza, esto genera que las personas tengan buenos hábitos, lo cual conlleva a mejorar la interacción humana y a la salud de los organismos sociales vivos.

Lo que nos lleva a reflexionar es sobre la toma de conciencia de las personas que discernen entre lo que está bien y lo que está mal, porque existe en el mundo humano dilemas morales, que exigen tomar decisiones sabias. Por ello, si las personas manejan un ámbito axiológico, serán capaces de determinar soluciones a conflictos tanto individuales como grupales.

Mediante el siguiente esquema se dará una mejor comprensión de como la conducta se ve influenciada por la práctica de los siguientes valores.

**Figura 3** Axiología del Líder Auténtico.



**Fuente:** Elaboración propia del estudio en base a los estudios de Avolio et.al (2004)

- El primer valor que identifica al líder auténtico es la **“Integridad”**:

El concepto de integridad tiene una base ontológica que se refiere al ser que se conoce a sí mismo y trata de conocer a los demás, y ello le permite tener un comportamiento ético en cualquier contexto de la vida social. Una persona íntegra se respeta y respeta, es consciente de propias necesidades y de las de otros, por lo que participa sin indiferencia en el desarrollo de la sociedad.

- El segundo valor que identifica al Líder Auténtico es la **“Honestidad”**:

Es un valor que caracteriza al líder auténtico, porque este expresa sinceridad en sus actos orientado por el principio del bienestar común. Además este valor permite admitir nuestros errores sin temores y que por el contrario nos pueda enseñar según nuestras experiencias, por ello también se pueda lograr superar aquellas deficiencias. Esto ocurre si somos fieles a nosotros mismos y fieles a los demás, porque contamos con un alto grado de autoconciencia significativo que exige ser consecuentes entre lo que se piensa y lo que se hace.

Así mismo, “la honestidad es absolutamente esencial para el liderazgo. Si la gente ha de seguir de buena gana a alguien, a una batalla o a la sala de consejo, primero quieren asegurarse de que la persona es digna de su confianza” (Robbins, 2009: 425).

- El tercer valor que identifica al Líder Auténtico es la **“Lealtad”**:

Es un valor que se construye cuyo significado es honrar a las personas, ayudándolas a ser mejores, esto hará que ellas se comprometan para toda la vida en el desarrollo de su propia existencia, aún si las cosas se tornan difíciles. El cumplimiento de este valor, es esencial para que las relaciones interpersonales sean duraderas, ya que conlleva a evitar la traición. En ese sentido, el líder auténtico tendrá la capacidad de servir a sus colaboradores con amor, sin darle la espalda, puesto que, está consciente que tiene un compromiso con ellos. Además defiende con sinceridad a los miembros de su equipo ante errores o una situación de crisis.

Robbins, define la lealtad como “estar dispuesto a proteger y dar la cara por otra persona. La confianza requiere que usted dependa de alguien y que no actúe de manera oportunista” (Robbins, 2009: 424).

- El cuarto valor que identifica al Líder Auténtico es la **“Justicia Social”**:

Es un valor desarrollado por el líder auténtico, lo que hace que él obre por el camino correcto, lo que también le permite encontrar soluciones y tomar de decisiones en base a la

justicia, equidad e imparcialidad, dándole así a cada quien lo que le corresponde; independientemente del nivel en que se encuentre dentro de la compañía.

Este enfoque consiste, en fomentar actos de transparencia, sin congraciarse con nadie, de forma que no se termine debiéndole favores a nadie. Esto lleva a que se enfrente las situaciones cara a cara porque las soluciones que se deben dar deben cortar los conflictos desde raíz, es lo que permitiría una interacción en un proceso de equidad en un contexto dado.

Y para ello, hay que tener herramientas de respaldo, las cuales nos permitan apoyarnos en ellas para tomar decisiones más justas y no generar así sentimientos de injusticia en el personal. Puesto que hay que evitar a toda costa actos de impunidad, es decir, (comportamientos de abusos, injusticias, actos de preferencias), ya que esto terminará por contaminar la cultura de la organización y las percepciones de nuestros colaboradores pueden verse empañadas y se llegue a perder la credibilidad.

Es por ello, que el líder auténtico aspira a que no exista privilegios de una persona a costo del esfuerzo de otros. Por ello, genera condiciones en el cual sus colaboradores puedan acceder a las mismas oportunidades y desarrollo de todos sus miembros.

Vale la reiteración Michie y Gooty es que las emociones positivas, como la gratitud y el aprecio, motivarán a los líderes auténticos a comportarse de manera que reflejen valores trascendentes como la honestidad, la lealtad y la evidencia de la importancia de tales emociones en los procesos de liderazgo.

## **2.8 Principios del Liderazgo Auténtico basado en la filosofía humanista**

Una forma de entender la conducta del Líder Auténtico es conociendo sus principios, quienes rigen su conducta al momento de tomar una decisión en la empresa, estos se encuentran basados bajo el enfoque de una Gestión Humanista.

- **Respeto incondicional por la dignidad humana;** ello se traduce en la lucha permanente por buscar el pleno desarrollo de su gente, al considerarlas en el centro de la organización dentro de las actividades económicas que ellos gestionan. El líder auténtico gestiona bajo un enfoque humanista que conlleva a respetar los derechos de las personas, comprende además cómo el trato que se brinda, permite mejorar el desempeño laboral.

El respeto incondicional a la dignidad de las personas, fomenta a partir de esta concepción el desarrollo de su gente; con lo que a la larga le da competitividad a la empresa como el desarrollo sostenible. A diferencia de otros modelos de gestión, enfocados bajo una perspectiva economicista que consideran a las personas como un recurso y no como talento, o los ven como un instrumento productivo, o un gasto que es necesario porque así lo estipula un contrato. En cambio el modelo inspirado en el liderazgo auténtico, es distinto; no busca lograr resultados a corto plazo, ni fomenta una actitud de desapego en su personal, menos existe la falta de respeto, e inestabilidad laboral.

Como nos dicen Largacha, M. C., Von, K. E., Pirson, M., Spitzeck, H., Dirksmeier, C., y Amann, W., en su texto *Tendencias Gerenciales. Gerencia Humanista aplicada: 12 casos empresariales exitosos en el mundo (2014)*, y exige la comprensión del líder auténtico es:

Las personas solo se convertirán en instrumentos dentro de las empresas que ellas consideren que alinean sus valores personales y sean congruentes con lo que perciben, que es ser digno de ser un instrumento. Autónomamente, una persona no escogerá pasar de ser un medio a un fin, en donde sea profundamente consciente con sus valores y aspiraciones. (Largacha, M. C., Von, K. E., Pirson, M., Spitzeck, H., Dirksmeier, C., y Amann, W., 2014: XV)

- **Integración de las inquietudes éticas en las decisiones de la gerencia**

La ética es un suplemento imprescindible en la toma de decisiones de los directivos, como una de sus funciones dentro de la gestión empresarial; y debe ser promovida desde la Alta Gerencia, de manera que su actuar logre unificar conductas dirigidas hacia el crecimiento personal de las personas. Como señala DOMÈNEC MELÉ en el año (2000) "Tomar una decisión en la empresa implica la voluntad de resolver un problema mediante una elección voluntaria y el compromiso de realizarla." Bajo esta perspectiva, el líder auténtico logra resultados extraordinarios al crear valor para la sociedad sabiendo elegir racionalmente; puesto que, comprende que sus decisiones tienen que ser aceptadas por las personas que las ejecutarán, y al tener desarrollada su inteligencia emocional, le permite tener una pauta para percibir contenidos éticos en determinadas alternativas de acción antes de tomar una decisión; ya que; su conducta está definida por el altruismo, una preocupación desinteresada por su entorno social, y ello lo condiciona a exigir calidad moral en su acción.

Ahora bien, un líder auténtico desarrolla sus capacidades morales, en la medida en que restrinja su conducta a sus límites éticos, de esta manera, estos serán los decisores para conseguir que sus acciones sean eficaces, aún en circunstancias extremas.

Actuar de acuerdo con la ética permite a las personas desarrollar su capacidad para percibir la realidad: toda la realidad que les afecta, no solo la pequeña parte de la realidad que en un momento dado son capaces de observar, y que les atrae. Porque las consecuencias que las acciones que llevamos a cabo tienen sobre nosotros mismos y sobre los demás, forman parte de esa realidad: más aún, son la parte más profunda de esa realidad. (Argandoña, 2011: 28).

Sin embargo, en el mundo de los negocios aún se percibe la ambigüedad de dar mayor importancia al aspecto económico y financiero en una decisión administrativa, favoreciendo y satisfaciendo las necesidades de solo de la parte superior de la jerarquía en la organización;

pasando a un segundo plano el bienestar social. De modo que, bajo esas circunstancias la ética pasa a ser ignorada, y tanto el fin económico como el medio para alcanzarlo, se ven contaminados por la falta de juicios morales en su conciencia y principios éticos que imposibilita al ejecutivo a obrar de forma correcta. Por consiguiente... una compañía que maximiza sus rendimientos financieros no será capaz de integrar las consideraciones éticas a todas sus decisiones de negocios, mientras que la maximización de los intereses de sus accionistas sean vistos como los únicos intereses válidos y se excluya de esta forma el respeto para todas las partes interesadas (stakeholders). (Largacha, et.al. 2014: XVII)

- **La extensión dialógica de la reflexión ética en la gerencia**

En este punto nos referimos a que toda decisión tomada desde la alta gerencia siempre estará afectada a la crítica social, no basta con contar con personas de carácter moral, con principios y valores, para el buen funcionamiento de la empresa, necesitamos analizar y cerciorarnos de que las decisiones tomadas justifiquen la conducta empresarial. Ya que la ausencia de ética tiene un impacto negativo en cuanto a la reputación pública de la empresa, donde se termina afectando severamente la credibilidad y la competitividad de la empresa, y donde muchas veces resulta imposible de recuperar la confianza lograda por los demás.

Es por ello que, la decisión de gerencia por sí sola, respecto al hecho de que una cierta acción sea éticamente sólida, se transfiere, de ese modo, al “sitio moral” del diálogo entre las partes interesadas, donde el gerente comparte la responsabilidad con la parte interesada de emprender un curso de acción aceptable para las dos partes. Así es como las empresas obtienen legitimidad normativa. (Largacha, et.al. 2014:XIX)

## **2.9 La Confianza: El Condicionante para sostenernos de todas las presiones**

El éxito de lograr la confianza de las personas en una organización conlleva a la sinergia humana, lo que nos llevaría a pensar que nos hemos convertido en líderes auténticos. El

líder auténtico irradia esa fuerza interna e influye en otros para ser capaces de formar equipos exitosos y lograr todo lo que nos proponemos. Por lo tanto; el éxito de uno se convierte en éxito del otro, siendo la confianza una causa para que las personas puedan dar lo mejor de sí lo que se convierte en “altos niveles de desempeño”.

Un sello particular que posee el líder auténtico es ser percibido como una persona que además irradia credibilidad ante los demás, donde sus comportamientos están orientados a los colaboradores, y donde logra establecer una relación duradera con ellos; siendo amigable, escuchando asertivamente, teniendo una preocupación sincera por los problemas personales de los demás, respetando sus ideas y empoderándolos para tomar decisiones. Su cualidad altruista, le permite tener una consideración sincera por las personas que trabajan con él; que al mostrarse sin fachadas, le permite ser aceptado y logra una identificación plena de su colaborador, de manera que al unificar los eslabones de confianza puestos en él, este recibe un esfuerzo extra y un alto desempeño por parte de sus colaboradores, ya que ha generado los niveles de confianza.

Si logramos “altos niveles de desempeño” en base a la confianza pueden ocurrir logros contundentes que se da con el trabajo sinérgico de un equipo, lo que podríamos llamar momentos de éxito. Entonces nos preguntaríamos ¿qué es el éxito? a lo que responderíamos, el éxito es la felicidad plena de seres humanos comprometidos e identificados con un noble propósito para vivir plenamente. Sin descartar otros aspectos claves en este proceso nos daremos cuenta que la confianza es vital para vivir en un clima adecuado lo que incide en una cultura organizacional muy fuerte

De acuerdo a Moss (2006) nos plantea que:

“Los líderes han creado una base de confianza que permite que personas insospechadas alcancen altos niveles de desempeño, y que lo hagan como parte de un equipo exitoso.

Cada vez que el equipo o la organización obtienen un triunfo, se refuerza la confianza.

Un triunfo ocasional se convierte en una prolongada racha ganadora". (Moss, 2006: 35).

Donde además asevera que ganar propicia el éxito, porque genera confianza en cuatro niveles.

## 2.10 Niveles de Confianza

**Figura 4** Niveles de confianza



**Fuente:** Elaboración propia en base a los niveles de confianza de Moss, R. (2006)

- *Confianza en sí mismo: un estado emocional de altas expectativas*

Considerando que es el líder quien transmite la confianza a través de sus acciones y estas al ser percibidas repercuten en el desempeño de sus colaboradores, es necesario que el líder cree un ambiente laboral positivo, es decir, construir un ambiente idóneo de trabajo donde

prime las relaciones interpersonales. Según Levering , co. Fundador de, Great Place to Work afirma que: “Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. (Levering, 2015).

Por ende, la importancia de construir la confianza, cobra un rol protagónico dentro de la empresa; al crear un lazo emocional entre el líder y el colaborador, donde las personas puedan desempeñar sus funciones bajo un sentido de compañerismo, reciprocidad, coordinación y comunicación efectiva. Bajo este clima positivo y asertivo, le permite al líder y al colaborador estar conscientes de que es lo que espera el uno del otro, al momento de alcanzar los objetivos de la organización. La condición es que se trabaje bajo el sentido de familia, que es un concepto gregario porque permite interacciones activas y una buena práctica de las relaciones humanas. Por ello la empresa lograra resultados más allá de los previstos.

A lo que Moss (2006) explica. “El éxito insta a percibir los sucesos bajo un ángulo positivo y genera optimismo. Produce energía y promueve el buen ánimo.es más sencillo establecer metas altas y esperar alcanzarlas” (Moss, 2006:35).

- *Confianza mutua: comportamiento positivo, de apoyo y orientado al equipo*

La confianza mutua es una característica que se genera y se irradia energía, en los equipos con alto nivel de desempeño, puesto que poseen una alta cohesión grupal, que deriva en sinergia, es decir su desempeño está orientado plenamente a cumplir con las metas organizacionales, de acuerdo a una identificación, donde cada integrante da su mejor esfuerzo.

Este desenlace se origina porque existen líderes que apertura espacios donde se eliminan las resistencias, es decir, se estimulan las relaciones interactivas y empáticas.

Es en este contexto, donde los colaboradores puedan actuar activamente, con un espíritu de cooperación de acuerdo a sus competencias y donde el líder se suma a este clima de comportamiento positivo; actuando bajo una postura tanto en las actividades individuales y colectivas de su trabajo en equipo. De ahí que, las actividades cooperativas promueven un vínculo de integración entre la gente.

La confianza es clave, los líderes que generan relaciones confiables en sus equipos, están dispuestos a considerar opiniones alternativas y aprovechar la experiencia de los demás. Se encuentran cómodos con el grupo, y permiten que otros ejerzan influencia en las decisiones. Por el contrario, los managers de un ambiente desconfiado suelen adoptar una postura auto protectora. Se manejan a través de órdenes y sujetan con fuerza las riendas del poder. (Posner y Kouzes, 2008: 238)

Esto confirma que como se mencionaba líneas arriba, que la confianza debe ser mutua, lo que significa que es una característica que se genera y se irradia en equipos con un alto nivel de desempeño y también con una alta cohesión grupal que deriva en sinergia. Por el contrario cuando se carece de confianza, se está expuesto al rechazo de que una persona influya sobre nosotros, es decir, empezamos a desconfiar de sus criterios, métodos, de sus propuestas para alcanzar los objetivos en conjunto; terminando así por estropear la estrategia de la organización, puesto que estas cobran valor sólo cuando se dispone de personas comprometidas quienes infunden energía para el logro de la estrategia.

