ANÁLISIS DEL PERFIL DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA, CAMPUS VILLA DEL ROSARIO, DESDE EL ENFOQUE DEL LIDERAZGO AUTÉNTICO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:

IRMA MARCELA ORTIZ ANDRADE

DIRECTORA:

MARY LUZ ORDOÑEZ SANTOS, Ph.D.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

AÑO 2022

Agradecimientos

Manifiesto desde mi ser una gratitud infinita primeramente a Dios, que nos ha dotado con sus dones y que es luz siempre iluminando nuestros momentos de oscuridad e incertidumbre; además, por darme las capacidades para alcanzar este nuevo logro que me llena de tanta satisfacción.

De igual manera, a la Universidad de Pamplona, por favorecer espacios que fortalecen el quehacer pedagógico y profesional, en especial al rector Dr. Ivaldo Torres Chávez por el apoyo brindado durante mi proceso de formación académica.

Así mismo, agradezco a mi directora de maestría Ph.D Mary Luz Ordoñez Santos, por sus orientaciones en pro del mejoramiento de la Investigación y disposición en todo momento.

A mis padres por el apoyo incondicional que existe, siempre me ofrecen sus manos y me animan en los nuevos retos que van apareciendo.

A todas esas personitas que me han permitido entrar en sus vidas y dejar huella.

A todos, gracias.

Irma Marcela

Tabla de Contenido

Introducción 12

Delimitación contextual 14

1.1 Título 14
1.2 Planteamiento del Problema 14
1.3 Formulación de la Investigación. 17
1.4 Objetivos de la Investigación 18
1.4.1 General 18
1.4.2 Específicos 19
1.5 Delimitación y Alcances 19
1.5.1 Temática 19
1.5.2 Espacial 19
1.6 Justificación de la Investigación 20
1.6.1 Justificación legal 20
1.6.2 Justificación teórica 20
1.6.3 Justificación metodológica 21
1.6.4 Justificación social 21
1.6.5 Justificación ética 21
2 Marco de referencia 23

2.1 Antecedentes 23
2.1.1 Internacional. 23
2.1.2 Nacional. 30
2.1.3 Regional. 31
2.2 Marco Teórico 32
2.2.1 Liderazgo 32
2.2.2 Características del Liderazgo 35
2.2.3 Tipos de Liderazgo 36
2.2.4 Características del líder transformacional 40
2.2.5 Factores de liderazgo transformacional 42
2.2.6 Liderazgo Auténtico 43
2.2.7 Fundamentos teóricos y metodológicos del Liderazgo Auténtico 45

2.2.8 Relación entre las dimensiones del Liderazgo Auténtico 52
2.3 Marco Conceptual 60
2.4 Marco Legal 63
3. Metodología 66
3.1. Tipo de Investigación 67
3.2. Diseño de la Investigación 67
3.3 Operacionalización de Variables 67
3.4 Población y muestra 69
3.4.1. Población 69
3.4.2 Muestra 71
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información 71
3.6 Método de análisis de datos 72
4. Resultados 74
4.1 Resultados descriptivos en la muestra jefes de dependencia 74
4.1.1 Descripción de las variables sociodemográficas en la muestra jefes de dependencia 74
4.1.2 Análisis descriptivo de las cuatro dimensiones en la muestra jefes de dependencia 85
4.2 Resultados descriptivos en la muestra de funcionarios administrativos 99
4.2.1 Descripción de las variables sociodemográficas en la muestra funcionarios administrativos 99
4.2.2 Análisis descriptivo de las cuatro dimensiones en la muestra funcionarios administrativos 110
Discusión 127
Conclusiones 136
Recomendaciones 140
Referencias Bibliográficas 141
Anexos 147
Anexo I. Autorización para aplicación del instrumento 147
Anexo II. Encuesta jefes de dependencia 153
Anexo III. Encuesta funcionario Administrativo 154

Lista de Tablas

Tabla 1 Comparación del Liderazgo Auténtico con otros tipos de liderazgo 44

Tabla 2 Expectativas positivas del patrón comportamental del Líder Auténtico 51

Tabla 3 Datos técnicos del diseño metodológico del trabajo 66

Tabla 4 Operacionalización de variables: Liderazgo auténtico 68

Tabla 5 Características de la Población objeto de estudio. Jefes de dependencia 69

Tabla 6 Características de la Población objeto de estudio. Funcionarios administrativos ... 70

Tabla 7 Género 75

Tabla 8 Edad 76

Tabla 9 Grado Escolar 77

Tabla 10 Profesión 78

Tabla 11 Postgrado 79

Tabla 12 Dependencia a la que pertenece 81

Tabla 13 Tipo de vinculación 82

Tabla 14 Experiencia laboral 83

Tabla 15 Tiempo en la Universidad de Pamplona 84

Tabla 16 Yo como líder busco retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás. 85

Tabla 17 Yo como líder describo con precisión como los demás ven mis capacidades 86

Tabla 18 Yo como líder identifico cuando es el momento de revelar mi posición sobre temas importantes 87

Tabla 19 Yo como líder entiendo como acciones específicas impactan a otros..... 88

Tabla 20 Yo como líder digo exactamente lo que quiero decir..... 89

Tabla 21 Yo como líder admito errores cuando se cometen 90

Tabla 22 Yo como líder aliento a todos a decir lo que piensan..... 91

Tabla 23 Yo como líder digo la dura verdad..... 92

Tabla 24 Yo como líder muestro emociones exactamente en consonancia con los sentimientos..... 93

Tabla 25 Yo como líder solicito puntos de vista que desafíen mis posiciones profundamente arraigadas..... 93

Tabla 26 Yo como líder analizo datos relevantes antes de tomar una decisión 94

Tabla 27 Yo como líder escucho atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones 95

Tabla 28 Yo como líder demuestro creencias que son consistentes con las acciones..... 96

Tabla 29 Yo como líder tomo decisiones basadas en mis valores fundamentales 97

Tabla 30 Yo como líder pido tomen decisiones que apoyen sus valores fundamentales..... 97

Tabla 31 Yo como líder tomo decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética..... 98

Tabla 32 Género 99

Tabla 33 Edad..... 100

Tabla 34 Grado Escolar 102

Tabla 35 Profesión..... 103

Tabla 36 Tiene Postgrado en 104

Tabla 37 Dependencia a la que pertenece 106

Tabla 38 Tipo de vinculación..... 107

Tabla 39 Experiencia laboral 108
Tabla 40 Tiempo en la Universidad de Pamplona 109
Tabla 41 Mi líder busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás. 110
Tabla 42 Mi líder describe con precisión como los demás ven sus capacidades 111
Tabla 43 Mi líder identifica cuando es el momento de reevaluar sus posiciones sobre temas importantes 112
Tabla 44 Mi líder entiende cómo acciones específicas pueden impactar a otros 113
Tabla 45 Mi líder dice exactamente lo que quiere decir 114
Tabla 46 Mi líder admite errores cuando se cometen 115
Tabla 47 Mi líder alienta a todos a decir lo que piensan 116
Tabla 48 Mi líder dice la dura verdad 117
Tabla 49 Mi líder muestra emociones exactamente en consonancia con los sentimientos 118
Tabla 50 Mi líder solicita puntos de vista que desafíen sus posiciones profundamente arraigadas 119
Tabla 51 Mi líder analiza datos relevantes antes de tomar una decisión 120
Tabla 52 Mi líder escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones 121
Tabla 53 Mi líder demuestra creencias que son consistentes con las acciones 122
Tabla 54 Mi líder toma decisiones basadas en sus valores fundamentales 123
Tabla 55 Mi líder pide que tome decisiones que se apoyen en valores fundamentales 124
Tabla 56 Mi líder toma decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética 125
Tabla 57 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión Conciencia de sí mismo 129

Tabla 58 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión transparencia en las relaciones 130

Tabla 59 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión procesamiento equilibrado 132

Tabla 60 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión procesamiento equilibrado 133

Lista de Figuras

Figura 1 Relación de las dimensiones del Liderazgo Auténtico 56
Figura 2 Proceso de Liderazgo Auténtico sobre los colaboradores 59
Figura 3 Género 75
Figura 4 Edad 77
Figura 5 Grado Escolar 78
Figura 6 Profesión 79
Figura 7 Postgrado 80
Figura 8 Dependencia a la que pertenece 81
Figura 9 Tipo de vinculación 82
Figura 10 Experiencia laboral 83
Figura 11 Tiempo en la Universidad de Pamplona 84
Figura 12 Yo como líder busco retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás. 86
Figura 13 Yo como líder describo con precisión como los demás ven mis capacidades 87
Figura 14 Yo como líder identifico cuando es el momento de revelar mi posición sobre temas importantes 88
Figura 15 Yo como líder entiendo como acciones específicas impactan a otros 89
Figura 16 Yo como líder digo exactamente lo que quiero decir 90
Figura 17 Yo como líder admito errores cuando se cometen 91
Figura 18 Yo como líder aliento a todos a decir lo que piensan 92
Figura 19 Yo como líder solicito puntos de vista que desafíen mis posiciones profundamente arraigadas 94
Figura 20 Yo como líder analizo datos relevantes antes de tomar una decisión 95
Figura 21 Yo como líder demuestro creencias que son consistentes con las acciones 96
Figura 22 Yo como líder tomo decisiones basadas en mis valores fundamentales 97
Figura 23 Yo como líder pido tomen decisiones que apoyen sus valores fundamentales 98
Figura 24 Yo como líder tomo decisiones difíciles en altos estándares de conducta ética. 99
Figura 25 Género 100
Figura 26 Edad 101

Figura 27 Grado escolar 102
Figura 28 Profesión 104
Figura 29 Tiene Postgrado en 105
Figura 30 Dependencia a la que pertenece 106
Figura 31 Tipo de vinculación 107
Figura 32 Experiencia laboral 108
Figura 33 Tiempo en la Universidad de Pamplona 109
Figura 34 Mi líder busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás 111
Figura 35 Mi líder describe con precisión como los demás ven sus capacidades 112
Figura 36 Mi líder identifica cuando es el momento de reevaluar sus posiciones sobre temas importantes 113
Figura 37 Mi líder entiende cómo acciones específicas pueden impactar a otros 114
Figura 38 Mi líder dice exactamente lo que quiere decir 115
Figura 39 Mi líder admite errores cuando se cometen 116
Figura 40 Mi líder alienta a todos a decir lo que piensan 117
Figura 41 Mi líder dice la dura verdad 118
Figura 42 Mi líder muestra emociones exactamente consonancia con los sentimientos 119
Figura 43 Mi líder solicita puntos de vista que desafíen sus posiciones profundamente arraigadas 120
Figura 44 Mi líder analiza datos relevantes antes de tomar una decisión 121
Figura 45 Mi líder escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones 122
Figura 46 Mi líder demuestra creencias que son consistentes con las acciones 123
Figura 47 Mi líder toma decisiones basadas en sus valores fundamentales 124
Figura 48 Mi líder pide que tome decisiones que se apoyen en valores fundamentales 125
Figura 49 Mi líder toma decisiones difíciles basadas altos estándares de conducta ética 126
Figura 50 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión Conciencia de sí mismo 129
Figura 51 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión transparencia en las relaciones 131

Figura 52 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión procesamiento equilibrado 132
Figura 53 Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión procesamiento equilibrado 134

Introducción

Esta investigación se resalta en la necesidad que genera en el contexto académico y empresarial el tema del Liderazgo, fundamentalmente en un entorno tan versátil, dentro del escenario post-covid, donde las organizaciones buscan estar mejor equipadas para superar las dificultades e influir positivamente en los colaboradores, de manera específica, este trabajo busca determinar el perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus de Villa del Rosario, desde el enfoque del Liderazgo Auténtico.

Es sabido que las instituciones de educación superior trabajan en la cultura de la calidad, la mejora continua y el trabajo permanente bajo principios de liderazgo que constituyen la base para el trabajo en equipo, la excelencia profesional, esto en pro del mejor el clima laboral y organizacional.

Dentro de este contexto, al finalizar el siglo XX, con el auge de la psicología positiva, surge el interés por el Liderazgo Auténtico, y el cual, desde el plano teórico coincide con algunos elementos en común relacionados con el liderazgo ético y el transformacional, debido a que se trata de un tipo de estilo de liderazgo que genera una serie de condiciones que son importantes debido a que brinda confianza, y ayudar a los ciudadanos a poder y fortaleces esos puntos fuertes motivándolas a ser cada día más positivas, y trabajar por el mejoramiento de la capacidad global en cuando al desempeño de las empresas, se dice que, el liderazgo auténtico es considerado como un factor fundamental que brinda a las organizaciones una poderosa ventaja competitiva independiente si es del sector público o privado.