Para Moss (2006) esto sería: “Un comportamiento que propicia la detección y solución de problemas, porque los individuos comparten información, asumen responsabilidades y admiten sus errores, trabajan conjuntamente y encuentran soluciones” (Moss, 2006:35).

- *Confianza en el sistema: estructuras y rutinas organizacionales que refuerzan la responsabilidad, la colaboración y la innovación*

El interés del líder auténtico se origina en el vínculo emocional con las personas, porque el líder auténtico desarrolla un alto grado de sensibilidad por ellas, derivándose en una interacción humana activa que conlleva a una relación interpersonal efectiva. Esta experiencia gregaria es esencial porque apertura las bases necesarias para fomentar las buenas prácticas de responsabilidad, colaboración e iniciativa con las que se crea un vínculo de unión con cada parte de un organismo social vivo.

¿En qué medida la confianza permite dicha experiencia?

La confianza es esencial para afianzar la interacción humana activa, que no solo es una interacción básica de las personas, sino que permite vínculos de unión entre ellas, mejorando los mecanismos de comunicación, la empatía, la sinergia y la coordinación.

Esto permite que un sistema organizativo sea dinámico donde se fomente una buena salud organizacional y donde además debe existir la felicidad humana.

Por lo tanto; la confianza es un valor consustancial en las personas que permite la sinergia humana armoniosa, donde prima una actitud positiva que en gran medida es practicada de acuerdo a la filosofía que irradia el líder auténtico, quien además se caracteriza por estar disponible y accesible a los demás. Este comportamiento del líder auténtico, reduce los límites, y alinea a sus seguidores a trabajar en consenso, inspirándose en una visión, misión, valores y sus fuertes creencias. Se obtiene por lo tanto, un impacto positivo en la implementación de las estrategias, lo que conlleva a obtener resultados óptimos y poder satisfacer las expectativas de los grupos de interés.

En definitiva, el contar con un personal alineado a la estrategia de la organización es clave para alcanzar resultados óptimos, sin embargo resulta necesario que para mejor nuestra

ventaja competitiva de la alineación, se tome en cuenta un margen de flexibilidad, puesto que hace posible la dinámica directiva y organizacional sea llevadera.

A lo que Hatum (2009) afirma “La imprevisibilidad que asigna a los países como los latinoamericanos requiere organizaciones flexibles para evitar la muerte por inercia. De nada sirve una organización totalmente alineada si no tiene la capacidad (distintiva) de ser flexible ante cambios del entorno”. (Hatun, 2009:30)

- *Confianza externa: una red que provee recursos*

Hemos visto la confianza en los tres primeros niveles que son: Confianza en sí mismo, Confianza mutua, Confianza en el sistema; según Rosabeth Moss (2006).

Este es el último nivel denominado Confianza externa, refleja el grado de involucramiento desde la alta dirección hasta la línea más baja de la organización, para hacer las cosas de manera correcta y obtener resultados significativos no solo para la organización sino también para la comunidad. Aquí se deja entrever si el mensaje preliminar del líder, fue hecho en forma clara y consistente, de manera que haya sido recepcionado asertivamente por los colaboradores y ello haya facilitado la integración de todo el equipo para cumplir con lo planificado.

De salir airosos, el poder que nos confieren los stakeholder, es decir, un grupo de personas que están interesadas en la organización y que pueden ver afectadas directa o indirectamente por las actividades de la empresa (los inversionistas, los clientes, proveedores, los medios de comunicación, empleados talentosos, y la atención de los líderes de opinión), será crucial para desarrollarnos y evolucionar como organización, ya que fomentará el que se nos provea las herramientas necesarias para atraer recursos diversos y con ello desarrollar la investigación e innovación empresarial necesaria para seguir creciendo. Moss (2006) afirma:

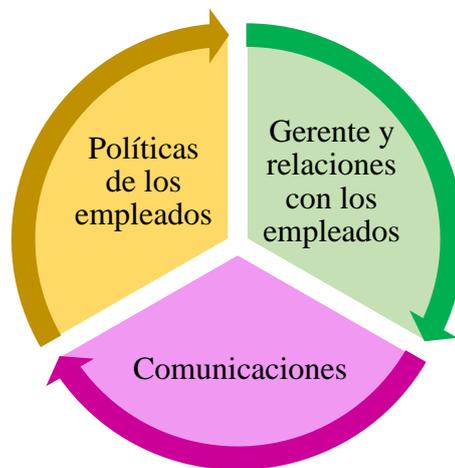
Tener un flujo de recursos valiosos de la red facilita las inversiones internas en condiciones asociadas con el éxito, entre ellas las instalaciones y el personal. Así mismo,

la convicción del equipo de que existe apoyo externo para los círculos ganadores alimenta las expectativas positivas, con lo cual se fortalece aún más el ciclo de éxito. (Moss, 2006: 36)

### 2.11 Dimensiones de la Confianza según Daboval

Para Daboval las dimensiones de la confianza serían: políticas de los empleados, gerente y relaciones con los empleados, y la comunicación.

**Figura 5** Dimensiones de la confianza



**Fuente:** elaboración propia en base a las Dimensiones de Confianza según Daboval.

Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B9pflhVOKMWBVTawNGYtT2JwQWs/view>

Cuando se habla de políticas, estas irán contribuyendo un sistema para fortalecer la confianza entre colaboradores; por lo tanto, esta dimensión es sustancial para la salud organizacional y la interacción activa. Las políticas además simbolizan la intención formal de una organización que tratan de satisfacer las necesidades especiales de nuevos colaboradores ofreciendo un sistema de mentoría formal. En ese proceso el nuevo colaborador puede centrarse mucho mejor en sus funciones con mayor seguridad y sobre lo que espera y no espera.

En cuanto al gerente y las relaciones con los empleados van en esa misma dirección de tener confianza de colaboradores hacia los líderes o viceversa, lo que permite crear una cultura organizacional en el primer grado. Se menciona que los buenos gerentes deben poseer habilidades humanas efectivas. Si quisiéramos saber si esto fuese cierto recurrimos a los comentarios del colaborador a través de un cuestionario anónimo que proporciona críticas constructivas de las habilidades humanas del gerente.

La comunicación es la tercera dimensión que apertura los canales en todas direcciones para que la información fluya y que tanto los líderes como los colaboradores sepan de los objetivos de la organización y permite la construcción de la confianza organizacional. Por lo mismo, la comunicación sería la piedra angular que permita construir y mantener la confianza, lo que nos llevaría a tener en cuenta que las áreas deben comunicar con fluidez e informar con objetividad lo que fomentaría la confianza positiva. Esos tres componentes nos permitirán elaborar un instrumento de recojo de datos para medir la presencia de confianza positiva o negativa en el contexto elegido para este estudio. (Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., y Gaster, W., 1994).

La confianza no sería una varita mágica porque es un ámbito esencial que clarifica los actos humanos por lo tanto es importante para las organizaciones. Se dice que algunas organizaciones con los niveles de confianza relativamente más bajos, pero los productos con un atractivo único tienen éxito a pesar de los precios, creados con respecto a la productividad, pero que no todas las organizaciones, teniendo la mayor confianza tienen éxito. Sin embargo, los efectos de la confianza tienen la abrumadora positividad. (Cohen & Prusak, 2001).

Es evidente, que las empresas con una perspectiva economicista pueden tener resultados positivos de acuerdo a la rentabilidad económica a pesar de su baja confianza porque tratan de alguna manera que los servicios o los productos tengan los requisitos que el cliente

externo exige, por ello, en estas organizaciones desde el punto de vista de la cultura organizacional genera ciertos conflictos disfuncionales y niveles considerables de desconfianza; esto amerita que las organizaciones deben tener en cuenta también la rentabilidad social que sería el otro ámbito complementario para tener una organización productiva, humana y que los niveles de confianza sean altos, y donde los conflictos disfuncionales se minimicen y más bien la existencia de los conflictos disfuncionales sean los que convengan; donde según Cohen y Prusak (2001) dice: La confianza es una de las condiciones previas del trabajo real basado en la colaboración. Minimiza los costos del proceso y otros conflictos organizacionales, y se convierte en la base para obtener otros beneficios del capital social (Cohen y Prusak, 2001).

## **2.12 Beneficios de aplicar la confianza en la dirección del personal**

La evaluación de la confianza organizacional ofrece beneficios a la organización como:

- Ofrece un **ahorro en tiempo, dinero y trabajo para la organización**, ya que al fomentar un clima de trabajo bajo confianza supone minimizar aquellos comportamientos de estrictos controles y altos niveles, quienes oprimen cualquier intento de comunicación interna. En cambio, en un ambiente donde prolifera la confianza despierta la innovación, creatividad y la participación activa del personal dentro de sus actividades diarias, por consiguiente podrán afrontar cualquier obstáculo que se le presente en la organización, ya que son capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado mejorando de esa forma el rendimiento del personal y su productividad.
- **Potencia la comunicación interna** haciéndola más dinámica, lo que conlleva a compartir conocimiento entre el personal y a la información que tienen acceso, por consiguiente se toman mejores decisiones. Sobre todo una mayor transparencia, es decir

que reciben la información de manera directa, reforzando la integración del personal, fomentando su involucración y en efecto un mayor compromiso con la organización.

- Crea una fuerte relación en donde los colaboradores se auto motivan y sobrepasan las expectativas de su rendimiento. Esto se debe a que el personal en confianza labora bajo una automotivación en base al logro, donde experimentan una sensación de triunfo en la autorrealización que termina beneficiando la productividad en la empresa, obteniendo así mejores resultados. En cambio, la motivación intrínseca se pierde cuando se comprueba la falta de un proyecto común que vincule a todos.
- Genera un ambiente laboral adecuado para el personal, a consecuencia de la convicción y el compromiso existente hacia su trabajo.

### **3. Definiciones de Términos Básicos:**

#### **Autenticidad:**

Hace referencia a conocerse, aceptarse y permanecer fiel a uno mismo, a nuestros valores, identidades, preferencias y emociones. (Erikson,1994)

#### **Autoconciencia:**

Hace referencia al conocimiento de las fortalezas y debilidades de uno mismo y también de los demás que tiene el líder o directivo. Además de que el líder tiene conciencia acerca de cómo su conducta influye sobre los demás.

#### **Liderazgo auténtico:**

Patrón de conducta que promueve e inspira tanto en las capacidades psicológicas positivas como en un clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento equilibrado de la información y transparencia en las relaciones

entre líder y los seguidores (Walumbwa et. Al., 2008).

**Moral internalizada:**

Hace referencia a la autorregulación de la conducta guiada por normas, valores morales internos y principios personales, frente a las presiones del grupo, la organización o la sociedad. Como resultado la conducta del líder es consistente con sus creencias y valores personales (Walumbwa et al., 2008).

**Políticas Organizacionales:**

Simbolizan la intención formal de una empresa de satisfacer las necesidades de sus empleados, la misma que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización. Su finalidad es servir como lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, por lo deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

**Procesamiento equilibrado de la información:**

Hace referencia a aquellas capacidades del líder que hace que se muestren objetivos y analicen cuidadosamente la información relevante antes de tomar una decisión. Tales líderes son capaces de solicitar otros puntos de vista, aunque sean contrarios a los suyos. (Avolio y Gardner, 2005).

**Trasparencia Relacional:**

Representa la medida en que un individuo exhibe un patrón de apertura y claridad en su comportamiento hacia los demás al compartir la información necesaria para tomar decisiones, aceptar las opiniones de los demás y revelando sus valores personales, motivos y sentimientos de una manera que permita a los seguidores evaluar con mayor precisión la competencia y moralidad de las acciones del líder. (Avolio y Gardner, 2005).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **1. Hipótesis y/o Supuestos básicos**

##### **Hipótesis General**

El tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

##### **Hipótesis Específicas**

- El procesamiento equilibrado de la información y la moral internalizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.
- La autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.
- La transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

## **2. Variables o Unidades de análisis**

Las variables nos han permitido la construcción del marco teórico y podemos considerar las siguientes variables para el presente estudio:

### **Variable Independiente**

Liderazgo Auténtico

### **Variables Dependiente**

Confianza

## **CAPÍTULO IV**

### **MÉTODO**

#### **1. Tipo y Método de investigación**

El tipo de investigación es aplicada descriptiva por que buscamos enriquecer con los resultados de nuestra investigación, nuestro marco teórico, sobre el cual nos estamos basando para generar una solución con énfasis en lo social, ahí el grado de significancia; ya que estamos tratando con aspectos vinculados al líder y como este modelo positivo de liderazgo tiene aplicabilidad e impacto tanto para los seguidores como para el desempeño de la organización. Así mismo, el método de la investigación es hipotético deductivo, ya que se busca someter a prueba las hipótesis planteadas, generadas a partir de las creencias que se sostienen en la teoría de nuestras variables de estudio; como resultado nos permitirá aportar evidencia o por el contrario refutar una teoría que se tiene para explicar algo.

#### **2. Diseño específico de investigación**

Diseño no experimental, se estudiaron las variables intencionalmente sin realizar alguna manipulación en su ambiente de desarrollo (Hernandez et al., 2014). Se estudiará a las

variables Liderazgo Autentico y Confianza en la empresa Nic Industrial sin alterar su contexto natural. Además, el diseño es de tipo transversal, los datos se recolectan y se analizan solo en un momento y no en diferentes momentos (Hernandez, 2006). En la investigación, se recogerán los datos de los colaboradores de la empresa Nic Industrial del año 2018, donde analizamos su relación en ese periodo. Asimismo, el diseño es transversal de tipo correlacional porque se describe el grado de asociación entre dos variables en un periodo determinado, en este caso, la investigación pretende establecer relaciones entre las variables Liderazgo Auténtico y Confianza en el año 2018.

### **3. Población, Muestra o participante**

La población de nuestro interés es finita, comprende al Gerente General y colaboradores de la empresa privada Nic Industrial S.A.C ubicada en Ate - Lima.

### **4. Instrumentos de recogida de datos**

Los instrumentos que se aplicaron al personal y a aquellos directores generales de la empresa privada, son cuestionarios con respuestas a modo de escala de Likert. Los instrumentos responden a un diseño cuantitativo porque en base a datos reales se busca medir y evaluar el liderazgo auténtico del Gerente de la empresa privada Nic Industrial SAC.

La escala que se adecuó a los cuestionarios, tuvo una valoración de 5 alternativas:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

## Confiabilidad de los instrumentos

El criterio de confiabilidad del instrumento, se determina en la presente investigación, por el coeficiente de Alfa Cronbach, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero.

Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas. Su fórmula determina el grado de consistencia y precisión; la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

### Criterio de confiabilidad valores

No es confiable -1 a 0

Baja confiabilidad 0.01 a 0.49

Moderada confiabilidad 0.5 a 0.75

Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89

Alta confiabilidad 0.9 a 1

**Tabla 1** Fiabilidad de las variables de Liderazgo Auténtico y Confianza

#### Estadísticos de fiabilidad

Instrumento	Alfa de Cronbach	N de elementos
Confianza	,916	31
<b>Liderazgo Auténtico</b>	,745	16

El instrumento que mide la confianza presenta alta confiabilidad con un coeficiente de 0.916 para su versión de 31 ítems. Por otro lado, el instrumento que mide el liderazgo Auténtico presenta 16 ítems y su coeficiente de confiabilidad es de 0.745, es decir que el instrumento es de moderada confiabilidad.