Es por ello, que tras la caracterización del problema en que se centra la investigación, se hace una descripción de diferentes estilos de liderazgo y aunque existen una diversidad de teorías, así como estrategias metodológicas que son importantes para poder evaluar el liderazgo en las empresas, se utiliza para la medición del Liderazgo Auténtico el cuestionario *Authentic Leadership Questionnaire* ALQ por su validez de contenido y confiabilidad, compuesto por 16 ítems mediante escala Likert, de 5 opciones con una versión para la persona que lidera, es decir jefes de dependencia y otra versión para las personas seguidoras, es decir funcionarios administrativos.

En el capítulo cuarto se hace el análisis e interpretación de los resultados, y finalmente, se realiza una discusión, formulación de conclusiones y se sugieren algunas recomendaciones respecto a lo encontrado.

Delimitación contextual

1.1 Título

Análisis del perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, Campus Villa del Rosario, desde el enfoque del liderazgo auténtico.

1.2 Planteamiento del Problema

A lo largo de la historia, los líderes de la sociedad se encuentran en un proceso de mejora continua que les permite consolidar la relación entre la diversidad de información y el conocimiento, características actuales que son esenciales para la complejidad del mundo en el marco de la cuarta revolución industrial, por ello, el fundamento está sobre la demanda a las instituciones para que adapten sus estructuras y modos de operar en función de atender las necesidades y requerimientos del contexto social. Sin embargo, para llevar a cabo este propósito, es fundamental que en las organizaciones exista un análisis sobre el perfil de la gestión del liderazgo, el cual considere las conductas, valores, características, experiencias, situaciones y dinámicas que giran alrededor de la eficiencia, eficacia, efectividad, productividad, competitividad y sostenibilidad en la gestión que se realizan dentro de las organizaciones (Flores et al, 2021).

Desde esta perspectiva, se acepta que el papel del Liderazgo Auténtico facilita los procesos de desarrollo del personal en las organizaciones; por cuanto, el Liderazgo Auténtico se basa fundamentalmente en el autoconocimiento, en la conducta que promueve

e inspira las capacidades psicológicas para poder tener una mayor conciencia de sí mismo, en la dimensión relacionada con un proceso de información equilibrado y la autonomía que permita desarrollar labores con transparencia y buscando mejores resultados, al tiempo que aumenten la autoestima del grupo y generan satisfacción laboral.

Es importante destacar que papel juega el liderazgo en los diferentes contextos, al respecto Medina (2021) señala que en contexto social el liderazgo se encuentra determinado por una sociedad o comunidad en general, el cual no se encuentra dirigido esencialmente por una autoridad, es este, los líderes sociales laboran con el objetivo de poder apoyar a las comunidades en la búsqueda del éxito de estas, enfatizando en la humildad y responsabilidad de todos los miembros de la sociedad. Por otra parte, Vivas (2021) indica el contexto organizacional del liderazgo, señalando que es conocido como la capacidad de incidir en las diferentes decisiones que se toman dentro de una empresa, con la finalidad de poder alcanzar las metas y objetivos planteados, es importante destacar que por medio de esta se lleva a cabo una visión en conjunto, basado en el análisis de la información y el aprendizaje.

Como se expondrá en próximos apartados, los líderes auténticos son considerados como individuos generalmente conscientes de sus valores y creencias, así como de su comportamiento, sin embargo también se preocupan de la manera en que son percibidos por las otras personas, según los autores Shamir y Eilam (2005) se deduce que si no existe un buen perfil de gestión de Liderazgo Auténtico, a partir del cual sus integrantes no se sienten satisfechos, ni motivados con las funciones que desempeñan, estos temas influirán de forma negativa en su rendimiento, productividad y éxito de la institución.

En este orden de ideas, las organizaciones resaltan, la autenticidad, el liderazgo, el comportamiento, la integridad, los valores, la ética, por ello, el enfoque propuesto de esta

investigación se centra en un estudio dentro de la tendencia contemporánea denominada liderazgo positivo y a partir del trabajo realizado por los autores Avolio y Gardner, 2005; Shamir y Eilam, 2005 y Walumbwa et al. 2008, quienes presentaron un modelo multidimensional denominado Liderazgo Auténtico que incluye el análisis del liderazgo a partir de cuatro dimensiones, a saber: la autoconciencia del líder, la transparencia en las relaciones, la perspectiva moral internalizada y el procesamiento equilibrado, el cual es evaluado mediante el instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ).

Existe una relación entre la participación, gestión y evaluación de los líderes que incide notablemente en el mejoramiento constante de los principios y valores, lo cual genera confianza entre líderes y seguidores; así mismo, es sabido que el proceso de interacción, entre los jefes y subalternos "conduce las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la organización como a las personas que colaboran en ella" (Rivera, 2018). De ahí, que el liderazgo en el desarrollo de las organizaciones del siglo XXI se base en una visión generalizada, la cual se encuentra fundamentada en poder conseguir y lograr alcanzar los objetivos comunes, por eso se enfocan y dan prioridad a la información y el conocimiento.

Ahora bien, en el caso específico de las instituciones educativas universitarias esta complejidad del mundo actual ha implicado no sólo transformaciones en las estructuras y en las formas en cómo se produce el conocimiento, sino también en las cualidades que debe reunir el personal directivo, docente y administrativo. En tal sentido, el enfoque que se asumen con respecto al perfil desde la perspectiva del Liderazgo Auténtico en las universidades se orienta hacia el aspecto personal, con los elementos que determina el modelo y que afectan el nivel de satisfacción y apoyo tanto para la gestión académica, como administrativa.

En este contexto, se considera elemental una comprensión del fenómeno organizacional denominado liderazgo, por parte de los profesionales y personal que tiene alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos dentro de diversos escenarios, en función de atender las demandas de innovación, adaptación y desarrollo que el contexto les exige. Asimismo, se señala que el factor humano es determinante dentro de la organización, su comportamiento, habilidades, decisiones, ideas, capacidades y visión innovadora son el motor que hacen que la organización marque la diferencia y pueda llegar a cumplir sus metas, importante recordar que la percepción de los empleados sobre cómo es la estructura funcional y los procesos que se ejecutan dentro de su contexto laboral determinan el ambiente interno

En tal sentido, las Universidades deben estar en la capacidad de ofrecer lo mejor, pues son instituciones formadoras, y merecen tener un ambiente en donde prevalezca un óptimo perfil de liderazgo, de respeto, que sea promotor de una convivencia efectiva, especialmente en las áreas destinadas a las labores administrativas.

1.3 Formulación de la Investigación.

Por lo expuesto en el anterior análisis y entendiendo la importancia del perfil de liderazgo, soportado en una comunicación multidireccional, fluida y abierta como base para el trabajo armónico en las instituciones de Educación Superior, se propone realizar una investigación en la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario, que responda a la siguiente interrogante:

¿Cuál es el perfil del liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario?

La respuesta a esta interrogante es diversa, de ahí, que el presente estudio investigativo revise los elementos que aporta la teoría del Liderazgo Auténtico para que contribuya a aclarar el perfil, a partir de la respuesta a:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base para el Liderazgo Auténtico?

La población que interesa a este estudio es el personal directivo y administrativo de la referida institución y en donde las acciones que realiza esta población están sujetas al plan de desarrollo organizacional como instrumento formal para alcanzar los objetivos y metas de la Universidad, por ello vale preguntarse:

- ¿Cuál es la relación de los líderes con cada una de las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico: (a) conciencia de sí mismo (b) Transparencia en las relaciones (c) procesamiento equilibrado (d) moral internalizada?

Entonces el problema general de la investigación es:

¿Cuál es el nivel de Liderazgo Auténtico en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 General

Analizar el perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus de Villa del Rosario, desde el enfoque del Liderazgo Auténtico

1.4.2 Específicos

- Sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base para el Liderazgo Auténtico
- Valorar la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario en relación a las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico
- Determinar el nivel de Liderazgo Auténtico en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario

1.5 Delimitación y Alcances

1.5.1 Temática

El presente estudio busca determinar el análisis del perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus de Villa del Rosario, desde el enfoque del Liderazgo Auténtico. Inicialmente sistematiza los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base para el Liderazgo Auténtico, de tal forma que se pueda valorar la relación entre las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico, a saber: (a) conciencia de sí mismo (b) Transparencia en las relaciones (c) procesamiento equilibrado (d) moral internalizada y así, analizar el nivel de Liderazgo Auténtico en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario.

1.5.2 Espacial

El estudio tendrá como escenario la Universidad de Pamplona campus Villa del Rosario, fundada en el segundo semestre del año de 2003 por el doctor Álvaro González Joves. El Campus Villa del Rosario, inició sus labores en el año 2004, la infraestructura física inicial brindó espacios para la actividad administrativa y académica en modalidad

presencial a algunos programas de pregrado y los fines de semana a programas de posgrado. En la actualidad, la Universidad de Pamplona sigue creciendo en su estructura física, administrativa, docente e investigativa con el objeto de dar respuesta a la demanda de los nuevos programas que han surgido para atender los requerimientos de la sociedad.

1.6 Justificación de la Investigación

1.6.1 Justificación legal

La presente investigación se justifica como requisito para obtener el grado en la Maestría de Administración, según lo establecen los reglamentos y normatividad pertinente de la Universidad de Pamplona.

1.6.2 Justificación teórica

El liderazgo positivo es un tema contemporáneo que permea a las instituciones de educación superior, por ello, el estudio del Liderazgo Auténtico es una variable importante de analizar para alcanzar las metas organizacionales trazadas; más aún, cuando se trata de asumir la función de la Universidad desde un enfoque integro, basado en una vinculación directa entre sus principales actores, a fin de promover una educación pertinente y de calidad. No obstante, para lograr identificar el perfil del Liderazgo Auténtico que existe en el campus de Villa del Rosario de la Universidad de Pamplona es necesario analizar a través del instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) los comportamientos, conductas que conlleven a identificar el perfil que tienen los administrativos y cómo las dimensiones actúan e interfieren de manera significativa en la gestión de la Institución.

Desde esa perspectiva el presente estudio se justifica al coadyuvar en la región a un planteamiento teórico que a posteriori pretende brindar nodos conceptuales orientados al

diseño de nuevas estrategias que contribuyan a que los administrativos puedan liderar de manera efectiva según los basamentos teóricos del Liderazgo Auténtico.

1.6.3 Justificación metodológica

Se puede decir que el presente trabajo se justifica desde el punto de vista metodológico porque contribuye desde el enfoque cuantitativo, permitiendo de esta manera que se pueda ejecutar las actividades con conocimientos validados y confiables, basado en un diseño descriptivo, desde el enfoque del Liderazgo Auténtico con la intencionalidad de ofrecer la información necesaria que caracteriza el contexto donde el fenómeno de estudio se desenvuelve, las peculiaridades de los eventos estudiados y la de los sujetos que forman parte del análisis del problema de investigación con el instrumento (ALQ) reconocido en el mundo académico para otros trabajos de investigación.

1.6.4 Justificación social

Desde el punto de vista social, el estudio establecerá no solamente lineamientos teóricos y metodológicos orientados a enaltecer la importancia del clima organizacional, sino que contribuirá a entender la relación interpersonal en el talento humano con funciones directivas y administrativas de la Universidad de Pamplona en el campus de Villa del Rosario.

1.6.5 Justificación ética

El presente trabajo de investigación se realizó de acuerdo a la normatividad en torno a la investigación social en cuanto a las consideraciones de respeto al manejo de información personal, se pidió autorización a los participantes mediante un documento de consentimiento informado el cual fue entregado a los funcionarios administrativos y jefes

de dependencia quienes quisieron participar en el estudio, además, se les informó del objetivo del estudio, también se aclaró que su participación era voluntaria y anónima, de tal forma que la base de datos obtenida no será compartida o entregada a la institución o terceros minimizando el riesgo para los participantes.

Teniendo en cuenta que la propiedad intelectual del *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) corresponde a la empresa Mind Garden © se obtuvo la autorización escrita para utilizar el cuestionario con fines de investigación académica. Las condiciones de la autorización indicaban no publicar más de cinco (5) ítems de ejemplo, sin embargo, es importante anotar que si se utilizó toda la escala para medir las diferentes facetas del liderazgo auténtico.

2 Marco de referencia

En este marco se delimitan todos los aspectos referentes a los antecedentes, marco conceptual y marco teórico en la búsqueda de parámetros, metodologías y formas que aporten al desarrollo del presente proyecto, igualmente el conocimiento de los diferentes basamentos teóricos que fungen como constructos en la obtención de los objetivos que se fijen en la presente investigación.

En el ámbito de las investigaciones existen diversos estudios académicos desarrollados entre 2012 y 2021, los cuales abordan el Liderazgo Auténtico desde la perspectiva organizacional, sin embargo, en la pesquisa, la ausencia de este tipo de antecedentes a nivel regional constituye una limitante que potencialmente se podrá enriquecer con el presente trabajo de investigación durante posteriores revisiones bibliográficas. A continuación, se expone una recopilación de distintos trabajos realizados en torno al Liderazgo Auténtico.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacional.

En cuanto al bienestar emocional, la Tesis doctoral: Liderazgo Auténtico en muestras de militares españoles (Álvarez, 2021), consolida el Liderazgo Auténtico basado en un modelo importante de ejecutar en el contexto militar, que se encuentra asociado con la moral, fundamentado en el beneficio del bienestar emocional de los funcionarios militares desplegados.