Ambos instrumentos presentan adecuada confiabilidad por lo tanto son aplicables.

## **5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se utilizó los programas operativos como Excel y SPSS Statistics para sistematizar los datos, para su procesamiento se estandarizaron las escalas de valoración para una mejor comprensión

## **6. Procedimiento para la ejecución del estudio**

Primero, se contactó con el Gerente General de la empresa privada Nic Industrial S.A.C.

Segundo, en una reunión se solicitará el permiso respectivo, en donde se definió el día de la aplicación del instrumento.

Tercero, se diseñó el instrumento de recojo de datos que es una encuesta tipo Likert.

Cuarto, se aplicó el instrumento del recojo de datos.

Quinto, se procesará la información recogida a través del software del SPSS lo que permitirá las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Datos Cuantitativos

A continuación se presenta el procesamiento de los datos de las dimensiones, variables e hipótesis:

##### 1.1 Dimensión: Política de los empleados

**Tabla 2** Dimensión: Política de los empleados

<b>DIMENSIÓN: POLÍTICA DE LOS EMPLEADOS</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy negativo	0	0
Negativo	0	0
Mediocre	2	6,7
Positivo	20	66,7
Muy positivo	8	26,7
Total	30	100,0

**Fuente:** Datos de la propia investigación

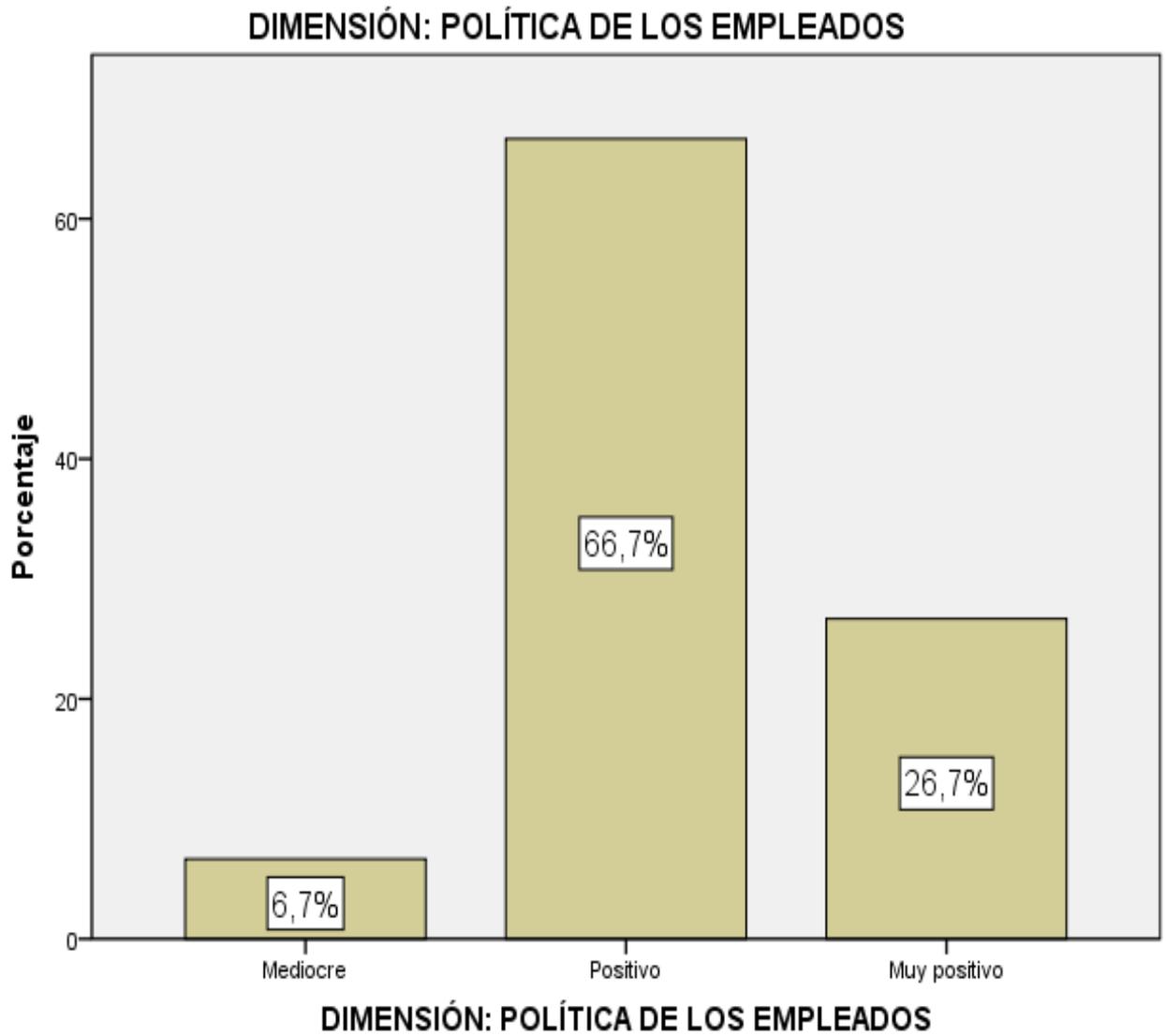
**Descripción:**

Respecto a la dimensión política de los empleados observamos que el 6.7% de los encuestados afirma que es mediocre, por otro lado el 66.7% nos dice que es positivo y el 26.7% afirma que es muy positivo.

**Interpretación:**

La política de los empleados involucra la correcta orientación para los nuevos empleados, además se capacita adecuadamente a ellos, se brinda el apoyo necesario a través de los sistemas de mentoría, además los deberes y las expectativas se diseñan correctamente para cumplir con las metas de la organización, que guardan estrecha relación con el bienestar de los empleados. Así mismo, la empresa dispone de horarios de trabajo flexible brindando a los empleados la oportunidad de satisfacer las demandas de la familia así como las del trabajo.

Hay que mencionar, además que las políticas de los empleados son correctamente revisadas y actualizadas y en su revisión según la necesidad, la administración adopta políticas nuevas e innovadoras. No sólo la empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados sino que también se hacen con el aporte y la participación de los empleados. Sin embargo, a pesar de que la organización se esfuerce por construir políticas de los empleados más justas, debe adoptar estrategias conducentes para llevarlas a cabo justamente.

**Figura 6** Dimensión política de los empleados

**Fuente:** Datos de la propia investigación

## 1.2 Dimensión: Relación Supervisor - Empleado

**Tabla 3** Dimensión: Relación Supervisor – empleado

<b>DIMENSIÓN: RELACIÓN SUPERVISIÓN EMPLEADO</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy negativo	0	0
Negativo	0	0
Mediocre	0	0
Positivo	4	13,3
Muy positivo	26	86,7
Total	30	100,0

**Fuente:** Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto a la dimensión de Relación Supervisión –Empleado observamos que el 13,3 % de los encuestados afirma que es positivo, por otro lado el 86,7 % nos dice que es muy positivo.

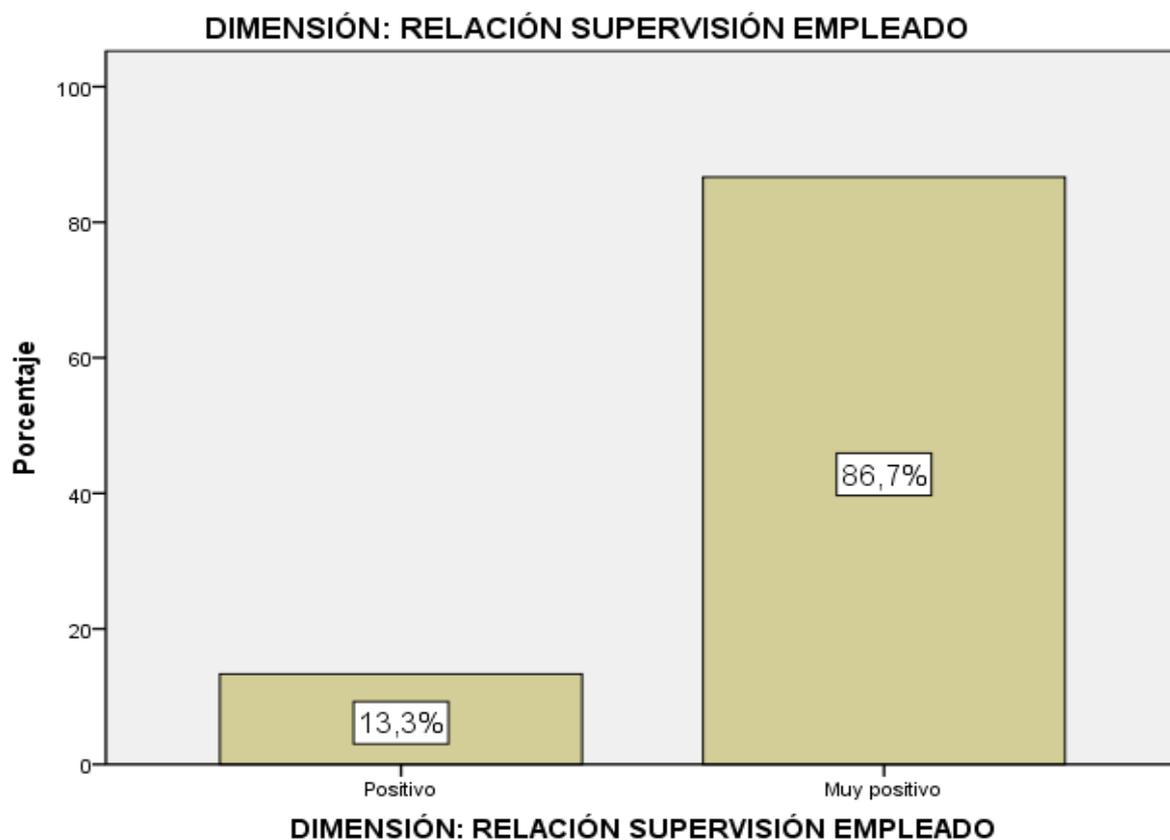
### **Interpretación:**

La relación entre supervisión y empleados se presenta de una forma muy positiva en la organización, lo que sugiere que el supervisor es accesible a sus empleados, está dispuesto a escuchar sus sugerencias y problemas. Además implementa las políticas de la organización de forma objetiva y justa, considerando que pide la aportación de sus empleados en la formulación de políticas, procedimientos organizacionales y utiliza su contribución.

Cabe subrayar que el supervisor es abierto y honesto, de igual modo muestra una sincera preocupación por sus empleados y los apoya en la contribución a la organización. Es así que,

confía en las responsabilidades y deberes de sus empleados haciéndoles responsable de sus trabajos. Indiscutiblemente el supervisor está interesado en sus empleados como persona y no solo como un recurso para cumplir con los objetivos de la organización

**Figura 7** Dimensión relación Supervisión Empleado.



**Fuente:** Datos de la propia investigación

### 1.3 Dimensión: Comunicación

Tabla 4 Dimensión: Comunicación

<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Muy negativo	0	0
Negativo	0	0
Mediocre	22	73,3
Positivo	8	26,7
Muy positivo	0	0
Total	30	100,0

**Fuente:** Datos de la propia investigación

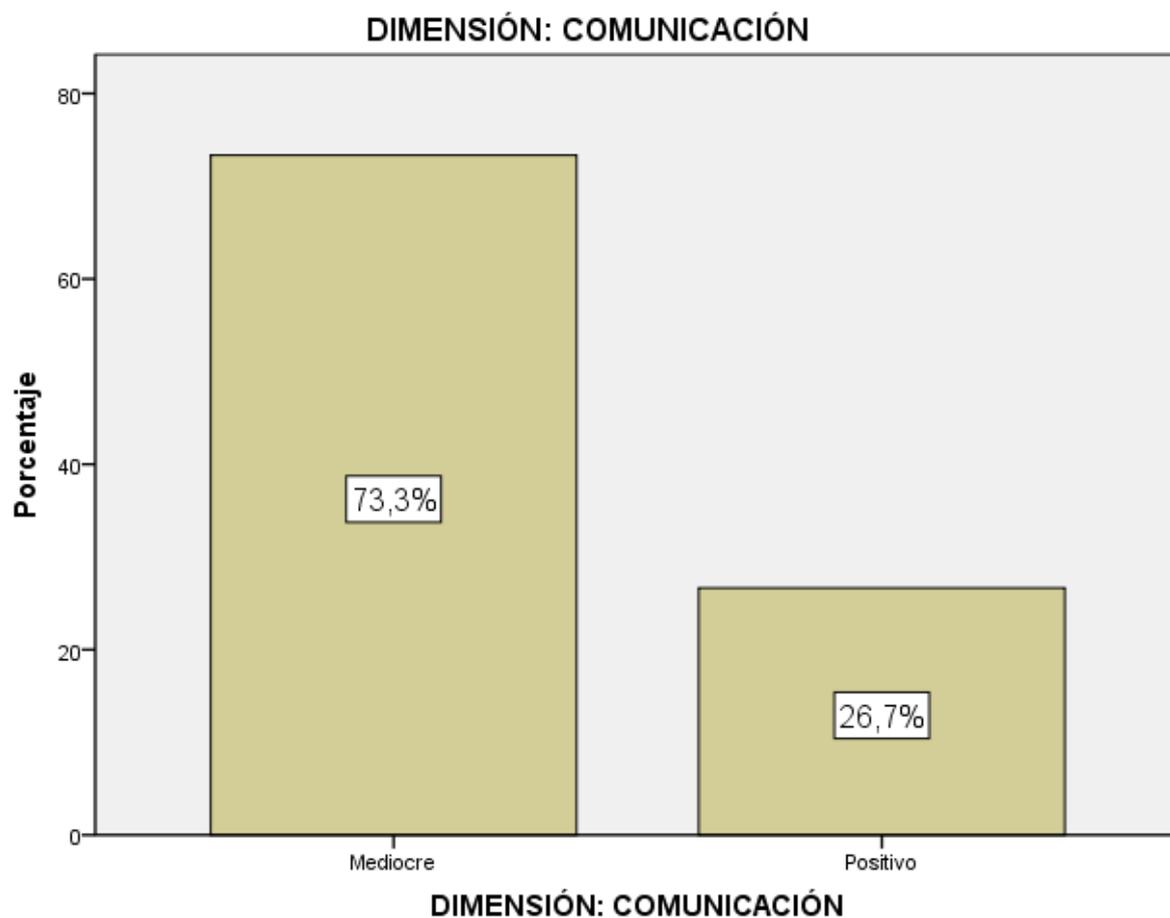
#### **Descripción:**

Respecto a la dimensión de comunicación observamos que el 26,7 % de los encuestados afirma que es positivo, no obstante para el 73,3% afirma que es mediocre.

#### **Interpretación:**

La Comunicación involucra que al delinear la política de la empresa, el jefe tomen cuenta las opiniones de los empleados por ende estén dirigidas a ellos. Así mismo, implica que todo se implemente abiertamente, que la información sea transmita puntualmente y con precisión a los empleados. También que los empleados reciban una adecuada retroalimentación en relación a la calidad de su trabajo.

Para los colaboradores ello es percibido de forma mediocre, por lo que se sugiere que el jefe debe considerar cuidadosamente la forma en como se está comunicando y como es percibido y tomar un curso de acción, para revertir este panorama.

**Figura 8** Dimensión Comunicación.

**Fuente:** Datos de la propia investigación

#### 1.4 Dimensión: Autoconciencia

**Tabla 5** Dimensión: Autoconciencia

<b>DIMENSION AUTOCONCIENCIA</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Baja	18	60,0
Alta	12	40,0
Total	30	100,0

**Fuente:** Datos de la propia investigación

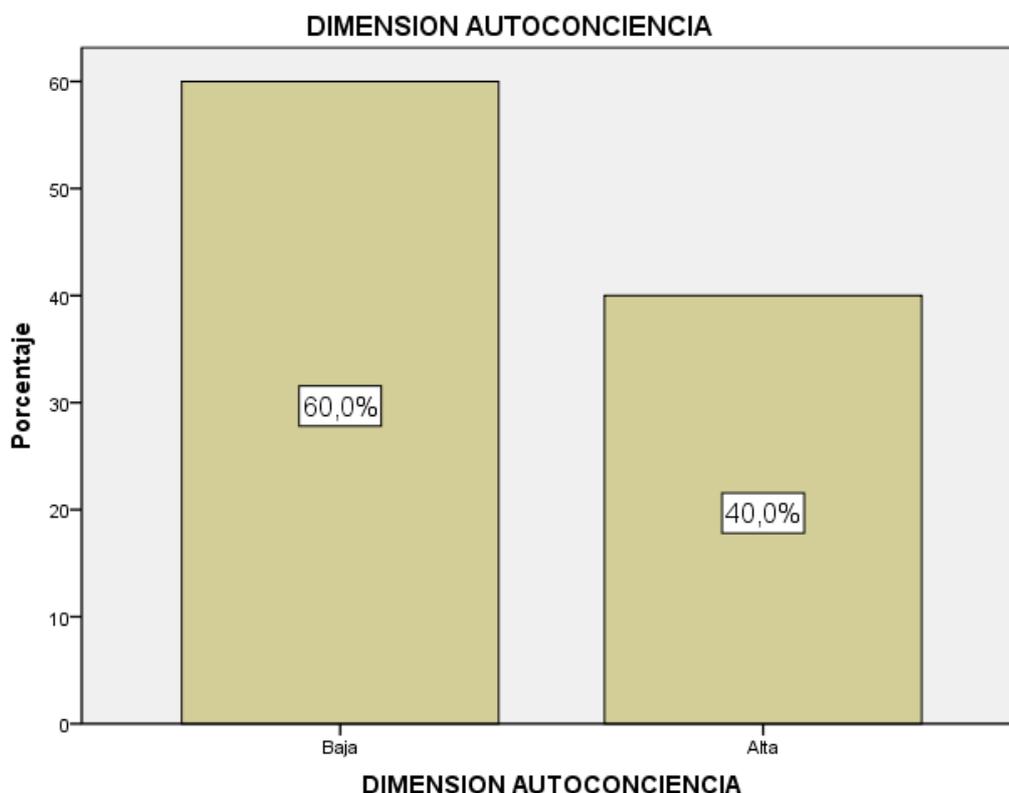
**Descripción:**

Respecto a la dimensión de autoconciencia se observa que el 40,0 % de los encuestados afirma que es alta, por el contrario el 60,0% afirma que es baja.

**Interpretación:**

La percepción que tienen los colaboradores de su líder sobre su capacidad de autoconciencia, es baja; es decir si bien muestra sus fortalezas y capacidades, y acepta los sentimientos que tienen sus colaboradores no suele mostrar sus mayores debilidades. Por otro lado los colaboradores manifiestan que el jefe no suele buscar retroalimentación como una manera de entender quién realmente son sus colaboradores.

**Figura 9** Dimensión autoconciencia



**Fuente:** Datos de la propia investigación

## 1.5 Dimensión: Perspectiva Moral Interiorizada

**Tabla 6** Dimensión: Perspectiva Moral Interiorizada

<b>DIMENSIÓN PERSPECTIVA MORAL INTERIORIZADA</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Baja	14	46,7
Alta	16	53,3
Total	30	100,0

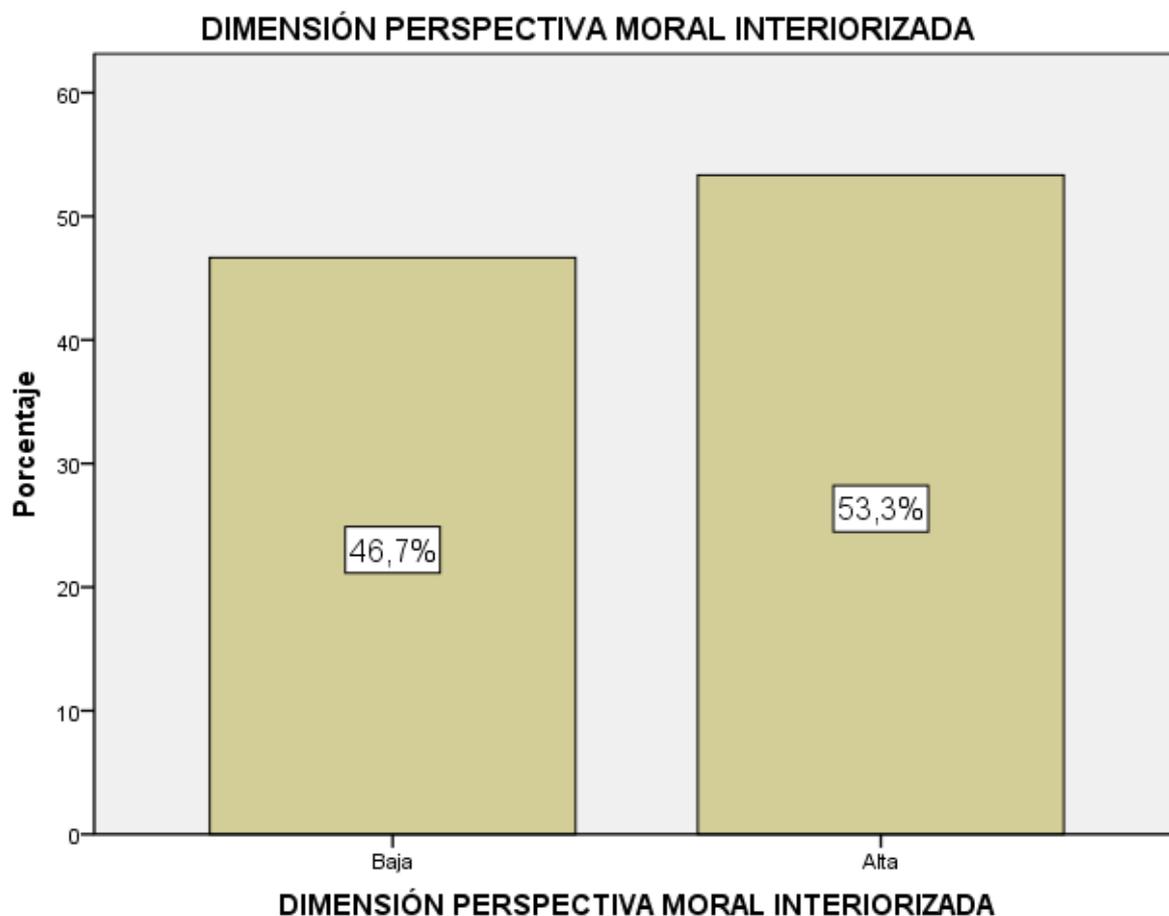
**Fuente:** Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto a la dimensión de perspectiva moral interiorizada se observa que el 53,3 % de los encuestados afirma que es alta, por el contrario el 46,7 % afirma que es baja

### **Interpretación:**

La percepción que tienen los colaboradores de su líder sobre su capacidad de perspectiva moral interiorizada, es alta; es decir que su moral lo guía como líder, sus acciones reflejan los valores fundamentales de la empresa, se controla siempre y no permite que la presión del grupo lo controle. Por otro lado algunos colaboradores manifestaron que el jefe no permite que otras personas sepan cuál es su posición en asuntos polémicos.

**Figura 10** Dimensión perspectiva moral interiorizada

**Fuente:** Datos de la propia investigación

### 1.6 Dimensión: Procesamiento Equilibrado de la Información

**Tabla 7** Dimensión: Procesamiento Equilibrado de la Información

<b>DIMENSION PROCESAMIENTO EQUILIBRADO DE LA INFORMACIÓN</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Baja	13	43,3
Alta	17	56,7
Total	30	100,0

**Fuente:** Datos de la propia investigación

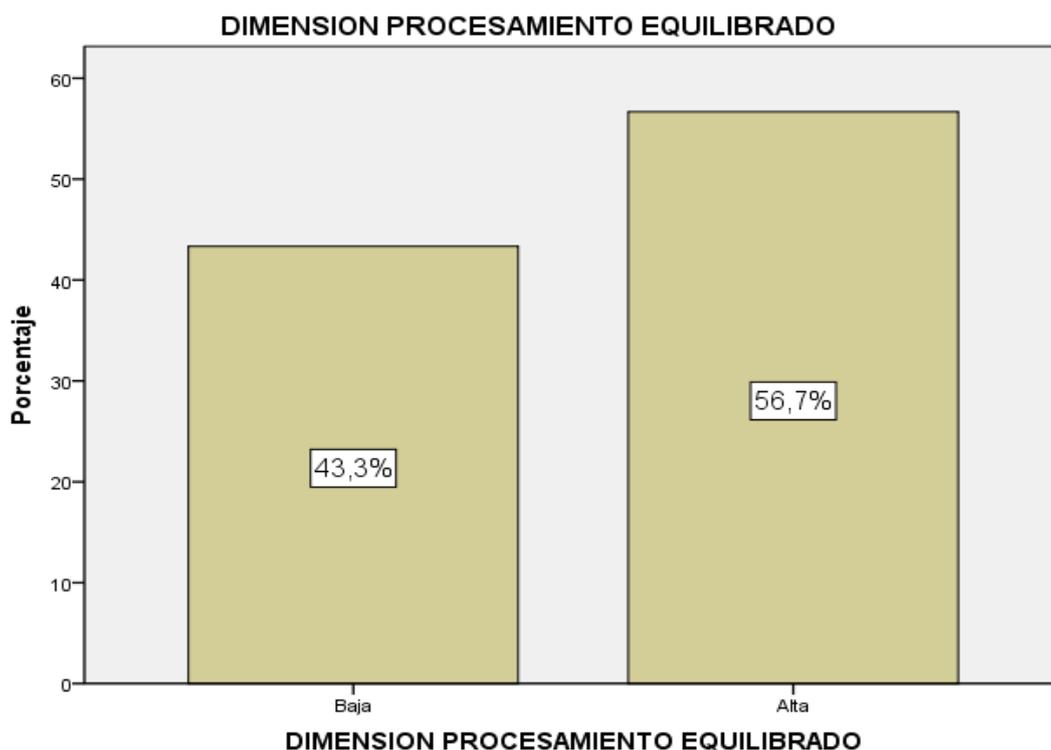
**Descripción:**

Respecto a la dimensión de procesamiento equilibrado de la información se observa que el 43,3 % de los encuestados afirma que es baja, por el contrario el 56,7 % afirma que es alta.

**Interpretación:**

La perspectiva que tienen los colaboradores de su líder sobre su capacidad de procesamiento equilibrado de la información, es alta, los colaboradores manifiestan que el jefe busca las opiniones de los demás antes de tomar una decisión, e incluso escucha atentamente las ideas de aquellos que no estén de acuerdo con él, y también lo demuestra al escuchar muy atentamente las ideas de los demás antes de tomar decisiones.

**Figura 11** Dimensión procesamiento equilibrado de la información.



**Fuente:** Datos de la propia investigación

## 1.7 Dimensión: Transparencia Relacional

**Tabla 8** Dimensión: Transparencia Relacional

<b>DIMENSIÓN TRANSPARENCIA RELACIONAL</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Baja	15	50,0
Alta	15	50,0
Total	30	100,0

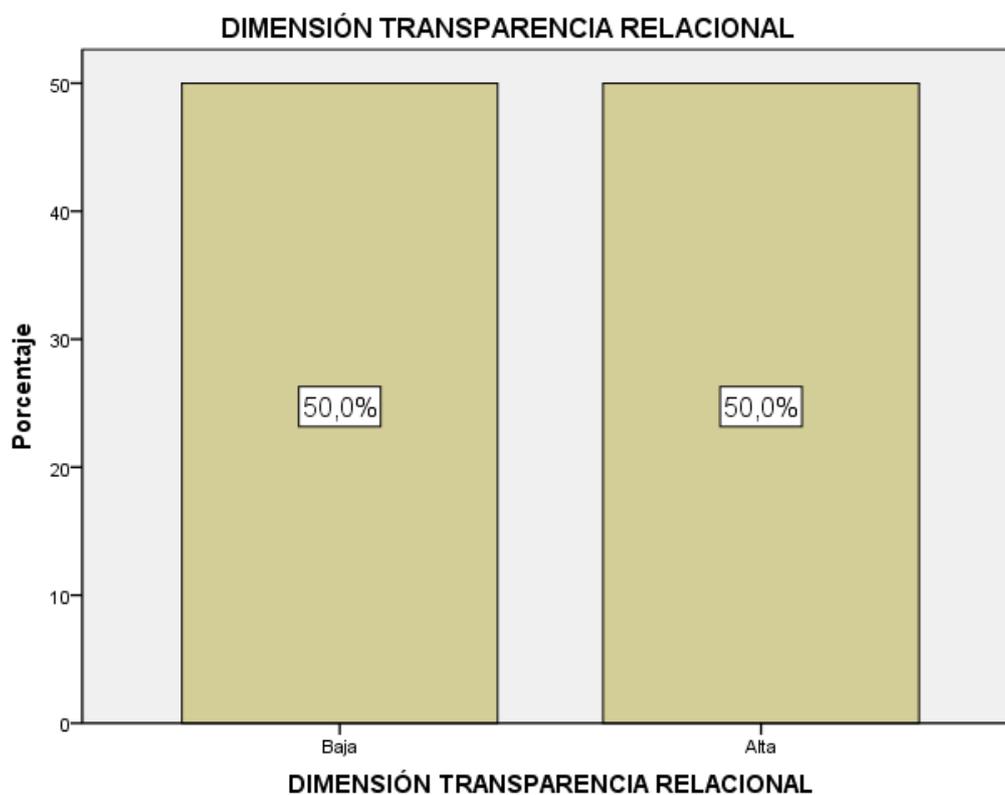
**Fuente:** Datos de la propia investigación

### **Descripción:**

Respecto a la dimensión de transparencia relacional se observa que el 50,0 % de los encuestados afirma que es baja, y el 50,0 % afirma que es alta.

### **Interpretación:**

En la dimensión de transparencia relacional los colaboradores comparten abiertamente sus sentimientos, pero solo los negativos y no admiten los errores con los demás, pero también ellos tratan de mostrarse tal y como son, sin presentar frentes falsos.