De otra parte, Raschio et al (2019) realizó en la Universidad Juan Agustín Maza, en la ciudad de Mendoza, Argentina una investigación denominada “Experiencia de gestión de liderazgo Universitario en el siglo XXI: el caso de la UMAZA desde las voces de sus actores”. El objetivo fue analizar las diferentes experiencias basadas en cómo es la gestión y liderazgo que utilizan los rectores de la UMaza en el siglo XXI. Abordándose este tema bajo la metodología de estudio de caso. Por otra parte, como estrategia metodológica se bajó en un enfoque cualitativo, llevándose a cabo un análisis documental debido a que se realizó la revisión de los diferentes planes de gestión y entrevistas a los rectores.

Los miembros del equipo de investigación, como parte de la comunidad de investigación, se convierten en observadores participantes. Los resultados de la primera fase mostraron que los contextos sociohistóricos, políticos y las matrices de formación profesional se asociaron con las estrategias de gestión y liderazgo de los líderes. Hay un sentido de continuidad relacionado con la visión institucional de largo plazo, con un sentido de fusión de estilos de representación y ejercicio del poder. Esto se refleja en las distintas fases y momentos que la Universidad ha marcado en su plan estratégico.

La investigación anteriormente mencionada brinda al desarrollo del proyecto las diferentes perspectivas de acción que pueden llegar a ser utilizadas con la finalidad de recabar la información para su análisis e interpretación, igualmente se muestran en los resultados variables de sumo interés de abordar como el contexto político y sociohistórico y su influencia en la gestión de liderazgo en el ámbito universitario.

Mientras Blanch (2018) centra su interés con la Tesis doctoral: Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador integraciones afectiva y cognitiva y el *engagement*, al poner de manifiesto la relación positiva entre el Liderazgo Auténtico y la innovación, en los equipos de trabajo, destacando el papel mediador de las variables:

integración afectiva y el *work engagement*. El trabajo de investigación mencionado es relevante debido a que la manera en que se abordó el marco teórico causó interés en el investigador, tomándolo como referencia para el desarrollo del presente proyecto.

En este mismo sentido Madrigal (2017) realizó en la Universidad de Guadalajara, México, una investigación denominada "Liderazgo y gestión en las instituciones de educación superior, estudio de caso de la Universidad de Guadalajara". La investigación planteada se basó en realizar una revisión liderazgo y su conceptualización, así mismo se plantearon y explicaron los distintos tipos de liderazgos por medio de la como abordarlos y ejecutarlos, de igual manera, se estudió la práctica y la formación del liderazgo en las instituciones de educación superior. Luego de realizar lo mencionado anteriormente, se puede decir que se encontraron tres definiciones fundamentales del liderazgo. Con relación al marco referencial y teórico se documenta la manera en que la Universidad de Guadalajara puede contribuir de manera directa en la capacitación y formación de liderazgos a través de una serie de programas educativos. Por tal finalidad se realiza el análisis en específico del caso de la maestría en tecnologías para el aprendizaje.

La investigación anteriormente mencionada brinda aportes al desarrollo del proyecto, con respecto a los tipos de liderazgos que se pueden encontrar dentro de la dirección de las Universidades, igualmente muestra que tipo de perfil es el que mejor se amolda al del Liderazgo Auténtico, variable principal en la presente investigación, de cómo se define este tipo de liderazgo, cuáles son sus características y efectividad dentro de las organizaciones de educación superior.

De otra parte, al estudiar el un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST con el liderazgo, en la Tesis doctoral: La influencia del Liderazgo Auténtico en la cultura de seguridad de las organizaciones (Nardiz, 2016) plantea una relación entre la cultura de seguridad que existe dentro de las organizaciones, comparando el modelo auténtico con los modelos de liderazgo tradicionales. Este trabajo fue de gran relevancia, debido a que se tomó como referencia el enfoque metodológico que utilizaron para poder determinar el tipo de liderazgo autentico que se tiene en una organización.

Continuando con la influencia en la seguridad, la Tesis doctoral: Liderazgo transformacional y auténtico en organizaciones de seguridad, emergencia y defensa. (López, 2015), resalta de gran importancia el modelo basado en el Liderazgo Auténtico, el cual se puede emplear por las personas que se encuentran como responsables de los grupos operativos e incluso brigadas dentro de las distintas organizaciones con el objetivo de poder mejorar la relación de los diferentes equipos de trabajo, pues tanto el Liderazgo Auténtico como la identificación organizacional pueden apoyar en la explicación grupal en organizaciones en aspectos que se encuentran relacionados con la seguridad y las emergencias.

Cabe destacar que el aporte brindado de esta investigación, se basó en la importancia que se tiene en la organizaciones de medir y determinar el tipo de liderazgo, esto con la finalidad de mejorar y cada lograr tener empresas con climas y culturas organizaciones enfocadas en la obtención de los objetivos planteados.

El interés en instituciones educativas se estudia en la Tesis doctoral: Liderazgo Auténtico y resultados SIMCE en establecimientos educacionales de comunas de la Región del Maule (Cabello, 2014) la cual encontró que el Liderazgo Auténtico no se relaciona con

las condiciones de las pruebas del sistema nacional de evaluación de resultados de aprendizaje SIMCE adquirido por los estudiantes en las corporaciones educativas de Chile.

Centrando su atención en el tema, la Tesis doctoral: Antecedentes y consecuencias del Liderazgo Auténtico (Azanza, 2014), concluye que las culturas organizacionales flexibles, abiertas al cambio y la innovación son un buen contexto para facilitar el desarrollo del Liderazgo Auténtico; además de las características personales de los líderes, tal y como el hecho de tener un elevado capital psicológico positivo y mostrar menor distancia de poder con sus seguidores, lo que permitía una mayor involucración de los trabajadores en el trabajo e identificación con su grupo de trabajo, así como una disminución en la intención de abandonar la organización. Siendo de gran relevancia para la presente investigación debido a que ofreció un contexto histórico de la importancia del liderazgo dentro de los contexto educativos.

En otra línea, Edú (2014) en la Tesis doctoral: Influencia del Liderazgo Auténtico en las conductas extra-rol de los empleados, muestra que el liderazgo auténtico ejerce una influencia positiva sobre las conductas de compartir conocimiento, por lo que sí contribuye a la creación del conocimiento organizacional.

Los hallazgos de la Tesis doctoral: El efecto del Liderazgo Auténtico y el tipo de establecimiento de metas sobre el desempeño y las respuestas actitudinales y afectivas de los seguidores. El rol modulador de las diferencias individuales. (Monzani, 2014) muestran que las competencias emocionales de los seguidores son relevantes en la determinación de su nivel de confianza en el líder en los momentos iniciales de la relación, sin embargo, después de ciertas interacciones con el líder, las capacidades emocionales interactúan con las prácticas del líder en la determinación de la confianza hacia él. Dicho trabajo de

investigación fue importante debido a que muestran cuales con las dimensiones que se deben evaluar con el objetivo de obtener el liderazgo auténtico dentro de las organizaciones, ofreciendo además cual podría ser el instrumento que se utilice para tal fin.

Se destaca la Tesis doctoral: Espiritualidad organizacional y capital psicológico: el papel del Liderazgo Auténtico (Vilaça, 2012) la cual analizaba el efecto de la percepción de las características espirituales de las organizaciones sobre el capital psicológico de los trabajadores, así como el papel del Liderazgo Auténtico en esta relación, mostrando que se influyen mutuamente y ambas presentan una capacidad predictiva sobre el capital psicológico de los seguidores. El aporte de esta investigación se basó en la conceptualización que se da sobre el liderazgo auténtico y su relevancia para el éxito de las organizaciones.

Atendiendo lo relacionado con el sector educativo, el Trabajo de maestría: Liderazgo Auténtico y compromiso organizacional en la red educativa 19, UGEL 01. (Magallanes 2017), valida que existe una relación significativa entre el Liderazgo Auténtico y el compromiso organizacional según docentes de las instituciones educativas de la red educativa 19 de la UGEL 01 en el año 2016, resaltando que esta relación es de una magnitud alta, lo que indica que las características del Liderazgo Auténtico determinan las capacidades para el compromiso organizacional. Siendo importante esta investigación debido a que muestra cómo se puede determinar dentro de los contextos universitarios el liderazgo auténtico y su relevancia para el buen desarrollo de la gestión educativa.

Siguiendo con resultados en el sector de educación el Trabajo de maestría: Programa de Liderazgo Auténtico para la comunidad profesional de aprendizaje en una institución educativa privada de Lima, Perú (Barreto, 2020), indica que es pertinente hacer

que el uso de las habilidades del líder auténtico contribuyan con la labor del líder para generar comunidades profesionales de aprendizaje que potencien la práctica docente a través de la reflexión conjunta y la búsqueda constante de estrategias que permitan alcanzar las metas de aprendizaje establecidas en cada grado.

Por su parte, Vallina (2019) en su Trabajo de maestría: Liderazgo Auténtico en el ayuntamiento de Oviedo concluye que un programa de intervención para potenciar el Liderazgo Auténtico contribuya para que los líderes desarrollen e interioricen dicho estilo de liderazgo y les proporciones una nueva manera de relacionarse con sus colaboradores de tal forma que propicie una mejor percepción sobre la ética organizacional y la calidad de servicio. El aporte de dicho estudio se basó en la necesidad de implementar estrategias de intervención que permitan desarrollar los tipos de liderazgo auténtico dentro de las organizaciones.

De manera concreta Rodríguez (2018) asegura que la adquisición de conciencia de sí mismo, transparencia de las relaciones, moral interiorizada y procesamiento equilibrado son clave del éxito en un programa de Liderazgo Auténtico en su Trabajo de maestría: Liderazgo Auténtico, clave de confianza.

El impacto positivo del Liderazgo Auténtico en la satisfacción laboral y comportamientos ciudadanos organizacionales, además de la disminución en la deshumanización organizacional en trabajadores que perciben a su líder como auténtico se valida en el Trabajo de maestría: Liderazgo Auténtico y su relación con satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional: el papel de la deshumanización organizacional (Arriagada, 2018).

2.1.2 Nacional.

Cabe destacar, Rodríguez (2016) quien realizó una investigación en la Universidad Militar, Bogotá Colombia denominada “Estilo de liderazgo de Decanas y Decanos de Universidades privadas acreditadas de Colombia desde una perspectiva social y demográfica”. La cual presenta como objetivo primordial estableciendo la correspondencia entre los estilos de liderazgo y las variables sociales y demográficas de los decanos y decanas de las universidades privadas y acreditadas de Colombia, el desarrollo del método propuesto según este estudio es de tipo híbrido, pues se combinarán métodos cualitativos y cuantitativos, a partir de 193. decanos que obtuvieron los siguientes resultados correspondientes al total de muestras solicitadas, 81 decanos aceptaron dar respuesta al instrumento, equivalente al 41,96%, sobre los cuales se realizó el análisis estadístico y conceptual. Las conclusiones a las que se llegó son las siguientes: El estilo de liderazgo de los decanos y decanas de las universidades privadas y acreditadas de Colombia es importante para marcar el estilo personal en el desarrollo institucional, el cual puede estar marcado por las perspectivas social y demográfica.

En la investigación anteriormente mencionada de denota la importancia que existe entre el liderazgo del Rector de la Universidad y el Liderazgo de los diferentes Decanos y Decanas que estos entes regentes en las Universidades deben estar en sintonía con un mismo tipo de Liderazgo de como la estructura organizacional y jerárquica deben trabajar bajo un mismo esquema para lograr unir esfuerzo, por lo que en este proyecto es relevante el estudiar igualmente el tipo de liderazgo presente en los Decanos y Decanas de la Universidad objeto de estudio.

De igual manera, Cerquera y Castellanos (2015), realizaron una investigación en la Universidad de Rosario, Bogotá Colombia, denominada “Liderazgo, calidad de vida y bienestar en el ámbito Universitario”. La cual presenta como objetivo principal se enfatiza las claves del éxito organizacional basado en el liderazgo, la calidad de vida y el bienestar. Por un lado, se abordan todos los aspectos del liderazgo, y el bienestar es un pilar fundamental de la eficacia organizacional y la calidad de vida para el desarrollo del talento empresarial. Por otro lado, enfatizar la estrecha relación entre estos tres conceptos, pasando de la teoría a la práctica, proporciona un conjunto de claves para los profesionales que deseen llevar su universidad a un nivel superior en un entorno competitivo. un mundo altamente globalizado.

La investigación anteriormente mencionada realiza aporte al desarrollo del presente proyecto debido que muestra las estrategias que se pueden seguir al combinar conceptos tan poderosos como lo son el liderazgo, Calidad de vida y bienestar en la dirección del ámbito Universitario variables que pueden llegar a ser tomadas en cuenta en el desarrollo del presente proyecto para alcanzar los objetivos que se desean desarrollar.