**Figura 12** Dimensión transparencia relacional

**Fuente:** Datos de la propia investigación

### 1.8 Variable: Liderazgo Auténtico

**Tabla 9** Variable: Liderazgo Auténtico

<b>VARIABLE: LIDERAZGO AUTÉNTICO</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Baja	12	40,0
Alta	18	60,0
Total	30	100,0

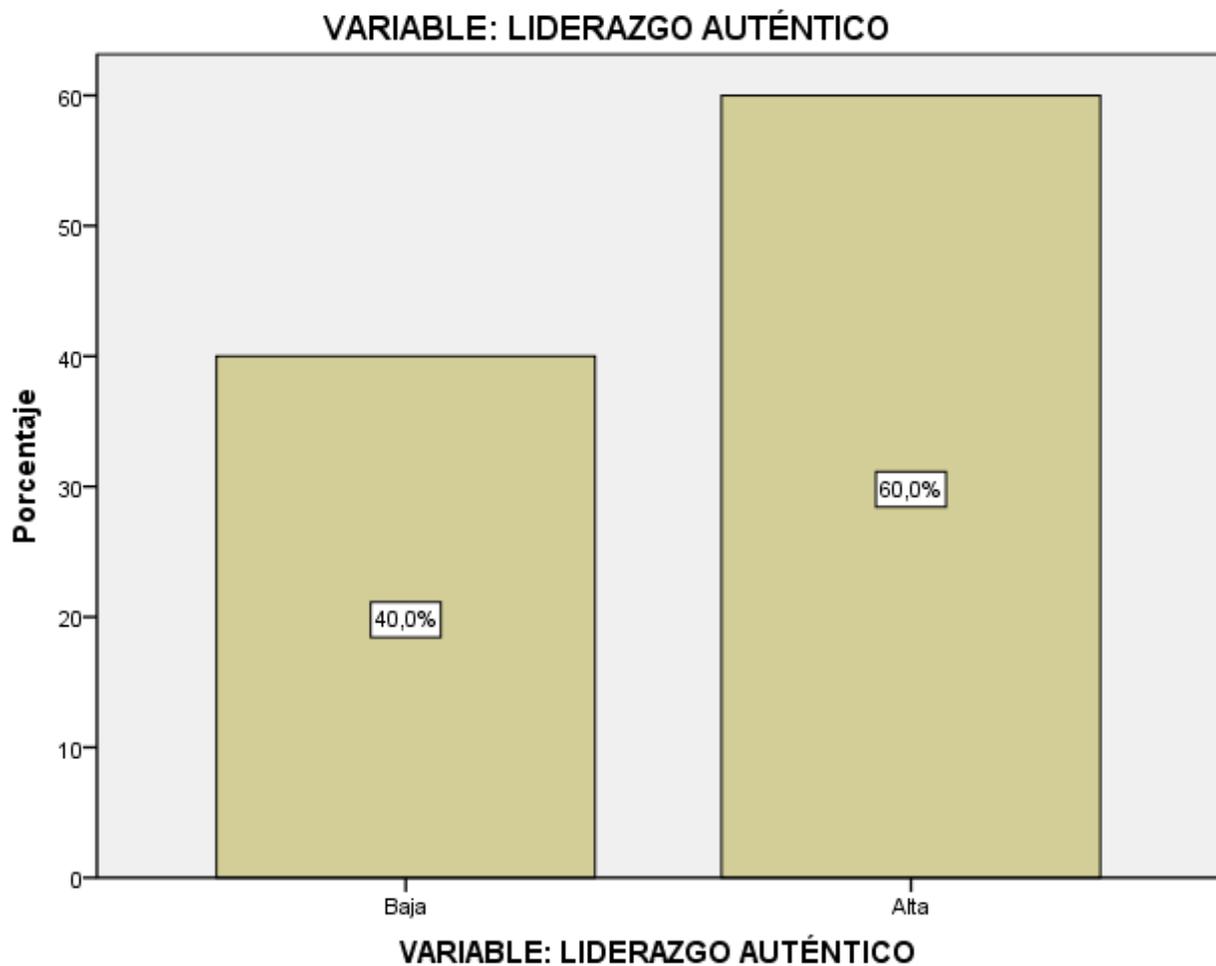
**Fuente:** Datos de la propia investigación

#### **Descripción:**

Respecto a la variable liderazgo auténtico se observa que el 60% de los encuestados afirma que es alta, y el 40% afirma que es baja.

**Interpretación:**

En la variable liderazgo auténtico los colaboradores perciben a su líder como una persona que tiene la capacidad de perspectiva moral interiorizada alta, así como también el procesamiento equilibrado de la información; pero en relación a la autoconciencia muestra que es baja y la transparencia relacional es ni alta ni baja, es neutral.

**Figura 13** Variable Liderazgo Auténtico.

**Fuente:** Datos de la propia investigación

## 1.9 Variable: Confianza

**Tabla 10** Variable: Confianza

VARIABLE: CONFIANZA			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Positivo	24	80,0
	Muy positivo	6	20,0
	Total	30	100,0

**Fuente:** Datos de la propia investigación

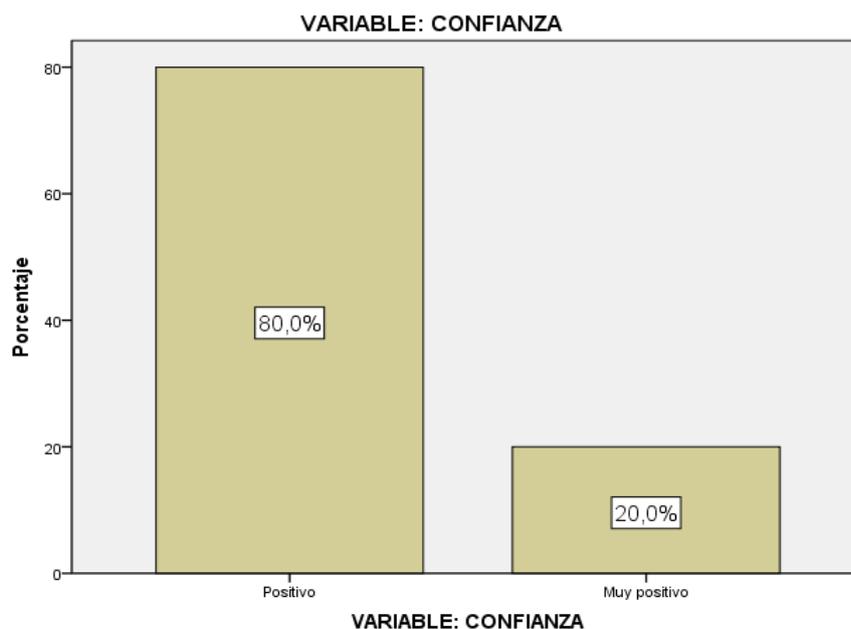
### Descripción:

Respecto a la variable confianza se observa que el 80% de los encuestados afirma que es positivo, y el 20% afirma que es muy positivo.

### Interpretación:

En la variable confianza los colaboradores perciben la política de los empleados alta, así como también la relación supervisor – empleado pero la comunicación es baja.

**Figura 14** Variable Confianza



**Fuente:** Datos de la propia investigación

## 2. Análisis de Resultados

### 2.1 Prueba de Hipótesis General

a. Hipótesis planteada: El liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

b. Hipótesis Nula: El liderazgo auténtico no incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

#### 2.1.1 Resultados: Variable: Confianza-Variable: Liderazgo auténtico

**Tabla 11** Variable: Confianza \* Variable: Liderazgo Auténtico

		VARIABLE: CONFIANZA * VARIABLE: LIDERAZGO AUTÉNTICO					
		VARIABLE: LIDERAZGO AUTÉNTICO				Total	
		Baja		Alta			
		F	%	f	%	f	%
VARIABLE: CONFIANZA	Positivo	12	40,0 %	12	40,0 %	24	80,0 %
	Muy positivo	0	,0%	6	20,0 %	6	20,0 %
Total		12	40,0 %	18	60,0 %	30	100,0 %
Chi cuadrado: 5.000 gl: 1 Sig. 0.025							

**Fuente:** Datos de la propia investigación

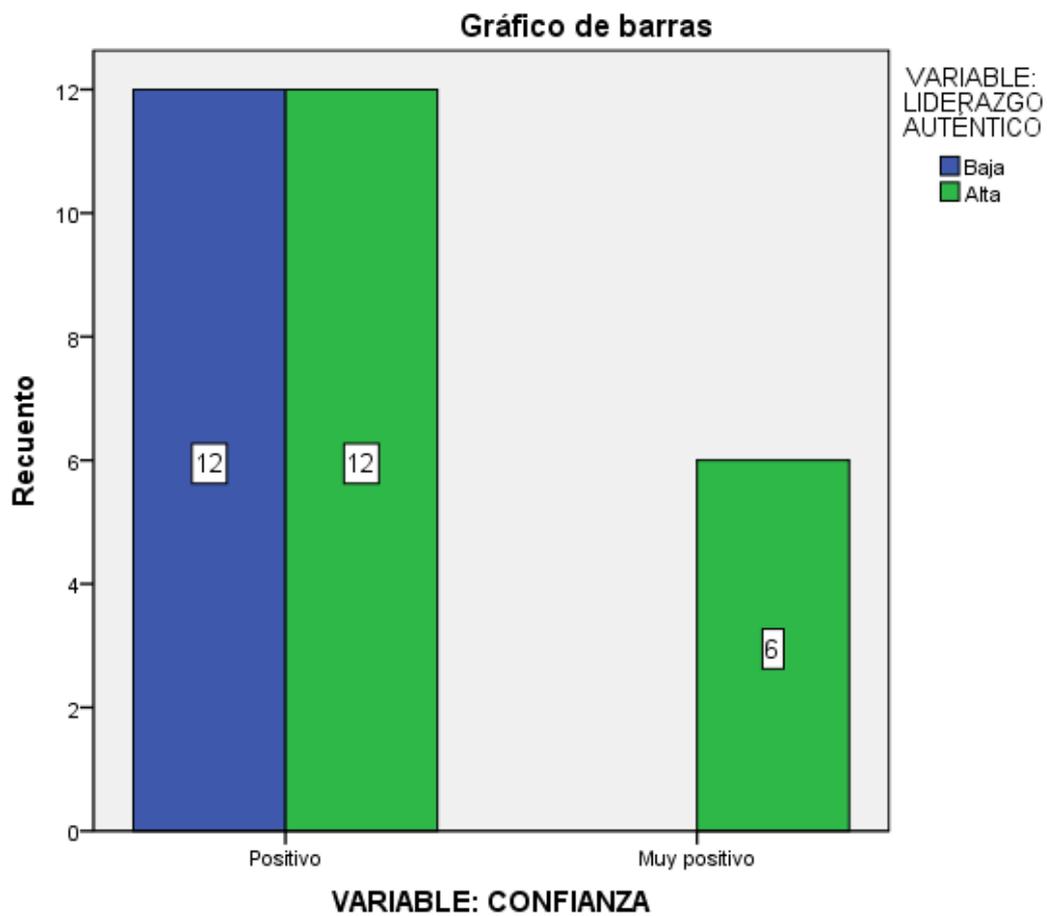
#### Descripción:

Respecto a la tabla N° 11 se observa que el 40% de los encuestados afirma que el liderazgo autentico es bajo, de ellos el total nos dicen que la confianza es positiva. Por otro lado, el 60% afirma que el liderazgo autentico es alto, de ellos, el 40% nos dice que la confianza es positiva y el 20% afirma que es muy positiva.

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis general el valor chi cuadrado es de 5.000 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.025, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, el liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

**Figura 15** El liderazgo autentico y la confianza en NIC Industrial



**Fuente:** Datos de la propia investigación

## 2.2 Prueba de hipótesis secundarias

### 2.2.1 Prueba de hipótesis Secundaria 1

a. Hipótesis planteada: El procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018.

b. Hipótesis Nula: El procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico no contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018

#### 2.2.1.1 Resultados Dimensión Procesamiento Equilibrado - Dimensión: Relación

##### Supervisor-Empleado

**Tabla 12** Dimensión: Procesamiento Equilibrado \* Dimensión: Relación Supervisor- Empleado

		DIMENSIÓN PROCESAMIENTO EQUILIBRADO * DIMENSIÓN: RELACIÓN SUPERVISOR- EMPLEADO					
		DIMENSIÓN: RELACIÓN SUPERVISOR- EMPLEADO				Total	
		Positivo		Muy positivo			
		F	%	F	%	f	%
DIMENSION PROCESAMIENTO EQUILIBRADO	Baja	4	13,3%	9	30,0%	13	43,3%
	Alta	0	,0%	17	56,7%	17	56,7%
Total		4	13,3%	26	86,7%	30	100,0%

Chi cuadrado: 6.036 gl: 1 Sig. 0.014

**Fuente:** Datos de la propia investigación

##### Descripción:

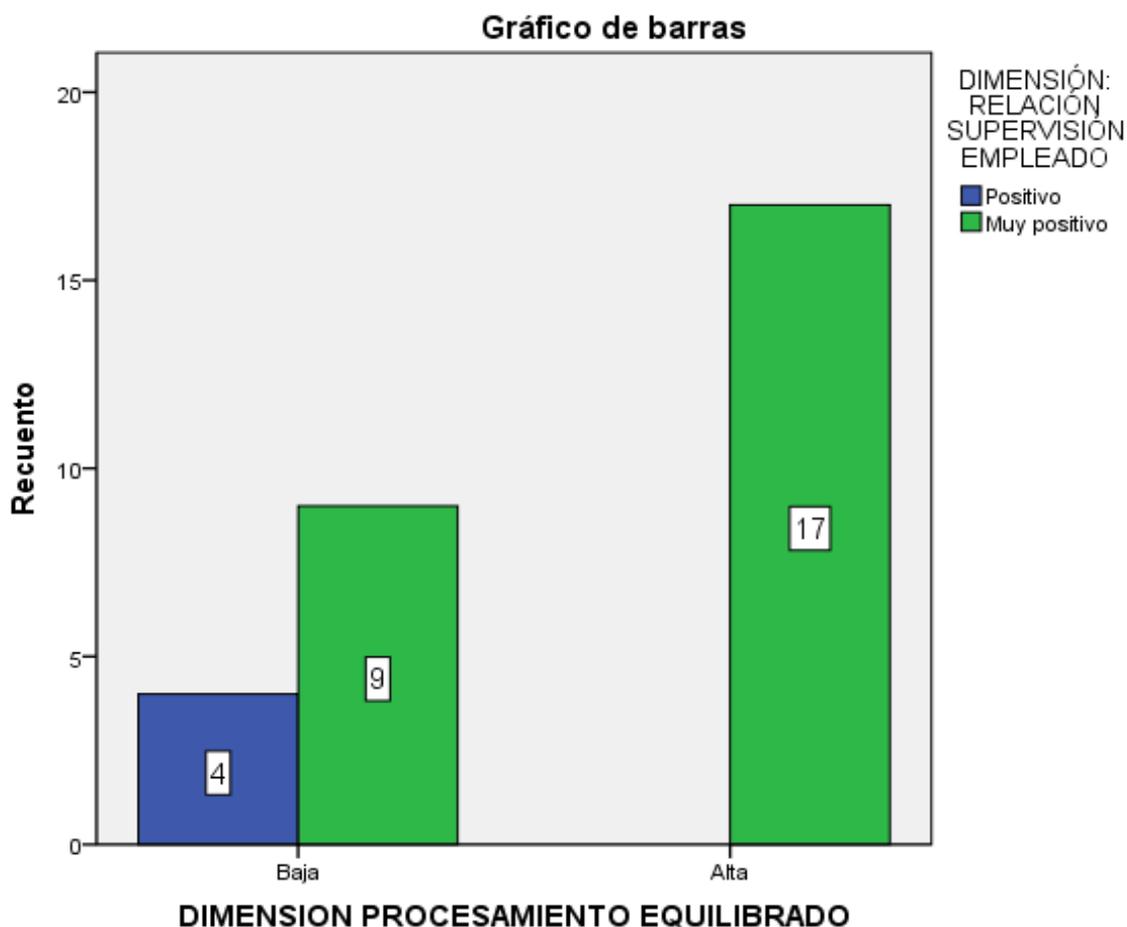
Respecto a la tabla N°12 se observa que el 13,3% de los encuestados afirma que la relación supervisión empleado es positivo, de ellos el total nos dicen que el procesamiento equilibrado de la información es baja. Por otro lado, el 86,7% afirma que la relación

supervisión empleado es muy positivo, de ellos, el 30,0% nos dice que el procesamiento equilibrado de la información es baja y el 56,7% afirma que es alta.