2.1.3 Regional.

Por último, Rivera et al (2018) realizaron una investigación en la Universidad Simón Bolívar, Cúcuta Colombia, denominada “El liderazgo en el desarrollo y la gestión de las organizaciones”. En dicho trabajo se destaca que el liderazgo se considera dentro de una de las principales las habilidades gerenciales básicas que requieren las organizaciones en las últimas décadas, abordar la actitud de un colaborador a partir de pensamientos, emociones y comportamientos ejecutados en una relación simbiótica que lidera o es

liderado. Esto refuerza la psicología organizacional a través de una revisión y un enfoque dinámico de esta competencia, comenzando con el mundo laboral actual para entender ¿qué es el liderazgo? Desde una perspectiva organizacional, que luego se vincula a las realidades nacionales, adicionalmente, la confianza organizacional, el síndrome de burnout, la satisfacción laboral, la motivación y las relaciones interpersonales se analizan por su importancia en un entorno saludable y competitivo..

En síntesis, la investigación a la que se hace referencia anteriormente muestra como un buen liderazgo permite a las diferentes organizaciones y en especial a las Universitaria alcanzar un buen clima organizacional, permitiendo alcanzar los objetivos previstos en la misma, por lo cual en el desarrollo del proyecto se debe de tomar en cuenta estos aspectos para que el Liderazgo Auténtico logre los efectos deseados en el ámbito de educación superior y así lograr determinar de forma asertiva el perfil del liderazgo en las universidades.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Liderazgo

El Liderazgo es conocido como aquel proceso que puede influir sobre las personas que busquen con buen optimismo alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de las organizaciones, esto es respaldado por Chiavenato (2011) quien señala que el liderazgo es la actividad o proceso por medio del cual se puede influenciar a las personas para que realicen de forma voluntaria su respectivo aporte en la ejecución de las actividades, basadas en el logro de los objetivos de la empresa, por ello, todos los que conviven en ella deben enfocarse por tener intereses afines, es decir, que de acuerdo a lo mencionado por el autor,

se considera necesario que a los empleados de cualquier organización no solo se les motiva a elaborar sus funciones diarias, sino que, además, ellos tengan una disposición de ejecutarlas con responsabilidad, honestidad, respeto y confianza.

Es importante destacar que este concepto en algunas ocasiones es confundido con otro como dirección o poder, concepción errada que se hace sobre liderazgo, porque como ya se ha mencionado, este es un proceso por medio del cual se puede influenciar a las personas a que realicen sus actividades, mientras que si se habla de dirección y poder se hace referencia a coerción y control, tomando en consideración lo anterior, se puede evidenciar que el liderazgo representan un rol fundamental para las organización en lo que se refiere a compromiso y satisfacción del equipo.

En este contexto, Gibson et al (2001) señalan que el liderazgo involucra las relaciones interpersonales dentro de una organización, así mismo, se puede decir que representa un importante factor de cambio, que tienen la capacidad de afectar el desempeño de los trabajadores e incluso la conducta de los que le siguen, es decir, este se centra en el logro de los objetivos y metas tanto grupales, como individuales por parte del líder, en donde este último tiene la capacidad de poseer influencia sobre el grupo por medio de la diversas relaciones interpersonales, por medio de las cuales puede transmitir sus ideas de una manera clara y concisa.

Es así como, el liderazgo es un tema de interés en cualquier ámbito, sin embargo, en las organizaciones educativas universitarias es de gran relevancia, ya que esta juega un papel fundamental para el cambio, en este sentido, Kotter (2007) señala la importancia relevante del liderazgo con el objetivo de generar cambio en dichas organizaciones, por medio de una serie de experiencias, así como modelos positivos que pueden desarrollar los líderes, es por ello, que de acuerdo a lo expuesto por el autor, el liderazgo es esencial en

todas las organizaciones debido a que estas deben tener sus procesos claros y que estos sean desarrollados de manera eficiente, con la finalidad de lograr un proceso de enseñanza – aprendizaje eficaz.

Así mismo, el liderazgo es una manera de establecer metas que puedan ser alcanzadas para el logro de la organización, es decir, hace referencia a la influencia que no se basa en la fuerza, ni la manipulación o coerción, sino de la practicidad proveniente de la autoridad formal, generadas de las propias cualidades de los líderes, así como su nivel de conocimiento o experiencias que sirven para poder brindar orientaciones a los empleados; es en este contexto, como se puede evidenciar según los párrafos anteriores, las diversas definiciones de liderazgo que convergen su base en la influencia y dirección (Kouzes y Posner, 2013).

Cabe destacar que, en el campo educativo, el liderazgo se aplica desde los años 60 y 70, el cual surge como insumo a investigaciones precedentes relacionadas con el ámbito organizacional, este fue un elemento fundamental que aportó una gran contribución a la eficacia escolar, expresado de esta forma en el rol que tiene el liderazgo desde el enfoque pedagógico, que tiene como finalidad la promoción y el desarrollo de buenas y novedosas prácticas educativas en las instituciones de educación superior, con la finalidad de mejorar los resultados en el aprendizaje de los estudiantes (Abarca, 2013).

En este sentido, la gestión y el liderazgo son elementos que deben combinarse para lograr un propósito común y eficaz, sin olvidar que en el trabajo en equipo está el corazón de la eficacia colectiva, donde las funciones, las normas, el desarrollo y la cohesión juegan un papel importante permitiéndoles alcanzar un alto grado de eficacia, convirtiéndose en una fuente potencial de éxito y realización personal. Para ello, es importante saber lo que son las competencias de los líderes eficaces que permiten a las empresas contratar las

personas más capaces de desempeñar funciones de liderazgo formal, es así como el liderazgo en el comportamiento organizacional puede describir en detalle el comportamiento de los gerentes.

2.2.2 Características del Liderazgo

Como se ha mencionado el liderazgo juega un rol importante en las organizaciones, especialmente, en las que se encuentran relacionadas con el ámbito de educación universitaria, en este contexto, el liderazgo contempla una serie de elementos que lo caracterizan, al respecto Rodríguez (2020) señala que dichas características son:

- Empuje: este hace referencia a una serie de características, que muestran el elevado esfuerzo de las personas, es decir, el empuje abarca una diversidad de necesidades relacionadas con el esfuerzo y el logro frecuente de mejorar con un grado de ambición para alcanzar los proyectos, así como la energía para dirigir al personal

- **Motivación de liderazgo:** es de gran importancia que se entienda que los grandes líderes únicamente no tienen empuje, sino que, además, los dirigentes cuentan con la necesidad de poder, razón, por la cual siempre están en posiciones de liderazgo en lugar de puestos de seguidores.

- Integridad: esta hace referencia a la relación que existe entre las acciones y las palabras, en donde, el sentido de honestidad y credibilidad, además de contar con una serie de características deseables por sí mismas, resultan de gran importancia que los lideres inspiren confianza a los demás.

- Confianza en uno mismo: este elemento es de gran importancia, por una serie de razones como el hecho que el rol fundamental del liderazgo tiene una concepción desafiante, por tanto, sus consecuencias son consideradas como inevitables, es por ello que se puede decir

que la confianza en sí mismo, brinda seguridad a los líderes logrando que estos puedan superar los obstáculos, tomando una serie de decisiones que son de gran importancia haciendo a un lado la incertidumbre, además infundiendo confianza a las otras personas. otros.

- Conocimiento del negocio: El liderazgo efectivo cuenta con una capacitación elevada sobre la industria en la que se encuentra. Por ello, requiere la necesidad absoluta de tener la inteligencia suficiente para interpretar información abundante.

2.2.3 Tipos de Liderazgo

Como se decía anteriormente, son distintos los estudios realizados acerca de este tema, enfocados desde diversos puntos de vista, los cuales se enfocan en los diferentes comportamientos y características relacionados con las conductas de los líderes, al respecto Orellana (2020) señala que la definición de los tipos de liderazgo ha pasados por diversas etapas, en donde las primeras teorías se basaron en el campo organizacional, apoyándose en los rasgos de los líderes tomando en consideración sus diferentes rasgos personales, posteriormente, dicho enfoque presentó limitaciones, por lo cual cayó en desuso, razón por la cual de los rasgos de personalidad unido a otros elementos dieron lugar a nuevas y distintas teorías, al respecto Chiavenato (2011) manifiesta que en esta nueva teoría se brindó mayor atención a las habilidades que tienen los líderes con respecto al trabajo, reconociendo e identificando una serie de habilidades primordiales en los líderes eficaces, dicha habilidades son:

- La motivación interna para conseguir los objetivos propuestos
- La motivación para influenciar a los demás, es decir para liderar
- La voluntad y confianza

- La confianza en sí mismo
- Las diferentes habilidades para procesar información y analizar opciones
- La inteligencia emocional

Luego, los mencionados estudios, nuevamente dieron lugar a otro enfoque relacionado a que el líder quien debería contar con una serie de habilidades que le permitiera guiar a las personas que conforman una organización, dentro de las cuales se pueden mencionar, habilidades para relacionarse, de mediación, de acción, de carácter cognitivas, de decisión, entre otras, las cuales pueden ser identificadas a partir de nuevas experiencias que se encuentran desarrolladas por los líderes y se encuentran relacionadas con el comportamiento de los mismos, en donde los líderes eficaces aplican dichas habilidades de manera integrada (Chiavenato, 2011). tomando en consideración lo descrito anteriormente se puede decir algunos de los múltiples tipos de liderazgo, a saber:

Liderazgo paternalista: el cual hace referencia a la influencia que tienen los líderes con respecto a los demás, es decir, un mentor que busca que sus empleados realicen las cosas como ellos lo saben hacer, es decir, aquel que se enfoca en que una persona para ser líder debe contar con el elemento de mayor experiencia en el equipo, por ello, de acuerdo a su experiencia se puede decir que es la personas más idónea en el momento de la toma de decisiones basadas en el bienestar de los demás, basando su legitimidad en la confianza y lealtad. (Bustamante, 2019).

Liderazgo carismático: se identifica como aquel en donde el líder cuenta con una serie de habilidades que los favorece como personas, dentro de las cuales resalta la empatía, comprensión, respecto y buen trato a las demás personas, dichas habilidades se destacan al momento de la toma de decisiones, donde toman mayor relevancia debido a que logran el respeto de todo un grupo de personas que se encuentran bajo su cargo (Orellana, 2020).

Liderazgo democrático: este tipo de liderazgo se enfoca en aquellas personas que a pesar de su poder podrían actuar de manera unilateral, sin embargo, siempre velan por el bienestar de todos, es decir, buscan siempre una acción participativa, en este sentido, se puede decir que es conocido también como liderazgo participativo, el cual crea mayor compromiso con las organizaciones, debido a que se enfoca en los subordinados incorporándolos en las diferentes tomas de decisiones, por medio del cual se delega autoridad y utiliza retroalimentación como manera de corregir error y dirigir al personal a su cargo (Fierro y Vilvalla, 2017).

Liderazgo natural: estos son líderes que cuentan con una serie de habilidades naturales que les permite influir sobre las demás personas, en donde gracias a su experiencia laboral, como también a los elementos de su crianza, tiene la destreza de manejar grupos de forma cordial y amable, todo producto de su personalidad, es importante destacar que este tipo de líderes cuenta con un poder social y emocional estable, razón por la cual se considera que son técnicamente competentes para afrontar los retos y desafíos de los cargos organizacionales donde se deben dirigir personas (Orellana, 2020).

Liderazgo empresarial: en este tipo de liderazgo se hace referencia a las personas que dirigen los procesos empresariales, por medio de los cuales obtienen resultados excepcionales, por medio de una serie de habilidades tanto técnicas, personales y sociales, es importante señalar que en este tipo de liderazgo se delega responsabilidad a las personas con mayor pertinencia para ejecutar funciones primordiales dentro de una organización, en donde además de éstos cumplir funciones líderes, su responsabilidad se encuentra basada en lograr el éxito de la organización, resguardando siempre el bienestar emocional y brindando seguridad a los empleados (Sánchez, 2019)

Liderazgo positivo: en este tipo, las personas que son líderes tienen repercusión directa y favorable en el rendimiento que tienen los empleados, tanto en su vida personal, como laboral, es por ello que se puede decir que este tipo de líder motiva a sus trabajadores y los incentiva al incrementar su productividad concientizándolos en que los objetivos para que se cumplan deben ser apoyados por todos, es decir que todos deben estar enfocados en el logro de los mismos, es importante destacar que dentro de este tipo de liderazgo se aplican buenas prácticas, se desarrollan ambiente de trabajo óptimos y mejora la forma de convivencia de los empleados (Bustamante, 2019).

Liderazgo negativo: esta es una forma en la que solo se aprueba o considera la posición que tiene el líder, basado solo en los conocimientos técnicos y experiencia laboral, sin embargo, los resultados en este tipo se encuentran basados en los proceso adecuados con respecto a la gestión de personas, en donde para el logro de los objetivos, los empleados podrían enfrentarse a una serie de situaciones que les causa estrés, ansiedad, largas jornadas laborales, presión e incluso división del equipo de trabajo (Sánchez, 2019).