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria N° 1 el valor chi cuadrado es de 6.036 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.014, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, el procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre director y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018.

**Figura 16** La Relación Supervisión Empleado y el Procesamiento Equilibrado de la Información en NIC Industrial SAC



**Fuente:** Datos de la propia investigación

### 2.2.2 Prueba de hipótesis Secundaria 1

a. Hipótesis planteada: La perspectiva moral interiorizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018

b. Hipótesis Nula: La perspectiva moral interiorizada del líder auténtico no contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

#### 2.2.2.1 Resultados Dimensión Perspectiva Moral Interiorizada -Dimensión: Relación Supervisor- Empleado.

**Tabla 13** Dimensión: Perspectiva Moral Interiorizada \* Dimensión: Relación Supervisor Empleado

		DIMENSIÓN PERSPECTIVA MORAL INTERIORIZADA * DIMENSIÓN: RELACIÓN SUPERVISOR EMPLEADO					
		DIMENSIÓN: RELACIÓN SUPERVISIÓN EMPLEADO				Total	
		Positivo		Muy positivo			
		F	%	F	%	f	%
DIMENSIÓN PERSPECTIVA MORAL INTERIORIZADA	Baja	4	13,3%	10	33,3%	14	46,7%
	Alta	0	,0%	16	53,3%	16	53,3%
Total		4	13,3%	26	86,7%	30	100,0%

Chi cuadrado: 5.275 gl: 1 Sig. 0.022

**Fuente:** Datos de la propia investigación

#### Descripción:

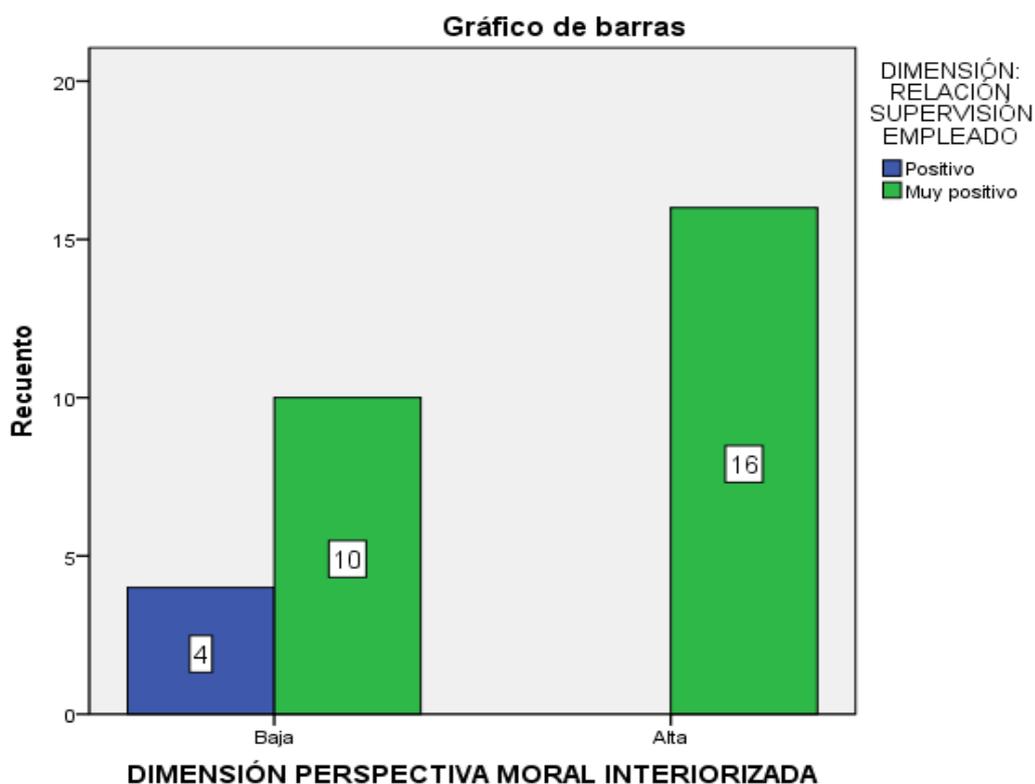
Respecto a la tabla N°13 se observa que el 13,3% de los encuestados afirma que la relación supervisión empleado es positivo, de ellos el total nos dicen que la perspectiva moral

interiorizada es baja. Por otro lado, el 86,7% afirma que la relación supervisión empleado es muy positivo, de ellos, el 33,3% nos dice que la perspectiva moral interiorizada es baja y el 53,3% afirma que es alta.

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria N° 1 el valor chicuadrado es de 5.275 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.022, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, la perspectiva moral interiorizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018.

**Figura 17** La Relación Supervisión Empleado y el Perspectiva Moral Interiorizada en NIC Industrial SAC



**Fuente:** Datos de la propia investigación

### 2.2.3 Prueba de hipótesis Secundaria 2

a. Hipótesis planteada: La autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

b. Hipótesis Nula: La autoconciencia del líder auténtico no permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

#### 2.2.3.1 Resultados Dimensión Autoconciencia - Dimensión: Política De Los Empleados

**Tabla 14** Dimensión: Autoconciencia \* Dimensión: Política De Los Empleados

<b>DIMENSION AUTOCONCIENCIA * DIMENSIÓN: POLÍTICA DE LOS EMPLEADOS</b>									
DIMENSIÓN: POLÍTICA DE LOS EMPLEADOS									
		Mediocre		Positivo		Muy positivo		Total	
		f	%	F	%	f	%	f	%
DIMENSION AUTOCONCIENCIA	Baja	2	6,7%	14	46,7%	2	6,7%	18	60,0%
	Alta	0	,0%	6	20,0%	6	20,0%	12	40,0%
Total		2	6,7%	20	66,7%	8	26,7%	30	100,0%
Chi cuadrado: 6.250 gl: 2 Sig. 0.044									

**Fuente:** Datos de la propia investigación

#### **Descripción:**

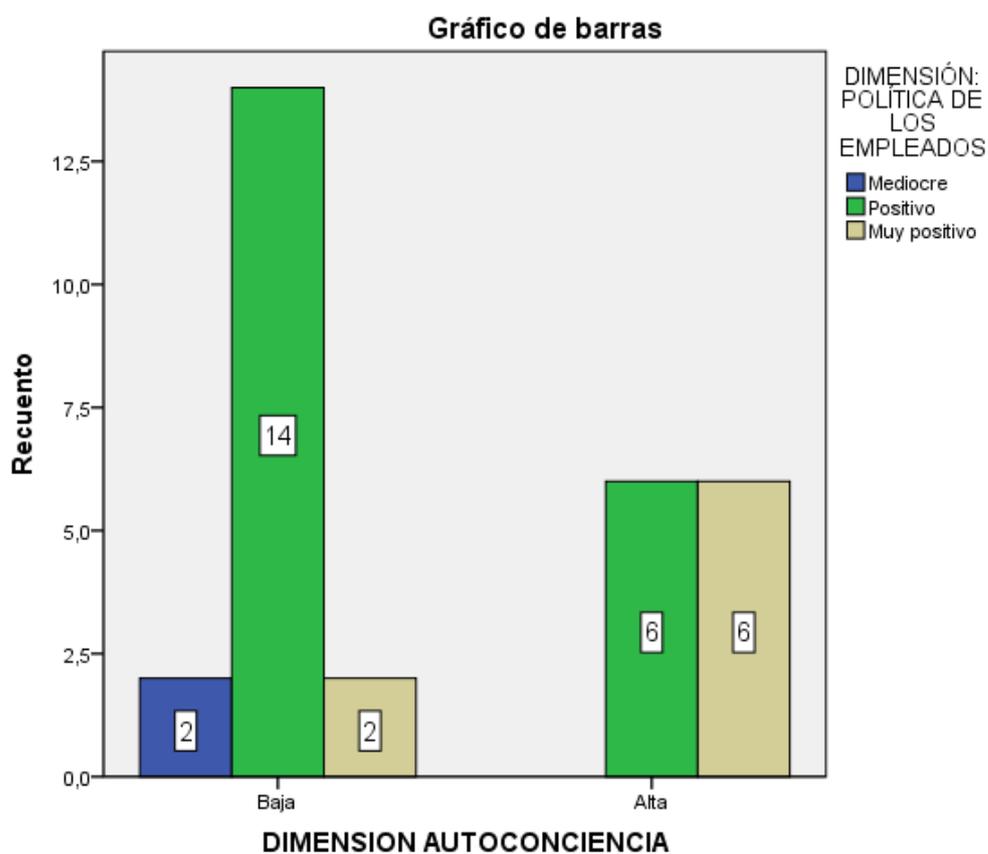
Respecto a la tabla N° 14 se observa que el 6,7% de los encuestados afirma que la política de los empleados es positivo, de ellos el total nos dicen que la autoconciencia es baja. Por otro lado, el 66,7% afirma que la política de los empleados es positivo, de ellos, el 20,0% nos dice que la autoconciencia es alta y el 46,7% afirma que es baja. Finalmente, el 26,7% de los

encuestados afirma que la política de los empleados es muy positiva, de ellos el 6,7% nos dice que la autoconciencia es baja y el 20,0% nos dice que es alta.

### Inferencia:

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria N° 2 el valor chi cuadrado es de 6.250 con 2 grado de libertad y un valor de significancia de 0.044, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

**Figura 18** La Política de los empleados y la autoconciencia en NIC Industrial SAC



**Fuente:** Datos de la propia investigación

### 2.2.4 Prueba de hipótesis Secundaria 3

a. Hipótesis planteada: La transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.

b. Hipótesis Nula: La transparencia relacional del líder auténtico no contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.

#### 2.2.4.1 Resultados Dimensión Transparencia Relacional \* Dimensión: Comunicación

Tabla 15 Dimensión: Transparencia Relacional \* Dimensión: Comunicación

		Tabla N° 15 DIMENSIÓN TRANSPARENCIA RELACIONAL * DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN					
		DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN				Total	
		Mediocre		Positivo			
		F	%	f	%	f	%
DIMENSIÓN TRANSPARENCIA RELACIONAL	Baja	13	43,3%	2	6,7%	15	50,0%
	Alta	9	30,0%	6	20,0%	15	50,0%
Total		22	73,3%	8	26,7%	30	100,0 %

Chi cuadrado: 2.727 gl: 1 Sig. 0.099

Fuente: Datos de la propia investigación

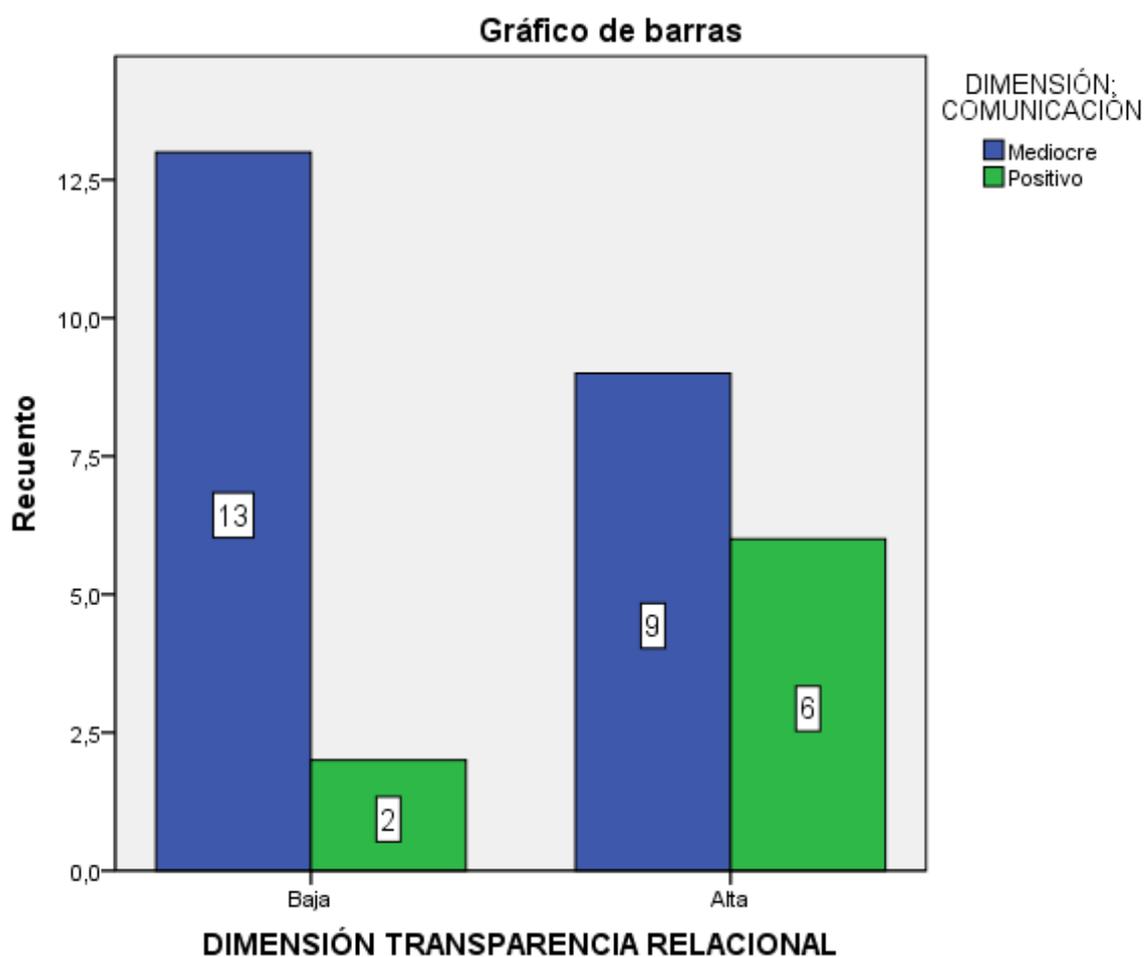
#### Descripción:

Respecto a la tabla N° 15 se observa que el 26,7% de los encuestados afirma que comunicación es positiva, de ellos el 6,7% nos dice que la transparencia relacional es baja y el 20,0% nos dice que es alta. Por otro lado, el 73,3% afirma que la comunicación es mediocre, de ellos, el 30,0% nos dice que la transparencia relacional es alta y el 43,3% afirma que es baja.

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria N° 4 el valor chi cuadrado es de 2.727 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.099, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existe asociación entre las variables, es decir, la transparencia relacional del líder auténtico no contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018.

**Figura 19** La Comunicación y la transparencia relacional en NIC Industrial SAC



**Fuente:** Datos de la propia investigación

### **2.3. Análisis de Resultados de dimensiones**

A continuación se presentan los hallazgos según cada dimensión.

#### **2.3.1 Autoconciencia**

La autoconciencia: Se apreció que existe un consenso entre lo que piensa el gerente general (líder) y lo que piensan sus colaboradores. Los colaboradores piensan que es baja de igual modo el líder, ello se debe a que en la organización se percibe que el líder no muestra sus mayores debilidades y por otro lado no suele buscar retroalimentación como una manera de entender quién realmente son sus colaboradores. Por su parte en la entrevista al gerente se encontró que es una persona que hace una mirada introspectiva a fin de conocer sus fortalezas y delimitaciones a fin de reflexionar y aceptar los sentimientos que tiene sobre sí mismo, sugiriendo que ello le conlleva a trabajar tomando mejores decisiones, reduciendo así la oportunidad de tener un dilema de interno. Así mismo, busca una retroalimentación de entender quién realmente es como persona en la medida de lo posible.