Liderazgo transaccional: en este tipo, los líderes utilizan una diversidad de mecanismos que van desde incentivos hasta sancionar con la finalidad de estimular el trabajo en equipo y la buenas ejecución de las actividades por parte de los empleados, al hacer referencia a los incentivos es importante mencionarlo porque se premia a los empleados que cumple a cabalidad con las obligaciones, y quien genera un mayor número de ingresos a la empresa, cabe destacar que en este aspecto el líder refuerza su posición frente a los empleados que reciben la recompensa, ahora bien, cuando se emplea la sanción se busca obtener una mayor probabilidad de éxito frente a la consecución de los objetivos planteados (Orellana, 2020).

Liderazgo transformacional: es considerado como un estilo por medio del cual los lideres inspiran, motivan e impulsan a los trabajadores para innovar y crear una serie de cambios que ayudan a crecer y lograr el éxito futuro de la organización, es importante destacar que este es un estilo que se encuentra diseñado para dar oportunidad a los empleados que sean creativos, con aras al futuro, además que cuenten con la capacidad de proponer soluciones a los problemas planteados (Sánchez, 2019).

2.2.4 Características del líder transformacional

En la actualidad desde el ámbito educativo, el líder transformacional juega un rol importante debido a que este busca educar, compatibilizar sus objetivos y los de los demás con los del propio equipo, basado siempre en tres elementos fundamentales: ayudar a los miembros institucionales a desarrollar la cultura, colaborar profesionalmente a fomentar el desarrollo profesional y facilitar estrategias relacionadas con la resolución de problemas.

Con base a lo anterior, se puede decir que el liderazgo transformacional ha cobrado gran relevancia en investigaciones motivando a que se realicen estudios al respecto con la finalidad de indagar y mejorar para lograr el progreso de las organizaciones y sobre todo de entes educativos, al respecto Mora (2011) señala que con este tipo de liderazgo se busca brindar una contribución sustancial a las organizaciones debido a que ya no se busca identificar características, comportamientos o actitudes personales, sino se comprometen a contribuir con el modelo de gestión.

Es así que bajo este tipo de liderazgo los líderes brindan confianza y gratitud a los empleados, tanto así que les permiten aportar nuevos cambios los cuales sean necesarios para mejorar los procesos que se ejecutan, lo que resulte propicio para la mejora de la institución educativa, además de estos facilite reconocer el trabajo de sus empleados y

ofrezcan la posibilidad constante de mejora, es decir, este tipo de líder permite incorporar nuevas recomendaciones que enriquezcan el análisis y la práctica de la institución (Amaya (2019), no obstante, de acuerdo al autor antes mencionado, se puede decir que las principales características que debe tener un líder transformacional son:

- Colocan su talento a disposición de los demás, con esto se hace referencia a que este tipo de líder presenta interés genuino por el bienestar de los empleados, además, brindan apoyo para que estos crezcan y logren alcanzar las diferentes metas y objetivos, tanto laborales, como personales.

- Tienen la capacidad de empoderarse y empoderar a su equipo en general, los cuales son conscientes que tiene habilidad para generar resultados que esperan, contando con la capacidad que tiene el equipo para realizar las actividades de manera adecuada, debido a esta virtud, los empleados se sienten en confianza y motivados para desafiar las vicisitudes que se presenten.

- Inspiran y promueven la acción, debido a su autenticidad, honestidad y confianza, lo que genera que los empleados alcancen una serie de resultados, es decir que los trabajadores sientan pasión, empatía y vocación hacia lo que se desarrolla, donde éstos sean confiables, leales y visionarios en cuanto a los objetivos planteados.

- Trabajan por un propósito mayor, es decir, este tipo de líder se siente inspirado por un elevado sentido de pertenencia, donde tiene claro cuál es su misión fuera y dentro de la organización, buscando siempre vivir de acuerdo con sus valores internos, haciendo siempre la diferencia por medio de sus acciones.

- Les apasiona el desarrollo y transformación institucional, los cuales se encuentran dispuestos a desafiar sus propios paradigmas y los de su equipo de trabajo, con la finalidad de obtener nuevas alternativas de acción que los impulse a lograr sus metas, es importante

destacar que se encuentran abiertos para incursionar en nuevas cosas, sin enfocarse en los errores como fracasos, sino por el contrario los usan como una oportunidad de aprendizaje.

- Habilidad de escuchar y son curiosos, este tipo de líderes no imponen sus ideas, ni juzgan a los demás, por el contrario, escuchan con la finalidad de aprender, superarse, y comprender a los integrantes del grupo, obteniendo los mejores conocimientos de estos y aprendiendo de ellos.

2.2.5 Factores de liderazgo transformacional

Siguiendo con la importancia del tema descrita para el sector educación, cabe mencionar que los factores del liderazgo transformacional constituyen una serie de elementos que son indispensables para alcanzar la implementación y configuración de estos en el contexto organizacional, al respecto Medina et al. (2017) señalan que los factores a atender son:

- **Consideración individual,** se basa en incorporar la empatía, cuidado y competencia las cuales están basadas en promover una serie de retos, así como oportunidades para los miembros de su equipo, es decir, este es un líder quien actúa de manera activa y es un fuerte comunicador, en este sentido, Velásquez (2016) manifiesta que este tipo de líder reconoce las distintas necesidades que tienen sus trabajadores, ejerciendo un rol de facilitador, además que brinda la atención necesaria a los empleados, atendiéndolos de manera tanto grupal, como individual.

- Estimulación intelectual: manifiesta que el líder tiene la capacidad de empoderar a otros trabajadores, con el objetivo que estos piensen sobre los problemas que los rodean, al respecto Bass y Avolio (2006) indican que este tipo de líderes incentivan a que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades intelectuales, incentivando hacia la creación,

hacia la solución en las situaciones del conflicto organizacional, en donde se destaca la estimulación intelectual.

- Motivación e inspiración: este tipo de líder poseen la habilidad de motivar a los empleados a que alcancen su desempeño superior, incentivando el logro extra de sus esfuerzos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planteados, por su parte Velásquez (2016) señala que esta clase de líder convence a sus trabajadores para que estos se interesen en iniciar los objetivos comunes, además, motiva hacia la actuación con optimismo y entusiasmo basados en la idea, vista como un todo dentro de la organización.

- Influencia idealizada: el líder transformacional tiene la responsabilidad de influir de manera directas en las personas que se encuentran en su entorno, implicando esto que son un ejemplo y motivación para las personas que se encuentran bajo su supervisión, por ende busca relacionarse con cada empleado de manera particular, brindando el apoyo, respaldo, capacitación y mejoras dentro de la organización; es por estas acciones que por lo general este tipo de líderes puede llegar a ganarse el respeto, además de la confianza de las personas que se encuentran bajo su mando, promoviendo una profunda identificación con sus seguidores y establece altos niveles de conducta moral y ética.

2.2.6 Liderazgo Auténtico

El liderazgo Auténtico se puede definir como un patrón de comportamiento que promueve y utiliza habilidades mentales positivas y un clima moral positivo para fomentar la mejora de la autoconciencia, internalizar la moralidad, tener manejo equilibrado de la información y transparencia, según Moriano (2011), la relación entre líder y seguidor es un factor de gran importancia, ya que esto permite que los verdaderos líderes se comprendan a sí mismos y al contexto en el que se ubican, por lo tanto, no existe dificultad para

perseverar y comunicarse con los demás, basándose siempre en los principios, valores y la ética qué como resultado muestra que estos líderes pueden aumentar la motivación, compromiso y la satisfacción de sus seguidores, en donde éstos pasan a crear identidad personal y social, ellos también lo hacen enfatizándose el alcance de altos estándares éticos que guían la conducta y la expresión de ser verdaderos líderes y solucionadores de problemas.

Tabla 1 *Comparación del Liderazgo Auténtico con otros tipos de liderazgo*

<table>
<tr><td>Liderazgo autoritario. Destaca la poca comunicación entre líder y sus seguidores, además de la imposición de la norma grupal.</td><td rowspan="3">Liderazgo Auténtico en las organizaciones es “un proceso que surge tanto de unas capacidades psicológicas positivas, como un contexto organizacional altamente desarrollado, resultando en autoconciencia y conductas positivas autorreguladas, tanto del líder como en sus asociados, estimulando el autodesarrollo mutuo” (Luthans y Avolio, 2003)</td></tr>
<tr><td>Liderazgo democrático. Participación del líder, la norma grupal se establece de forma democrática y el grupo tiene libertad para la toma de decisiones</td></tr>
<tr><td>Liderazgo orientado al logro. El líder exige que sus seguidores se esfuercen al máximo, proponiendo objetivos difíciles de alcanzar</td></tr>
<tr><td>Liderazgo carismático. La gente le atribuye características especiales o inalcanzables. Asociado los comportamientos a la personalidad poco convencional o sensible con las necesidades de sus seguidores.</td><td rowspan="3">Líderes Auténticos “aquellos que son profundamente concientes de cómo piensan y se comportan y son percibidos por los otros como concientes de sus valores, perspectiva, conocimiento, fortalezas y debilidades; concientes del contexto en el que operan, y son optimistas resilientes confidentes y esperanzadores y con un carácter altamente moral” (Avolio et al., 2004)</td></tr>
<tr><td>Liderazgo transaccional. Se caracteriza por entender la relación líder-colaborador como una transacción o trueque de interés, en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos</td></tr>
<tr><td>Liderazgo transformacional. Habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados</td></tr>
<tr><td>Liderazgo lateral. Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización</td><td>Liderazgo Auténtico “un patrón de la conducta del líder que surge y fomenta unas</td></tr>
</table>

u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización	capacidades psicológicas positivas como un clima ético positivo para estimular una mayor autoconsiciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado de la información y transparencia relacional de los líderes cuando trabajan con sus colaboradores, estimulando el autodesarrollo positivo" (Wallumbwa et al. 2008)
Liderazgo ético. Se caracteriza por seguir conductas normativamente apropiadas, sus líderes se consideran personas morales relacionadas con cualidades personales como la honradez, honestidad y preocupación por las personas.	
Liderazgo servidor. Se fundamenta en el deseo de querer ayudar y servir al desarrollo de personas y grupos, teniendo alto nivel de empatía, confía en la persuasión y el compromiso hacia la construcción de comunidad en el entorno de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores (Luthans, 2003, Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, entre otros)

4.1 Fundamentos teóricos y metodológicos del Liderazgo Auténtico

Origen y **evolución del modelo de Liderazgo Auténtico**

A partir de la crisis financiera del 2008 se fortalece el estudio del enfoque de Liderazgo Auténtico desde la perspectiva de la psicología organizacional positiva, este nuevo constructo permitió complementar los estudios precedentes acerca de los líderes transformacionales que, si bien tenían resultados positivos dado su carisma, inspiración y estimulación individual, también usaban ello para sus intereses personales (Gil, 2011), pues buscaban incrementar la motivación interna de los seguidores para que cumplieran la misión y la visión que se pretendía.

La historia menciona que la primera publicación sobre el Liderazgo Auténtico se tituló "A*uthentic Leadership: A Positive Development Aproach*" (Luthans y Avolio, 2003),

la cual aparecía como un capítulo del libro *Positive Organizational Schoolarship*, escrito que exponía a los Líderes Auténticos como capaces de fomentar entre sus seguidores capacidades y comportamientos positivos, los cuales a su vez predicen positivamente el rendimiento organizacional (Yammarino et al., 2008).

En la búsqueda de un mayor relacionamiento entre los planteamientos éticos y el liderazgo, aparece un estudio desarrollado por Walumbwa et al. (2008) quienes presentaron un modelo multidimensional denominado Liderazgo Auténtico que incluía: la autoconciencia del líder, la transparencia en las relaciones, la perspectiva moral internalizada y el procesamiento equilibrado, explicado mediante la publicación que validaba el instrumento *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ).

Vale mencionar que este liderazgo es resultado de un análisis de los líderes en la pesquisa de alejar las conductas no éticas que impactaron la sociedad para la época abrumada por la desconfianza en los líderes. Sin embargo, cuenta la historia que entre los años 2004 y 2008, ya se producían las bases del modelo teórico del Liderazgo Auténtico, liderado por Avolio, Gardner, Illies, Jensen y Luthans.

A continuación, se presentan aparte del trabajo realizado en 2017 por Ganga, Cogliser, Davis y Dickens quienes muestran las definiciones de liderazgo auténtico y de líder auténtico, a saber:

El liderazgo auténtico en las organizaciones es un proceso que surge tanto de unas capacidades psicológicas positivas, como un contexto organizacional altamente desarrollado, resultando en autoconciencia y conductas positivas autorreguladas, tanto del líder como en sus asociados, estimulando el autodesarrollo mutuo (Luthans y Avolio 2003)

Desde la perspectiva personal, Avolio, Walumbwa & Weber (2009) expresan que los líderes auténticos son aquellos que son profundamente concientes de cómo piensan y se comportan y son percibidos por los otros como concientes de sus valores, perspectiva, conocimiento, fortalezas y debilidades; concientes del contexto en el que operan y son optimistas resilientes confidentes y esperanzadores con un carácter altamente moral; se resalta como un patrón de la conducta del líder el hecho que fomenta unas capacidades psicológicas positivas, como el clima ético positivo para estimular una mayor autoconciencia, perspectiva moral internalizada, procesamiento equilibrado de la información y transparencia en las relaciones de los líderes cuando trabajan con sus colaboradores, estimulando el autodesarrollo positivo.

En este sentido, Prieto et al. (2016) afirman que la premisa de un liderazgo auténtico es un liderazgo real, genuino de la persona que se aleja de la presunción del liderazgo transformacional y se acerca a la realidad, tomando como base la autenticidad, que se refiere a la capacidad de la persona de conocerse bien.

Como ya se mencionó, el mundo de los negocios enfrentó una crisis en la gestión empresarial que requirió introducir el concepto de autenticidad definido como un constructo psicológico que refleja la tendencia general de verse a sí mismo dentro de un entorno social para poder llevar a cabo una vida propia de acuerdo con los valores arraigados por uno mismo (Ganga, et al. 2017)

En este orden de ideas, exponen los autores mencionados que la autenticidad a nivel individual tiene que ver con la autocomprensión, autoevaluación integral de la persona, los aspectos positivos y negativos, así como con las acciones y relaciones interpersonales.

Entonces, la autenticidad es una característica que se puede trabajar, es una elección, es negarse a imitar, es comprometerse con aprender y reflexionar en su conducta cada día, aceptando las debilidades y asumiendo una constante de cambio y mejora (Jones, 2005).

Lo anterior, permite mencionar la definición de Moriano (2011) en relación a que los líderes auténticos son individuos profundamente concientes de sus valores y creencias, de su comportamiento y, a su vez de como son percibidos por los demás, definición complementada con el planteamiento de Luthans y Avolio (2003) cuando indican que el sentir de estos líderes es servir sinceramente a los otros, potenciar las habilidades de las personas con las que trabajan, generar su autonomía y capacidad de resolver problemas, asegurar y motivar su compromiso.

En tal sentido, Vilaca (2012) expone que el líder auténtico al ser fiel a sus creencias y valores y exhibir un comportamiento auténtico, promueve positivamente el desarrollo de los empleados para que ellos también se conviertan en líderes.

Comparación del Liderazgo Auténtico con otros tipos de liderazgo

A lo largo de los descrito anteriormente, se evidencia que las distintas teorías permiten interpretar el liderazgo desde diferentes perspectivas, sin embargo, ninguna de ellas aborda completamente todos los aspectos.

Algunos teóricos sostienen que el liderazgo se puede englobar en cinco grandes grupos, a saber:

Liderazgos orientados a las personas o las relaciones:

Liderazgo transformacional y liderazgo auténtico

Liderazgos instrumentales u orientados a las tareas y objetivos:

Liderazgo transaccional, liderazgo complejo, liderazgo autoritario, liderazgo adaptativo y liderazgo directivo

Liderazgos horizontales:

Liderazgo de colaboración, liderazgo compartido, liderazgo distribuido, liderazgo participativo, liderazgo consultivo, liderazgo de consenso

Liderazgos según contexto

Liderazgo situacional

Liderazgos evitativos

Liderazgo laissez-faire, liderazgo delegativo

En los últimos años, el liderazgo positivo, aparece como una respuesta a la necesidad de líderes que estimulen y sean inspiradores, de tal forma que consigan potenciar conductas virtuosas, desde una perspectiva moral positiva (Cameron y Plews, 2012), entre las vertientes del liderazgo positivo que tienen en cuenta la ética y el bien común, se encuentran las teorías de liderazgo ético (Solomon, 1998; Treviño Hartman y Brown, 2000), la teoría de liderazgo servidor (Farling, Stone y Winston, 1999; Graham, 1991), liderazgo espiritual (Fairholm, 1997), liderazgo moral (Sergiovanni, 1992), precursores del Liderazgo Auténtico.

Características del Liderazgo Auténtico

El liderazgo es el medio más eficaz para establecer normas grupales, en el caso específico del Liderazgo Auténtico se enuncia que trae consigo beneficios para el funcionamiento de organizaciones saludables, por ello es necesario señalar las

características que muestra un Líder Auténtico, según Moriano et al. (2011) y que son las siguientes:

- Muestra congruencia debido a que su manera de actuar y pensar es la misma
- Se hace responsable de sus errores y acepta sus consecuencias
- Analiza y esta consiente de la misión que se le ha sido asignada
- Constantemente cuestiona de forma objetiva los resultados obtenidos por su gestión y la de su equipo
- Establece estrechas relaciones bidireccionales con las personas que dirige de confianza y honestidad
- Posee una fuerte credibilidad entre sus seguidores por todas las aptitudes que muestra y desarrolla en favor de su grupo de trabajo
- Le apasiona profundamente llevar a su equipo de la mejor forma.

Los Líderes Auténticos, según Gil, Alcóver, 2011, se caracterizan por:

- Procesamiento balanceado, lo que permite la participación de los seguidores en la toma de decisiones
- Perspectiva moral interna, es decir, no se centra solamente en sus intereses
- Conciencia de sí mismo, o sea conoce sus fortalezas y debilidades, además es conciente de su realidad

Por lo tanto y entendido el Liderazgo Auténtico como el Patrón de conducta que promueve e inspira, tanto en las capacidades psicológicas positivas, como en el clima ético positivo, para fomentar una mayor conciencia de uno mismo y una moral internalizada, cuya conducta de liderazgo transparente y ética enfatiza en la disposición a compartir la

información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores y que es plenamente conciente de sus valores y creencias, de su comportamiento y a su vez de como es percibido por los demás, desarrollando competencias y dando libertad, lejos de utilizar su autoridad para dirigir a los otros, se puede decir que el Líder Auténtico tiene un patrón comportamental característico.

Tabla 2 *Expectativas positivas del patrón comportamental del Líder Auténtico*

Aspecto	Descripción
El líder	A través de poder conocer acerca sobre sí mismo, aunado a la autoaceptación y creación de relaciones positivas con los empleados, los cuales se encuentran caracterizados por la transparencia, cumplimiento de objetivos, honestidad, confianza, y motivación que sea fundamental para el desarrollo personal
Los procesos	La incidencia que tiene el líder se encuentra establecido por medio del aporte positivo de estados emocionales, donde se encuentra involucrado la honestidad, valores, conductas, además de la confianza e imagen, permitiendo la captación de la atención por parte de los trabajadores que se encuentran bajo su responsabilidad para iniciar procesos motivacionales
Seguidores	La conciencia de sí mismo y la transparencia en la toma de decisiones desarrollan la confianza, lo que a su vez estimula que dentro de los grupos se formen normas y una cultura ética
Los antecedentes	Algunos temas o hechos relevantes son las influencias familiares destacables, la presencia de modelos relevantes de comportamiento, acontecimientos vitales tempranos significativos y experiencias educativas y laborales. Además de algunas experiencias y cambios vitales que puedan favorecer el crecimiento personal, estimulando el autoconocimiento y el desarrollo de habilidades
El clima y contexto organizacional	Los líderes crean y mantienen una estructura organizacional y de interacciones donde se estimula el aprendizaje y el desarrollo personal, a través del acceso libre y abierto a la información, unos recursos y elementos de soporte adecuados para la realización del trabajo, se dota a la organización de un funcionamiento positivo
Los resultados	Se producen mejoras en los niveles de confianza, *engagement* y bienestar

Fuente: elaboración propia tomado a partir de Blanch, 2018

En resumen, se puede decir, que el estudio del liderazgo auténtico, como constructo, ha experimentado un gran desarrollo en aquellos fundamentos conceptuales y empíricos que sustentan su teoría y aplicaciones, y que se concretan de acuerdo con lo expuesto por Blanch (2018) en las siguientes áreas:

- Definición operativa y medición del mismo
- Determinación de su validez discriminante,
- Identificación de los resultados relevantes en la conducta de los individuos
- Establecimiento de su red nomológica de relaciones
- Articulación de programas de aprendizaje del mismo

En este contexto, existe una seria teoría sobre el Liderazgo Auténtico que se ha originado en las últimas décadas como producto de la intersección entre la conceptualización del liderazgo con los planteamientos éticos, todo con base en la toma de decisiones (Avolio, 2005), es decir, el Liderazgo Auténtico se encuentra relacionado internamente con la necesidad de superar los numerosos casos de conductas no éticas que se han producido, recientemente, en el ámbito político y empresarial y que han tenido un impacto negativo muy notable sobre la sociedad.

2.2.7 Relación entre las dimensiones del Liderazgo Auténtico

El Liderazgo Auténtico es considerado como el núcleo central de otras formas de liderazgo positivo, pues viene a concretar los procesos centrales y las conductas básicas que debe mostrar un auténtico líder para lograr un rendimiento óptimo y sostenible en las organizaciones, al tiempo que contribuye a los intereses de la sociedad y bienestar de sus colaboradores (Ilies et al., 2005)

Para explicar el Liderazgo Auténtico, Walumnbwa et al. (2008) indica cuatro dimensiones o componentes (figura 1) que los líderes auténticos muestran en su patrón comportamental, a saber: conciencia de sí mismo, procedimiento equilibrado, perspectiva moral internalizada y transparencia en las relaciones. Es importante mencionar que estas dimensiones se encuentran operacionalizadas en el instrumento denominado ALQ (*Authentic Leadership Questionnaire*).

Dimensión: Conciencia de sí mismo

En esta dimensión se relacionan las fortalezas, los valores, formas de mejora y motivaciones propias que presenta un Líder Auténtico, así como el hecho de conocer sus características contradictorias, sesgo y mecanismos de defensa (Kernis, 2003).

Este argumento indica que las conductas de los Líderes Auténticos que reflejan la conciencia de sí mismo implicarían, implica buscar el *feedback* de los colaboradores para adquirir un mayor auto conocimiento (Walumbwa et al, 2008), además, la conciencia de sí mismo también se verá facilitada por la inteligencia emocional (Salovey, Mayer 1997) o ser conciente de las emociones propias, las causas que las provocan y cómo aquellas determinan poderosamente el pensamiento y el comportamiento.

Lo anterior se fundamenta en que la conciencia de sí mismo debería facilitar su desarrollo y autonomía permitiendo el inicio de acciones autorregulatorios para incrementar la efectividad personal y profesional (Hunter y Csikszentmihalyi, 2003).

Dicha estructura permite entender que el conocimiento de sí mismo que tenga el líder, va a facilitar el procesamiento equilibrado, las conductas éticas y la transparencia relacional (Illes et al. 2005)

Gardner et al. 2005 para constatar su existencia consideran que la autoconciencia es la dimensión básica en el Liderazgo Auténtico.

Dimensión: Procesamiento equilibrado

En esta dimensión el procesamiento equilibrado de la información se refiere a la capacidad que los líderes tienen de analizar objetivamente la información.

Por otro lado, los líderes que exhiben un procesamiento equilibrado de información auto-relevante podrán interpretar con mayor precisión la retroalimentación de las tareas y estimar adecuadamente su nivel de competencia (Hunter y Csikszentmihalyi, 2003).

En relación con lo expuesto, Kernis (2003) resalta que el procesamiento equilibrado supone un paso más allá de la mera conciencia de los atributos, sesgos y procesos erróneos, implicando una efectiva regulación, corrección y/o aceptación de tales aspectos.

Es decir que el procesamiento equilibrado estaría en la base de la integridad personal, influenciando significativamente las decisiones y acciones estratégicas del líder, haciendo que los líderes auténticos tengan una interpretación más precisa de la retroalimentación de las tareas, evalúen mejor sus propias habilidades y busquen situaciones desafiantes para su aprendizaje (Ilies et al., 2005)

Por lo tanto, este tipo de líderes solicitan opiniones que llegan a ser contrarias a su propia opinión (Gardner et al. 2005).

Dimensión: Perspectiva moral internalizada

En esta dimensión se hace referencia a la capacidad de autorregulación del líder guiado por fuertes estándares morales internos y valores éticos frente a posibles presiones grupales, organizativas y sociales, resultando en acciones dirigidas en todo momento a servir a los intereses colectivos, a veces en conflicto directo con los propios intereses personales (Avolio, et al. 2005).

Entonces, las conductas éticas de los líderes auténticos se ven facilitadas por la conciencia de sí mismo y procesamiento equilibrado (Gardner et al. 2005)

Dado que los líderes auténticos han de tomar una decisión que muestre conductas morales, congruentes con sus valores y orientada a la consecución de un bien común, si previamente han alcanzado un elevado nivel de comprensión acerca de cuáles son sus valores y motivos, por consiguiente su forma integrada de autorregulación se verá reflejada en ser más sinceros y tener menos reparos a la hora de reconocer sus errores, hecho que se traduce en el desarrollo de relaciones transparentes con sus colaboradores (Ilies et al., 2005).