#### **2.3.2 Perspectiva moral interiorizada**

La Perspectiva Moral Interiorizada: Se evidenció de forma positiva, ambos lados la perciben de forma alta, los trabajadores manifestaron que la manera como se comporta el líder están reflejados sus valores fundamentales y van de la mano con los valores de la empresa. Así mismo, reconocieron que su líder no permite que la presión del grupo lo controle. Por otro lado, el gerente manifestó que su moral lo guía lo que hace como líder, y sus acciones reflejan sus valores fundamentales. Sin embargo, mantiene una postura neutral en su opinión al considerar que otras personas deben saber dónde está en asuntos polémicos.

#### **2.3.3 Procesamiento equilibrado de la información**

El procesamiento equilibrado de la información: Se manifiesta de forma positiva, ambos lados la perciben de forma alta, los colaboradores afirmaron que el líder es una persona que

busca las opiniones de los demás antes de tomar una decisión, no enfatiza su propio punto de vista a costa de los demás. También, reconocieron que no solo escucha atentamente las ideas de aquellos que no están de acuerdo con él sino que también sus opiniones son tratadas con respeto. Por su parte, el gerente se percibe así mismo, como una persona que da la oportunidad de expresar a cabalidad puntos de vista, sugerencias y opiniones de sus empleados y colaboradores antes de tomar una decisión. Hay que mencionar además, que escucha muy atento las ideas de aquellos que no están de acuerdo con él, incluso si no pertenece al mismo nivel jerárquico en la organización.

#### **2.3.4 Transparencia relacional**

La Transparencia Relacional: Según los resultados, para el líder este componente del liderazgo auténtico es alto, en contraste a como lo perciben los colaboradores, como bajo; ello se debe a que en la organización se percibe que el líder se muestra tal y como es, y en ocasiones comparte sus sentimientos con lo demás de forma negativa; es así que, no siempre admite sus errores ante los demás. Aunque ello suceda, el líder deja que otros sepan quien realmente es como persona y rara vez presenta un frente “falso” a los demás.

#### **2.3.5 Política de los empleados**

La política de los empleados: Se evidenció de forma positiva, ambos lados la perciben de forma alta, los colaboradores manifestaron que en la empresa se orienta y capacita adecuadamente a los nuevos empleados, además de brindarles apoyo necesario a través de los sistemas de mentoría, además los deberes y las expectativas se diseñan correctamente para cumplir con las metas de la organización, que guardan estrecha relación con el bienestar de los empleados. Así mismo, la empresa dispone de horarios de trabajo flexible brindando a los empleados la oportunidad de satisfacer las demandas de la familia así como las del trabajo.

También reconocieron, además que las políticas de los empleados son correctamente revisadas y actualizadas y en su revisión según la necesidad, la administración adopta políticas nuevas e innovadoras. No sólo la empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados sino que también se hacen con el aporte y la participación de los empleados. Sin embargo, a pesar de que la organización se esfuerce por construir políticas de los empleados más justas, debe adoptar estrategias conducentes para llevarlas a cabo justamente. Por su parte, según la entrevista realizada al gerente, este le da una importancia alta a esta dimensión, lo cual tiene mayor valor y que refleja coherencia con lo que perciben los colaboradores en la empresa, dejando así implícita la importancia de este componente para las organizaciones.

### **2.3.6 Relación Supervisor – Empleado**

La relación supervisor – empleado: Se encontró una valoración alta por ambos lados, según los colaboradores esto se da porque pueden llegar con facilidad al jefe, perciben al jefe como una persona franca y honesta, tiene un interés sincero por su personal por lo que trata de escuchar sus sugerencias y se interesa por sus problemas, en ocasiones utiliza sus puntos de vista para delinear las políticas de la empresa. Ellos manifestaron que el jefe los considera como seres humanos en vez de un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por su parte el gerente, percibe este componente como alto, y reconoce los aportes de los trabajadores a la empresa, por lo que aprueba las políticas de la compañía con objetividad, trata de que el tipo de trabajo sea donde predomine el apoyo y se ayuden los trabajadores entre sí, para realizar las tareas en el menor tiempo posible.

### **2.3.7 Comunicación**

Comunicación: Se evidenció que para el gerente es alta, mientras que los colaboradores la valoraron como mediocre, que si bien no es la más alta, tampoco es la más baja. Ellos

perciben que el jefe toma cuenta sus opiniones al delinear las políticas, y por ende están dirigidas a ellos, así mismo manifestaron que tanto políticas como reglamentaciones han sido establecidas de forma clara y que el entorno permite un contacto directo con sus superiores, sin embargo consideran que la comunicación no siempre es posible, no todo se implementa abiertamente, por ende la información no es transmitida con precisión y puntualmente.

Además afirman que la retroalimentación en relación con la calidad de su trabajo es apenas incipiente. Por su parte el Gerente afirma todo lo contrario, él percibe que la confianza es alta en cada una de sus dimensiones, no siendo la excepción la comunicación, de manera que todo lo mencionado anteriormente por los colaboradores, él considera que es manejado de forma correcta, y que la comunicación siempre es posible.

#### **2.4. Análisis de Resultados de variables**

Desde la perspectiva de los colaboradores indica que la confianza es alto, se observa que tiene política de los empleados y relación supervisor empleado alta, pero en relación a la comunicación muestra una inclinación hacia puntaje mediocre. De manera similar a los resultados que indica el líder;

A continuación se presentan los hallazgos según cada dimensión.

Se encontraron comportamientos representativos en cada una con un mayor énfasis en las dimensiones que representa el modelo de liderazgo auténtico que en las que hay una mayor interacción con los trabajadores. Desde las perspectiva de los colaboradores indica que el liderazgo auténtico es alto, se observa que tiene alta moral interiorizada, como también un alto procesamiento equilibrado de la información y la transparencia relacional es equilibrado, ni alto ni bajo pero la autoconciencia es bajo. De manera similar a los resultados que indica el líder; quien tiene un liderazgo auténtico alto, donde se observa que la autoconciencia es débil,

la perspectiva y moral interiorizada es alta, el procesamiento equilibrado de la información también es alto; pero la transparencia relacional para el líder es alto.

### **3. Discusión de Resultados**

Como se muestra en la matriz de consistencia (véase Apéndice A), donde se plasma la hipótesis general y específicas, y sus debidas dimensiones para un mejor entendimiento de los objetivos planteados. Tenemos que:

De acuerdo al objetivo principal de determinar cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018 observamos en la prueba de hipótesis principal el valor chicuadrado es de 5.000 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.025, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, el liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018, estos resultados corroboran las afirmaciones de Robbins y Judge publicadas en su libro *Comportamiento organizacional* , donde afirma que:

Los líderes auténticos saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza. ¿Cómo la construye el líder auténtico? Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales. El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos. (Robbins y Judge, 2009: 422).

Así como en el estudio previo de Aris Hassan y Forbis Ahmed denominado “Liderazgo auténtico, confianza y compromiso laboral” donde corroboran la relación de estas variables liderazgo auténtico y confianza entre los subordinados.

De acuerdo al objetivo secundario 1 donde se determina que el procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018 Se observó en la prueba de hipótesis que el valor chicuadrado es de 6.036 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.014, cuyo valor es inferior a 0.05, donde podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, el procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018, estos resultados son corroborados por las afirmaciones de Ilies R., Morgeson f., y Nahrgang J, en su estudio “Liderazgo auténtico y bienestar eudaemónico: comprensión de los resultados del líder y seguidor” donde usó los principios de reciprocidad y congruencia de valores para explicar los procesos mediante los cuales los líderes auténticos establecen intercambios sociales positivos con los seguidores. Específicamente, argumentan que cuando los líderes muestran un procesamiento imparcial de información auto-relevante, integridad personal y una auténtica orientación relacional, las relaciones líder-seguidor se caracterizarán por altos niveles de respeto, afecto positivo y confianza a su vez, fomentará una mayor congruencia de valores y una reciprocación de seguidores en forma de comportamiento que sea consistente con los valores del líder. Dicha reciprocidad se postula para dar como resultado una mayor autenticidad y bienestar entre los seguidores.

De acuerdo al objetivo secundario N° 2 de determinar en qué medida la perspectiva moral interiorizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018 observamos en el valor chicuadrado es de 5.275 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.022, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, la perspectiva moral interiorizada del líder auténtico

contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIALSAC en el año 2018; en apoyo a esta afirmación, Michie y Gooty en su tesis central “Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?” (Valores, emociones y autenticidad: ¿Se levantará el verdadero líder, por favor?)

Donde evidencia que los líderes auténticos no solo poseen características benévolas, estas son: la tolerancia hacia los demás, tratar a los demás con respeto, hacer un esfuerzo adicional para el grupo sin intereses personales y permanecer abierto a las ideas de otros individuos, sino que también reflejan en su conducta valores trascendentales como: la honestidad y la lealtad, además de usar emociones positivas como la gratitud y la lealtad como fuerzas de motivación a ser mejor persona; por lo que termina conectando con sus seguidores generando en ellos un trabajo innovador y creativo.

De acuerdo al objetivo secundario N° 3 de determinar cómo la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018 observamos el valor chi cuadrado es de 6.250 con 2 grado de libertad y un valor de significancia de 0.044, como este valor es inferior a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables, es decir, la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018, estos resultados corroboran las afirmaciones de Avolio y Gardner en su estudio “Desarrollo de liderazgo auténtico: llegar a la Raíz de formas positivas de liderazgo” donde afirman que el liderazgo auténtico puede hacer una diferencia fundamental en las organizaciones al ayudar a las personas a encontrar un significado y la conexión en el trabajo a través de una mayor autoconciencia de si mismo, restaurando y construyendo optimismo, confianza y la esperanza, promoviendo relaciones transparentes y toma de decisiones que deben generar confianza y compromiso entre los

seguidores y fomentando estructuras inclusivas y climas éticos positivos, lo que nos llevaría a determinar e implementar políticas en este sentido.

De acuerdo al objetivo secundario N° 4 de determinar en qué medida la transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018, observamos el valor chicuadrado es de 2.727 con 1 grado de libertad y un valor de significancia de 0.099, como este valor es superior a 0.05 podemos afirmar que no existe asociación entre las variables, es decir, la transparencia relacional del líder auténtico no contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018, esto nos lleva a comprobar que no existe necesariamente desde la transparencia relacional del líder auténtico y su contribución con la comunicación en los colaboradores. Si esto es así, entonces existe un déficit en este propósito, lo que nos llevaría a recomendar una solución en este sentido que se dará en el capítulo de conclusiones y recomendaciones.

En algunos estudios como el de Steven M. Norman, Bruce J. Avolio y Fred Luthans “El impacto de la positividad y la transparencia en la confianza de los líderes y su efectividad percibida” donde se comprueba que la relación entre la transparencia del líder y la confianza de los seguidores en ese líder, la importancia de que los líderes sean muy transparentes y abierto antes y durante las actividades de reducción de personal se pone de relieve. Así mismo, también concluyen que en cuanto al liderazgo auténtico, la autenticidad del líder y la transparencia de la comunicación se han vinculado teóricamente con la confianza de los seguidores y la efectividad del líder durante un evento de reducción.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

1. De acuerdo al estudio se comprueba que el liderazgo auténtico se relaciona con un alto nivel de confianza en sus colaboradores. De acuerdo a este resultado la prueba de hipótesis general, confirma que si existe una asociación positiva entre las variables, es decir, el liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de la empresa NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018. Así mismo este resultado mide el grado de confianza entre los que afirman es alto, donde el 40% manifestó que la confianza es positiva y el 20% manifestó que es muy positiva. Asimismo, es necesario identificar las destrezas necesarias que permitan reforzar en el desarrollo de su liderazgo y crear la confianza necesaria para liderar con autenticidad.
2. En cuanto a la primera hipótesis específica se determinó que el procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado de la empresa y con este resultado se

pudo corroborar que el grado de relación supervisor y empleado entre los que afirman, es muy positivo, donde el 56.7% afirma que el procesamiento equilibrado de la información es alto y el 30% es bajo. Así mismo de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación se percibe que debe reforzarse aspectos donde se identifiquen criterios apropiados para medir la evaluación del desempeño en la organización, asimismo conocer los resultados esenciales que se esperan y establecerlos conjuntamente con el subordinado.

3. En la primera hipótesis específica también se determinó que la perspectiva moral interiorizada del líder auténtico sí contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado de la empresa NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018. Esto nos llevó a comprobar que existe una relación estrecha muy positiva entre supervisor y empleado, donde, el 33,3% manifestó que la perspectiva moral interiorizada es baja y el 53,3% afirma que es alta. Muchas relaciones se desarrollan con el tiempo por causa de una demostración de valores compartidos que llevan a un fin común, para arraigar estos valores a la cultura organizacional; resulta importante reforzar aspectos como la introspección del líder a fin de conocer los valores, principios y límite ético que prima en una coyuntura de máxima presión.
4. En la segunda hipótesis específica se determinó que la autoconciencia del líder auténtico no está asociada necesariamente a las políticas organizacionales que implique el desarrollo de los empleados de la empresa privada NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018. Es decir, que no necesariamente la autoconciencia de manera tácita implica políticas organizacionales, lo que no invalida que la autoconciencia del líder sea preponderante para generarlas; por ello, el 26,7% afirman en cuanto a políticas organizacionales es muy positivo, las que inciden en el desarrollo de los empleados y el 66,7% es positivo y solo el 6,7 % es mediocre. Así mismo esta

información del estudio nos permite comprender el propósito de liderazgo auténtico, que conlleva a la realimentación interna del conocerse a uno mismo y los puntos ciegos en cuanto al trabajo y a la forma en que se dirige la empresa, porque la opinión de los demás juega un papel crucial en el aprendizaje evolutivo del líder, condición que debe llevarnos a evitar la autosuficiencia del mismo y pueda contribuir con políticas organizacionales equitativas.

5. En la tercera hipótesis específica se determinó que la transparencia relacional del líder auténtico no contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa NIC INDUSTRIAL SAC en el año 2018. Esto nos lleva a comprobar que la comunicación es mediocre, de ellos, solo el 30,0% nos dice que la transparencia relacional es alta y el 43,3% afirma que es baja. Por lo tanto; encontramos de acuerdo a los resultados del estudio que la comunicación no siempre es posible, no todo se implementa abiertamente, además de que la retroalimentación en relación a la calidad de su trabajo es apenas incipiente.

## Recomendaciones

1. De acuerdo a lo observado, donde el liderazgo incide en el nivel de confianza en los colaboradores es positiva y muy positiva en mayor grado s no se debe de dejar de desarrollar o implementar un programa de habilidades gerenciales, para que los directivos siga siendo dignos de la confianza que le ha sido otorgada por sus colaboradores. Además de que reforzará su capacidad al ser más receptivo y pueda adoptar comportamientos positivos, destrezas que le permita estimular a su personal a que realice sus actividades organizacionales con entusiasmo, generando así un entorno de espíritu de equipo y cohesión en el grupo, puesto que las personas se desempeñan mejor en entornos donde se sientan inspirados y valorados.
2. En cuanto al procesamiento equilibrado de la información del líder auténtico pueda contribuya a mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado de la empresa se deben adoptar acciones como: la identificación de criterios apropiados para medir la evaluación del desempeño en la organización. Significa que conocer los resultados esenciales del desempeño del empleado es prevalente para alentar al colaborador a dar su punto de vista, ello dará pase a que este último sienta que tiene participación, motivación, y suscitar en él la lealtad.
3. En cuanto a la perspectiva moral interiorizada del líder y su contribución para mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado se sugiere implementar un Programa de sensibilización de Valores y principios tanto para el líder y sus colaboradores; a fin de asegurar que se tomen decisiones inteligentes. Esto implica cuestionarse constantemente proceso valioso en el tiempo, que conlleven a una conducta ética dentro de la empresa, como la de recompensar y reforzar.