Dimensión: Transparencia en las relaciones

En esta dimensión se hace referencia al hecho de compartir abiertamente información y estimular a que sus colaboradores hagan lo mismo (Avolio, 2005).

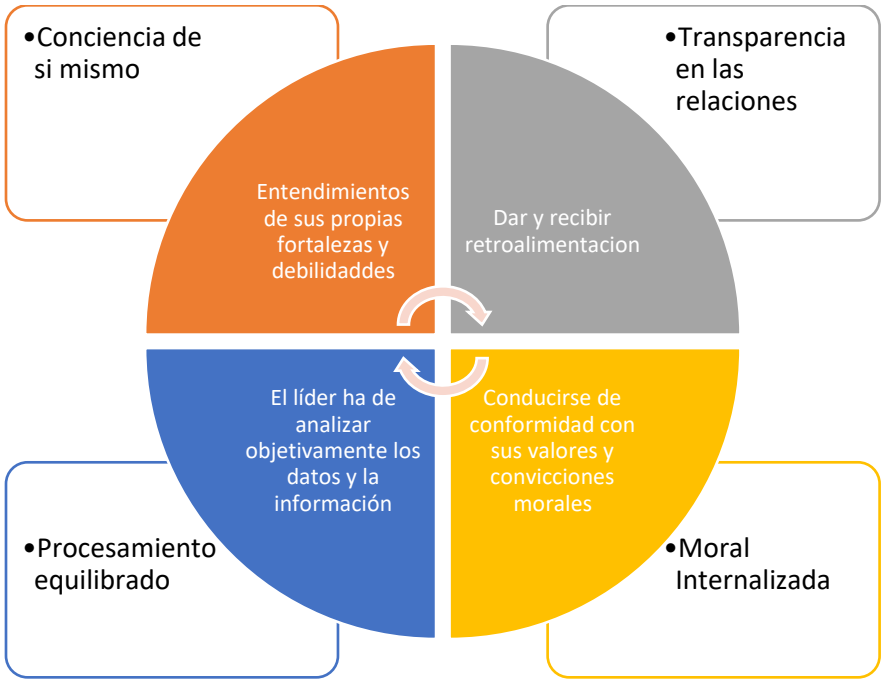
Es posible que se el líder promueva la confianza hacia sus empleados a través de acciones de transparencia como comunicar verazmente los pensamientos y sentimientos (Kernis, 2003)

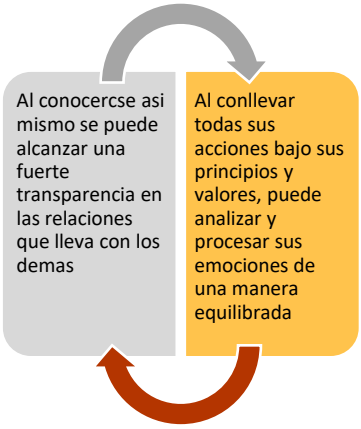
La distinción de esta en que, al modelar esta dimensión en todos los niveles de la organización, los líderes auténticos crean una cultura de apertura hacia el aprendizaje (Gardner et al., 2005)

Con criterio Goleman, 2014 menciona el hecho de mantener relaciones con los seguidores basadas en la sinceridad y honestidad, lo cual supone un proceso activo de autoapertura y desarrollo de la intimidad y confianza con los seguidores siendo sincero sobre sí mismo y comunicando tanto lo positivo como lo negativo.

Para concluir, la transparencia en las relaciones podría ser el mejor reflejo del patrón de relaciones que los líderes auténticos establecen con otros en la organización, al ser el componente clave propuesto para generar confianza en los seguidores (Edú, 2014)

Figura 1 *Relación de las dimensiones del Liderazgo Auténtico*





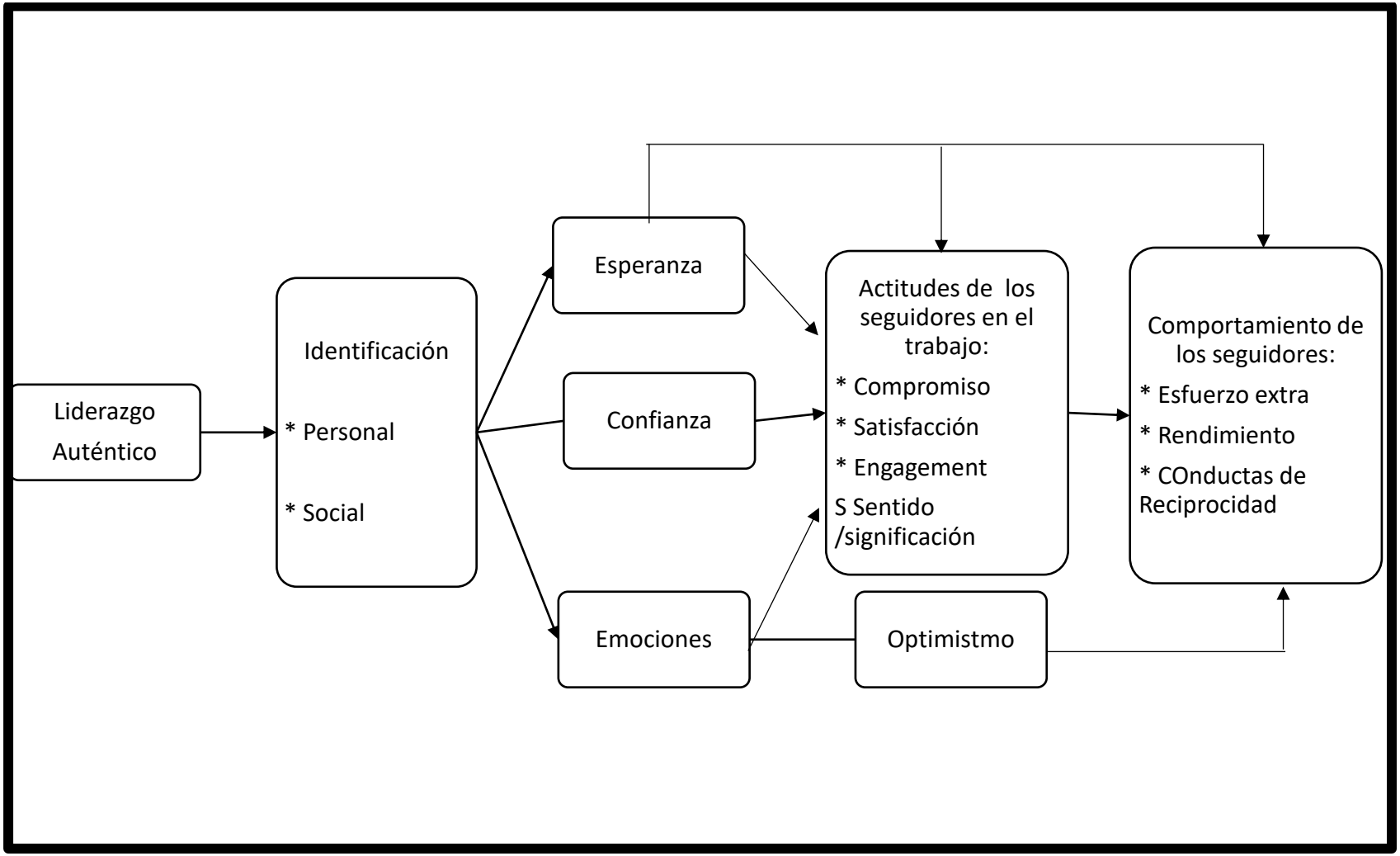
Fuente: elaboración propia a partir de Walumnbwa et al. (2008)

Se puede observar en los esquemas anteriores la fuerte relación que existe en las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico, según Ganga (2017), muestra que la fuerte globalización y la mal concepción del liderazgo a nivel mundial han dado paso a la relación de 4 grandes pilares de una nueva manera de llevar acabo el liderazgo, la conciencia en sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y moral internalizada ha dado pie al Liderazgo Auténtico el cual ha nacido para disminuir los patrones de mal uso de los recursos, malversación de fondos y otras situaciones adversas que se han tomado como comunes en regir cualquier organización.

Se sostiene que la relación más fuerte que entrelaza los aspectos del Liderazgo Auténtico es la autenticidad, la cual según García (2020) es un estado propio de cada individuo, la forma de realizar determinada labor bajo los esquemas, estructuras y metodologías que este haya desarrollado o perfeccionado para tal fin, es una de las mejores maneras que posee el ser humano de conocerse realmente así mismo.

Un análisis interesante lo presenta Edú, 2014 (figura 2) quien a partir de Avolio, et al. 2004 representa como los estados de identificación personal y social van a producir en los seguidores sentimientos de esperanza, confianza, optimismo, y emociones positivas en general que, a su vez, van a generar actitudes como compromiso, satisfacción, *workengagement* y sentido de propósito, que estimularán positivamente su rendimiento, esfuerzo extra y conductas de reciprocidad.

Figura 2 *Proceso de Liderazgo Auténtico sobre los colaboradores*



Fuente: Tomada de Edú 2014

2.3 Marco Conceptual

Líder: aquel individuo que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que su gente se convierta en campeona.

Líder autoritario: es el modelo más clásico que se conoce para liderar una empresa o equipo. Es cierto que esta figura está cada vez más en el olvido, pero aun así sigue habiendo muchos que son representados por este tipo de liderazgo. También es conocido como liderazgo autocrático, se caracteriza por ser dictatorial

Líder Transformacional: es un tipo de liderazgo empresarial en el cual el líder incentiva el desempeño laboral de las tareas, implementando un sistema de premios y castigos. Mediante este estilo, el líder premia a los empleados que realizan sus actividades de forma correcta y al mismo tiempo castiga a quienes no cumplen con planes de trabajo, motivando de esta manera a que el empleado realice de buena forma sus labores

Liderazgo: es la capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones para lograr sus fines y objetivos que involucren a personas y grupos en un marco de valores (Mendoza, 2017)

Liderazgo Positivo: prioriza la motivación intrínseca, así como el desarrollo positivo de los seguidores en palabras de Blanch (2018) es una forma de liderazgo con mayor interés teórico y conceptual que soporta el liderazgo auténtico

Motivación: s un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar

determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento.

Tipos de liderazgo: son los distintos conjuntos de actitudes, habilidades y formas de dirigir procesos con grupos de personas y que favorecen los resultados de una organización.

Autenticidad: estado psicológico que se logra cuando la persona es plenamente conciente de sí mismo y de su identidad profunda, sus emociones, sus valores, sus metas, sus capacidades reales para alcanzarlas y de que su conducta es congruente con dicha identidad, valores.

Conciencia de sí mismo: se refiere al autoconocimiento, no sólo de sus propias fortalezas, valores y motivaciones, sino también de sus debilidades, sesgos y mecanismos de defensa que incidir de forma significativa en su relación con los otros.

Psicología Organizacional Positiva: se ocupa y preocupa por estudiar los factores que influyen en el rendimiento individual, grupal y de las organizaciones, fomentando el desarrollo de las dimensiones positivas del ser humano, Luthans (2017) lo define como el estudio de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas del ser humano, que pueden ser medidas, desarrollada y gestionadas eficazmente y su aplicación para mejorar el rendimiento de los sujetos en contextos organizacionales.

Potencial Humano: Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización y son parte del sistema social interno de la organización la cual está compuesta por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.

***Engagement*:** estado en el cual las personas expresan su ser entero -física, cognitiva y emocionalmente- en el papel que desempeñan. Es un estado mental positivo de relación

relacionado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral

Work Engagement: es un estado afectivo positivo, satisfactorio y persistente, que está caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo.

Confianza: es una expectativa positiva que indica que una persona no actúa en forma oportunista con sus palabras, acciones o decisiones

.

2.4 Marco Legal

La fundamentación jurídica y normativa del presente trabajo de investigación se soporta en la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley 30 de 1992 que es la norma de la Educación Superior en Colombia, además de las disposiciones específicas en materia normativa orientadas a la promoción de un ambiente laboral ameno, sano y seguro que permitan al talento humano de las instituciones de educación superior desarrollar sus habilidades, competencias, destrezas y capacidades.

En tal sentido, en la Constitución de 1991, la cual es ley fundamental de la República de Colombia, se consagra el trabajo como valor y derecho fundamental; se menciona que el trabajo es el pilar esencial del Estado Social de Derecho; pues, las personas se realizan en la sociedad por medio del trabajo y de este modo, se garantiza la existencia en condiciones dignas y justas bajo la regla universal de la libertad, permitiendo el gobierno que los postulados y premisas básicas de la Constitución sean una realidad. En su artículo 53 establece como mínimo, los principios básicos son los siguientes: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima importante y móvil proporcional a la cantidad y calidad del trabajo; estabilidad en el empleo; derechos de emisión; beneficios para los trabajadores en caso de duda sobre la aplicación e interpretación de fuentes legales formales; las formas establecidas por el sujeto de las relaciones laborales prevalecen sobre la realidad; garantías de seguridad social, formación, capacitación y descanso necesario; beneficios para la mujer, maternidad y protección especial para los trabajadores menores de edad.