4. En cuanto a la autoconciencia del líder auténtico y las políticas organizacionales, se recomienda tomar en cuenta el fortalecimiento de una cultura organizacional a través de nuevas políticas que implique el desarrollo de los empleados y crear una red profesional de apoyo para compartir experiencias sobre liderazgo auténtico y generar críticas sinceras, que permitirá interactuar en momentos normales y en momentos de incertidumbre en el negocio y así no caer en la autosuficiencia.
  
5. En cuanto a la transparencia relacional del líder y la comunicación se recomienda implementar políticas que lleven a mejorar el proceso comunicativo. Así mismo, se debe desarrollar un plan de comunicación asertiva, el cual debe contribuir con las buenas prácticas comunicacionales y también desarrollar un sistema computacional para la gestión de la información para compartir y comunicar datos que lleve a decisiones efectivas.

### 3. Referencias

- Argandoña, A. (2011). La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, (30), 22-31.
- Aris, H. y Forbis A. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences* 6(3), 164-170.
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 315 – 338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(2004), 801-823.
- Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F.O., (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (37), 421- 449.
- Bavelas, A., y Barret, D. (1951). An experimental Approach to Organizational Communication. *Personnel*, 27, 366-377.
- Blanch, J. (2018). *Liderazgo Auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Cabello, W., y Ortega, C. (2014). *Liderazgo auténtico y resultados SIMCE en establecimientos educacionales de comunas de la Región del Maule*. (tesis). Universidad de Talca, Chile.
- Cohen, D., y Prusak, L., (2001). *In my good company: How social capital makes organizations work*. Boston, M A: Harvard Business School Press. doi: 10.1145/358974.358979
- Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., y Gaster, W., (1994). A Trust Inventory for Small Businesses. En Small Business Advancement National Center. Obtenido de SBANC: <https://drive.google.com/file/d/0B9pflhVOKMWBVTAwNGYtT2JwQWs/view?usp=sharing>
- Edú, S. (2014). *Influencia del Liderazgo Auténtico en las Conductas Extrarol de los Empleados*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación A Distancia, Madrid, España.
- George, B., y Sims, P. (2009). *El Auténtico Norte*. Madrid, España: Lid Editorial Empresarial
- Goleman, D. (2011). ¿Qué hace a un líder? El coeficiente intelectual y las destrezas técnicas son importantes, pero la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. *Harvard Business Review*, (2011), 42 -50.
- Hatum, A. (2009). *Alineando la organización: estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico Distrito Federal: McGraw Hill
- Ilies, R., Morgeson, F. P. y Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Kernis, M., y Goldman, B., (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.
- Jensen, S., y Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(8), 646-666.
- Largacha, M. C., Von, K. E., Pirson, M., Spitzeck, H., Dirksmeier, C., y Amann, W., (2014). *Tendencias Gerenciales. Gerencia humanista aplicada: 12 casos empresariales exitosos en el mundo*. Colombia, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Levering, R. (20 de noviembre del 2018). *Great Place to Work. Nuestro enfoque, ¿Qué es un excelente lugar de trabajo?*. Obtenido de Great Place To Work: <http://www.greatplacetowork-ca.com/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>.
- Loli, P., Navarro, V., Del Carpio J., y Vergara A., (2016). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista IIPSI*, 19 (2), 163-177.
- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior: implications for leadership and HR development and motivation. In L. W. Porter., G. A., Bigley., & R. M., Steers. (Eds.), *Motivation and work behavior* (pp. 178-195). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241 – 261). San Francisco Barrett-Koehler.
- Michie, Susan y Gooty, Janaki (2005), Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, (16), 441–457
- Moss, R. (2006). *Confianza*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Noriega, M. (2008, Setiembre). La importancia del Liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12 (36), 25-29.
- Norman, Steven M., Avolio, Bruce, y Luthans, Fred. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly* 21(3), 350 -364.
- R.J. Erickson, Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world, *Advanced Development*, 6 (1994), 27–39.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rogers, C. (2000). *El proceso de convertirse en persona: mi técnica terapéutica*. Barcelona, España: Paidós.

- Schultz, D. P., y Schultz, S. E. (2010). *Teorías de la Personalidad*. D.F, México: Cengage Learning.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. y Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory- based measure. *Jornal of Management*, 34(1), 89 – 126.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5th Ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

## Apéndice A: Matriz de Consistencia

El liderazgo auténtico y su incidencia en la confianza de los colaboradores de una empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	
¿Cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL en el año 2018?	Determinar cómo el tipo de liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	El liderazgo auténtico incide en la confianza de los colaboradores de NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	V.I Liderazgo Auténtico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconciencia</li> <li>• Perspectiva moral interiorizada</li> <li>• Procesamiento equilibrado de la información.</li> <li>• Transparencia Relacional</li> </ul>
			V. D confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas organizacionales</li> <li>• Relaciones interpersonales Gerente – Subordinado</li> <li>• Comunicación</li> </ul>
Problemas Secundarios	Objetivos Secundarios	Hipótesis Secundarias	Variable Dependiente	
¿En qué medida el procesamiento equilibrado de la información y la moral internalizada del líder auténtico contribuyen con mejorar las relaciones interpersonales entre director y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018?	Determinar en qué medida el procesamiento equilibrado de la información y la moral internalizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones interpersonales entre supervisor y empleado en la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	El procesamiento equilibrado de la información y la moral internalizada del líder auténtico contribuye con mejorar las relaciones entre supervisor y colaborador en empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	V.I Procesamiento equilibrado de la información Moral Internalizada  V.D Relaciones Interpersonales Gerente – Subordinado.	
¿Cómo la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas justas para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018?	Determinar cómo la autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas justas para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	La autoconciencia del líder auténtico permite crear políticas organizacionales para los empleados en la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	V.I Autoconciencia V.D Políticas organizacionales	
¿En qué medida la transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018?	Determinar en qué medida la transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	La transparencia relacional del líder auténtico contribuye a la comunicación en los colaboradores de la empresa privada NIC INDUSTRIAL en el año 2018.	V.I Transparencia Relacional  V.D. Comunicación	

	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V.I Liderazgo Auténtico	Autoconciencia	Enumera debilidades. Enumera fortalezas. Busca retroalimentación. Acepta sentimientos.	Aplicación de instrumento: Authentic Leadership Questionnaire (ALQ), elaborado por Walumbwa, Avolio, Gardner, Wersing y Peterson. (2008).
	Perspectiva moral interiorizada	Acciones reflejan valores fundamentales. No permito que la presión del grupo me controle. Las personas saben dónde estoy en asuntos polémicos. Mi moral guía lo que hago como líder.	
	Procesamiento equilibrado de la información	Busca opiniones de los demás antes de tomar una decisión. Escucho atentamente las ideas de aquellos que no están de acuerdo conmigo. No enfatizo mi propio punto de vista acosta de los demás Escucho muy atentamente las ideas de los demás antes de tomar decisiones.	
	Transparencia relacional	Comparto abiertamente mis sentimientos con los demás. Dejo que otros sepan quién soy realmente como persona. Rara vez presento un frente “falso” a los demás. Admito mis errores a los demás.	
V.D Confianza	Políticas organizacionales	Orientación adecuada para los nuevos empleados. Capacitación adecuada para los nuevos empleados. Apoyo a los empleados a través de sistemas de mentoría. Las expectativas y los deberes del trabajo se diseñan para cumplir metas de la organización mientras que guardan el bienestar del empleado en mente Flexibilidad en horarios de trabajo / programación de trabajo permite a los empleados oportunidades para satisfacer las demandas de la familia y las demandas de trabajo. Las políticas de organización son revisadas y actualizadas . Las políticas de organización se revisan y actualizan según sea necesario. La administración no teme adoptar políticas nuevas e innovadoras. Las políticas de organización se hacen con el aporte y la participación de los empleados Esta empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados Políticas de los empleados de esta organización son justas. Políticas de los empleados de esta organización se llevan a cabo justamente	Aplicación de instrumento:  A Trust Inventory For Small Businesses elaborado por Daboval, J., Comish, R., Swindle, B., y Gaster, W., (1994).
	Relaciones Interpersonales Gerente – Subordinado.	Mi supervisor es accesible a los empleados Mi supervisor está dispuesto a escuchar las sugerencias y problemas de los empleados. Mi supervisor implementa las políticas de organización objetiva y justamente Mi supervisor pide mi aportación en la formulación de políticas y procedimientos organizacionales Mi supervisor utiliza mi contribución en la formulación de políticas y procedimientos organizacionales. La acción disciplinaria sólo se toma cuando es justificada y necesaria. Mi supervisor es abierto y honesto. Mi supervisor muestra una sincera preocupación por mí y me apoya en mi contribución a esta organización. Mi supervisor confía en mí con responsabilidades y deberes y me hace responsable de mi trabajo.	

		<p>Las evaluaciones de desempeño son manejadas de manera justa y objetiva en mi departamento          Mi supervisor está interesado en mí como persona y no solo como un recurso para cumplir con los objetivos de la organización.          Puedo confiar en mi supervisor como él / ella puede confiar en mí</p>	
	Comunicación	<p>Las políticas y directrices organizacionales están claramente escritas          Las políticas de la organización se comunican a todo el personal          Las líneas de comunicación en esta organización siempre están abiertas.          No tengo miedo de expresar mis sentimientos y ofrecer mis sugerencias sobre las políticas de la organización          La comunicación en esta organización es adecuada - no hay agendas ocultas.          La información se comunica oportunamente.          La información se comunica de manera precisa y completa a todos los empleados.          Existe contacto directo entre los supervisores y el personal          Mis relaciones de trabajo en esta organización son positivas y agradables.          Los empleados reciben retroalimentación positiva en relación con la calidad de su trabajo          Esta organización es receptiva a la innovación, mejora y cambio como lo indican las necesidades y sugerencias de los empleados.          Mis supervisores no son secretos con información que afecta mi bienestar.</p>	

## APÉNDICE B: Cuestionario de Liderazgo Auténtico y Confianza

### CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO AUTÉNTICO

El presente cuestionario contiene elementos sobre las diferentes dimensiones del liderazgo auténtico. No hay respuestas correctas o incorrectas, así que responda honestamente. Utilice la siguiente escala cuando responda a cada declaración escribiendo el número de la escala inferior que usted siente que caracteriza con mayor precisión su respuesta a la declaración.

	Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
1) Puedo enumerar mis tres mayores debilidades	1	2	3	4	5
2) Mis acciones reflejan mis valores fundamentales	1	2	3	4	5
3) Busco las opiniones de los demás antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
4) Comparto abiertamente mis sentimientos con los demás	1	2	3	4	5
5) Puedo enumerar mis tres mayores fortalezas	1	2	3	4	5
6) No permito que la presión del grupo me controle	1	2	3	4	5
7) Escucho atentamente las ideas de de aquellos que no están de acuerdo conmigo	1	2	3	4	5
8) Dejo que otros sepan quién soy realmente como persona	1	2	3	4	5
9) Busco retroalimentación como una manera de entender quién realmente soy como persona	1	2	3	4	5
10) Otras personas saben dónde estoy en asuntos polémicos	1	2	3	4	5
11) No enfatizo mi propio punto de vista a costa de los demás	1	2	3	4	5
12) Rara vez presento un frente “falso” a los demás	1	2	3	4	5
13) Acepto los sentimientos que tengo sobre mí	1	2	3	4	5
14) Mi moral guía lo que hago como líder	1	2	3	4	5
15) Escucho muy atentamente las ideas de los demás antes de tomar decisiones	1	2	3	4	5
16) Admito mis errores a los demás	1	2	3	4	5

### CUESTIONARIO SOBRE CONFIANZA

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar el clima de confianza que tiene en la organización y sobre su supervisor. Nos va indicar la presencia de confianza positiva o negativa.

	Totalment e en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
<b>SOBRE LA ORGANIZACIÓN</b>					
1) Esta compañía orienta adecuadamente a los nuevos empleados	1	2	3	4	5
2) Esta compañía capacita adecuadamente a los nuevos empleados	1	2	3	4	5
3) Esta compañía apoya adecuadamente a los nuevos empleados	1	2	3	4	5
4) En esta compañía se han designado las expectativas y responsabilidades del puesto para lograr la felicidad y la salud de los empleados	1	2	3	4	5
5) Los horarios y programas de trabajo han sido designados para que el empleado pueda realizar sus tareas y tener tiempo para la familia	1	2	3	4	5
6) Las políticas de la empresa son revisadas y actualizadas cuando es necesario porque la administración no evita adaptarlas en creaciones nuevas y creativas	1	2	3	4	5
7) En esta compañía las políticas tienen en cuenta la opinión del empleado	1	2	3	4	5
8) Esta empresa trabaja duro para identificar nuevas políticas y dejar de lado las antiguas en beneficio de los empleados	1	2	3	4	5
9) Las políticas del personal son justas	1	2	3	4	5
10) Las políticas de personal de esta compañía se implementan con imparcialidad	1	2	3	4	5
11) Los empleados pueden llegar con facilidad al jefe	1	2	3	4	5
12) Mis colegas cuentan con las habilidades requeridas para el puesto	1	2	3	4	5
13) Lo que mis colegas dicen y hacen es consistente	1	2	3	4	5
14) Mis colegas me apoyan y ayudan cuando lo necesito	1	2	3	4	5
15) No creo que un amigo pase chismes a mis espaldas con otro amigo	1	2	3	4	5
16) Al delinear las políticas de la empresa mi jefe toma en cuenta mis opiniones también	1	2	3	4	5
17) En esta compañía las políticas están dirigidas a los empleados	1	2	3	4	5
18) En esta empresa la comunicación es siempre posible	1	2	3	4	5
19) En esta compañía siempre se han establecido claramente las políticas y reglamentaciones	1	2	3	4	5
20) En esta compañía todo se implementa abiertamente	1	2	3	4	5
21) En esta empresa toda la información es transmitida puntualmente	1	2	3	4	5
22) Toda la información es transmitida con precisión a los empleados	1	2	3	4	5
23) El entorno permite un contacto directo con los superiores	1	2	3	4	5

24) Los empleados reciben una adecuada retroalimentación en relación con la calidad del trabajo	1	2	3	4	5
<b>SOBRE SU SUPERVISOR</b>					
25) Mi jefe trata de escuchar las sugerencias del personal y se interesa por sus problemas	1	2	3	4	5
26) Mi jefe aprueba las políticas de la compañía con objetividad	1	2	3	4	5
27) Mi jefe ha utilizado mis puntos de vista al delinear las políticas de la empresa	1	2	3	4	5
28) Mi jefe es franco y honesto	1	2	3	4	5
29) Mi jefe está sinceramente interesado en mí y reconoce mis aportes a la empresa	1	2	3	4	5
30) Mi jefe me considera un ser humano en vez de un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa	1	2	3	4	5
31) Mi jefe me oculta información útil	1	2	3	4	5