Por otro lado, en consideración a la Institución de Educación Superior, en el artículo N.º 69, la Constitución Política de Colombia expresa:

> Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior. (p.4).

Es así como en función de lo anterior, en la práctica, las políticas educativas establecen lineamientos generales para ser consolidados en un ambiente pedagógico ameno dentro del sector de la educación universitaria, con fundamento en el encuentro entre los agentes educativos y en aras de ofrecer un servicio educativo de calidad.

Además, a las instituciones educativas de educación superior se les confiere la función de promover el cambio social, ser una institución útil a la sociedad, ser un sitio para la transformación social, la formación crítica, es decir que, las funciones que le son asignadas a la universidad se enfocan en establecer la construcción de una sociedad más justa y al fortalecimiento de las personas y las comunidades para que éstas sean protagonistas de la transformación del país.

En el mismo sentido, en la Ley Orgánica de Educación, la Ley 115 de 1994 en su artículo N.º 4 se indica sobre la calidad y cubrimiento del servicio, hecho que corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia, al velar estos por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente, velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción

docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo (p.1). Es importante destacar, la concepción de la educación superior como un espacio comunitario que lleva implícita la participación de los actores educativos en la gestión académica y administrativa.

Por otra parte, la Ley 1567 de 1998 en su artículo 24 señala el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar mediciones del clima organizacional, en un lapso de dos años aproximadamente, en el cual se definan las estrategias a evaluar.

3. Metodología

En el presente capítulo se describe la metodología empleada en el trabajo. Inicialmente se detalla el tipo y diseño de investigación, luego se explica la operacionalización de variables, se presenta la población y las características de los participantes en el estudio, luego se describe el instrumento y procedimiento de recolección de datos, finalmente se explica el método de análisis.

A modo de resumen, se presenta la tabla 3 donde se explica cuál es el tipo de metodología que se utilizó en la presente investigación, así como su ámbito de estudio, el trabajo de campo, el diseño, la población, los criterios de inclusión asumidos para poder determinar la muestra, además de la técnica de muestreo utilizada que permitió establecer la muestra que se usó en el presente estudio, de igual manera se establecieron las técnicas para la recolección y análisis de datos y por último las consideraciones éticas que se tomaron en cuenta para el desarrollo de este trabajo de grado.

Tabla 3 *Datos técnicos del diseño metodológico del trabajo*

Metodología	Cuantitativa, no experimental, transeccional
Ámbito del estudio	Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario
Trabajo de campo	Primer semestre de 2022
Diseño	Exploratorio mediante cuestionario autocompletado
Población	Jefes de dependencia y funcionarios administrativos
Criterios de inclusión para la muestra	Tres
Técnica de muestreo	No probabilístico por conveniencia
Muestra	(14) jefes de dependencia y (37) funcionarios administrativos
Técnica de recolección de datos	Cuestionario: Authentic Leadership Questionnaire ALQ
Análisis de datos	Descriptivo con análisis cuantitativo y cualitativo temático de los resultados

Consideraciones éticas	Protección de datos a los participantes y autorización escrita de propiedad intelectual de Mind Garden ©

Fuente: elaboración propia

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca bajo el enfoque de corte cuantitativo, ya que los datos son numéricos y sometidos a configuraciones estadísticas para el análisis respectivo.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación obedece a un estudio no experimental porque consiste en la observación del hecho en su condición natural sin intervención del investigador, y se desarrolla en forma descriptivo y documental, el cual para Hernández y Mendoza (2018), se define como el conjunto de estrategias de intervención mediante los cuales se delimita estudiar y especificar las cualidades y propiedades específicas de personas, grupos para lograr establecer las características específicas del fenómeno intervenido; donde el enfoque documental de la investigación es definido como los métodos y mecanismos mediante los cuales se logra recopilar toda la información sobre determinado tema, las bases conceptuales y los hallazgos encontrados en otras investigaciones logran delimitar las situaciones que se logran tejer y dar solución a un determinado problemático.

3.3 Operacionalización de Variables

Según Hernández y Mendoza (2018) la variable se define como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. El presente estudio asume la variable cualitativa de medición ordinal denominada Liderazgo Auténtico, la cual tiene cuatro dimensiones: a) conciencia de sí mismo (b) Transparencia en las relaciones (c)

procesamiento equilibrado (d) moral internalizada; las cuales tienen 9 interrogantes relacionados con los aspectos personales y 16 preguntas enfocadas a su función como líder, que se plantean con los siguientes reactivos: Transparencia, Ética, Procesamiento equilibrado y Conciencia de sí mismo.

Tabla 4 *Operacionalización de variables: Liderazgo auténtico*

Dimensiones	**Indicadores**	**Ítems**	**Escala**	**Niveles y rango**
Datos sociodemográficos	Género, edad, grado escolar, profesión, postgrado, dependencia, tipo de vinculación, experiencia, tiempo con la Universidad	1 al 9 de la primera parte	Escala Ordinal	Débil 15-34 Moderado 35-54 Fuerte 55-75
Transparencia en las relaciones	Dice lo que piensa Admite errores Alienta a lo demás Muestra emociones	1, 2, 3, 4, 5	Valores: Nunca (0) De vez en cuando (1) A veces (2) Bastante frecuente (3) Siempre (4)	
Perspectiva moral internalizada	Demuestra creencias Toma decisiones Solicita tomar posiciones sobre un aspecto particular	6, 7, 8, 9		
Procesamiento Equilibrado	Solicita puntos de vista Analiza datos relevantes Escucha diferentes puntos de vista	10, 11, 12		
Conciencia en sí mismo	Busca retroalimentación Identifica el momento de reevaluar posiciones Demuestra acciones	13, 14, 15, 16		

Fuente: elaboración propia a partir de ALQ

3.4 Población y muestra

3.4.1. Población

De acuerdo con los fundamentos teóricos, la población (Arias, 2012) “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales son extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 82);

En este caso, la población objeto de investigación estuvo constituida por la totalidad de personas que estaban vinculadas en el primer semestre de 2022, a saber: veintiuno (21) jefes de dependencia y cuarenta y cuatro (44) funcionarios administrativos de la Universidad de Pamplona en la sede de Villa del Rosario, institución académica ubicada en el departamento Norte de Santander, Colombia, (Tabla 5).

Tabla 5 *Características de la Población objeto de estudio. Jefes de dependencia*

N°	**Jefes de Oficina**
1	Rectoría
2	Coordinador Administrativo Campus Villa Del Rosario
3	Coordinación Académica
4	Coordinación de Bienestar Universitario
5	Director recursos bibliográficos y administración de documentos
6	Director de pagaduría y tesorería
7	Coordinadora de pagaduría
8	Oficina de Talento Humano
9	Oficina de Recursos Físicos
10	Consultorio Jurídico
11	CIADTI
12	Oficina de Deportes
13	Oficina de Virtuales
14	Oficina de Registro Y Control
15	Coordinación de Mantenimiento E Instrumentación
16	Coordinación de Laboratorios
17	Director Oficina Jurídica
18	Vicerector académico
19	Vicerector administrativo

20	Directora de comunicación y prensa
21	Sistema integrado de gestión

Fuente: Oficina de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario

Tabla 6 *Características de la Población objeto de estudio. Funcionarios administrativos*

N°	**Funcionarios Administrativos**
1	Secretaria Académica
2	Secretaria Administrativa
3	Secretaria de Ingenierías
4	Secretaria de Rectoría
5	Auxiliar de Laboratorio de Geología
6	Auxiliar de Laboratorio de Microbiología
7	Auxiliar de Laboratorio de Instrumentación
8	Auxiliar de Laboratorio de Química
9	Auxiliar de Laboratorio Oscilaciones, Ondas y Electromagnetismo
10	Auxiliar de Laboratorio Eléctrica
11	Auxiliar de Laboratorio Mecatrónica
12	Auxiliar de Laboratorio de Labsag
13	Auxiliar de Laboratorio de Oralidad
14	Auxiliar de Laboratorio de Diseño Industrial
15	Auxiliar de Registro y Control
16	Auxiliar de Registro Y Control
17	Recepcionista
18	Mensajero
19	Auxiliar de Biblioteca
20	Auxiliar de Biblioteca
21	Auxiliar de Biblioteca
22	Auxiliar de Vitualtecas 1
23	Auxiliar de Vitualtecas 2
24	Auxiliar de Vitualtecas 3
25	Auxiliar de Vitualtecas 4
26	Auxiliar de Vitualtecas 5
27	Auxiliar de Vitualtecas 6
28	Psicólogo
29	Medico
30	Auxiliar de Deportes
31	Auxiliar de Recursos Físicos
32	Profesionales de CIADTI
33	Auxiliar de consultorio jurídico
34	Auxiliar de consultorio jurídico
35	Auxiliar de consultorio jurídico
36	Ingenieros de CIADTI
37	Ingenieros de CIADTI
38	Ingenieros de CIADTI
39	Ingenieros de CIADTI

40	Profesional de oficina de prensa
41	Profesional de oficina de prensa
42	Profesional de oficina de prensa
43	Asesor jurídico
44	Auxiliar de Bienestar Universitario

Fuente: Oficina de Talento Humano de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario

3.4.2 Muestra

Para la presente investigación se utiliza una muestra no probabilística por conveniencia, la misma es una proporción representativa de la población y se ha elegido por el investigador quien define los parámetros que deben cumplir las personas que participaran en la investigación, según Bernal (2010), es "un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra" (p. 85).

Los participantes debían reunir los siguientes requisitos: 1) que estuviesen vinculados laboralmente con la Universidad de Pamplona 2) Que el desarrollo de su actividad laboral estuviera vinculada a la sede de Villa del Rosario 3) Que su participación fuera totalmente voluntaria

En tal razón, el tamaño de la muestra seleccionada ha sido (37) funcionarios administrativos y (14) jefes de dependencia de la Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La técnica de investigación según (Bernal, 2010) es un "procedimiento o forma particular de obtener datos o información" (p. 67). Los datos o información que va a recolectarse en su opinión "son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se

responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación" (p.191).

En este estudio, la técnica de recolección de datos diseñadas fue el cuestionario denominado *Authentic Leadership Questionnaire* ALQ que tiene como finalidad evaluar cuatro dimensiones fundamentales en el liderazgo autentico, dicho instrumento está diseñado en tipo escala de Likert, cuya escala de respuesta oscila de 1 (nunca) a 5 (siempre), en donde se presentan una serie de afirmaciones por medio de las cuales se busca evaluar el liderazgo auténtico en las organizaciones.

Es importante anotar que el *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) ha sido validado mayormente en estudios de campo de trabajos doctorales, en los que existía una relación previa entre los seguidores y sus líderes.

Como se explicó anteriormente el instrumento fue desarrollado por Walumbwa y colaboradores (2008) y consta de 16 ítems que miden cuatro dimensiones: a) conciencia de sí mismo (b) Transparencia en las relaciones (c) procesamiento equilibrado (d) moral internalizada.

El instrumento fue validado por Moriano, Molero y Lévy Mangin (2011) y actualmente la propiedad intelectual le corresponde a Mind Garden © quien otorgó en forma escrita la autorización a la investigadora para su aplicación.

3.6 Método de análisis de datos

El presente trabajo de investigación utilizó el modelo estadístico matemático, el cual se refiere a técnicas investigativas que utilizan los procedimientos estadísticos y matemáticos para analizar, interpretar y representar los datos recolectados con la finalidad

de establecer resultados fehacientes. Se consolidó la base de datos y se realizó el procesamiento de la información y a través de estadística descriptiva los resultados se representan en tablas estadísticas.

4. Resultados

En la presente investigación, la muestra final se compuso de (14) jefes de dependencia y (37) funcionarios administrativos de la Universidad de Pamplona, sede Villa del Rosario, quienes contestaron el cuestionario *Authentic Leadership Questionnaire* ALQ.

Los resultados muestran el estilo de Liderazgo Auténtico a partir de cuatro dimensiones: a) conciencia de sí mismo (b) transparencia en las relaciones (c) procesamiento equilibrado (d) perspectiva moral internalizada.

Conviene mencionar que, con el fin de determinar el perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus de Villa del Rosario, desde el enfoque del Liderazgo Auténtico, se organizan la interpretación de los resultados obtenidos de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los cálculos sobre la muestra de los jefes de dependencias y luego de los funcionarios administrativos, iniciando en cada uno de los apartados, con la descripción de las variables sociodemográficas y luego, el análisis descriptivo de las cuatro dimensiones del liderazgo auténtico.

4.1 Resultados descriptivos en la muestra jefes de dependencia

4.1.1 Descripción de las variables sociodemográficas en la muestra jefes de dependencia

A continuación, en las tablas 7 a 15 y las figuras 3 a 11 se describe los resultados sociodemográficos de los jefes de dependencia, en cuanto a nuevo (9) ítems: género, edad, grado escolar, profesión, posgrado, dependencia a la que pertenece, tipo de vinculación, experiencia laboral y tiempo en la Universidad de Pamplona.

Ítem 1. Género

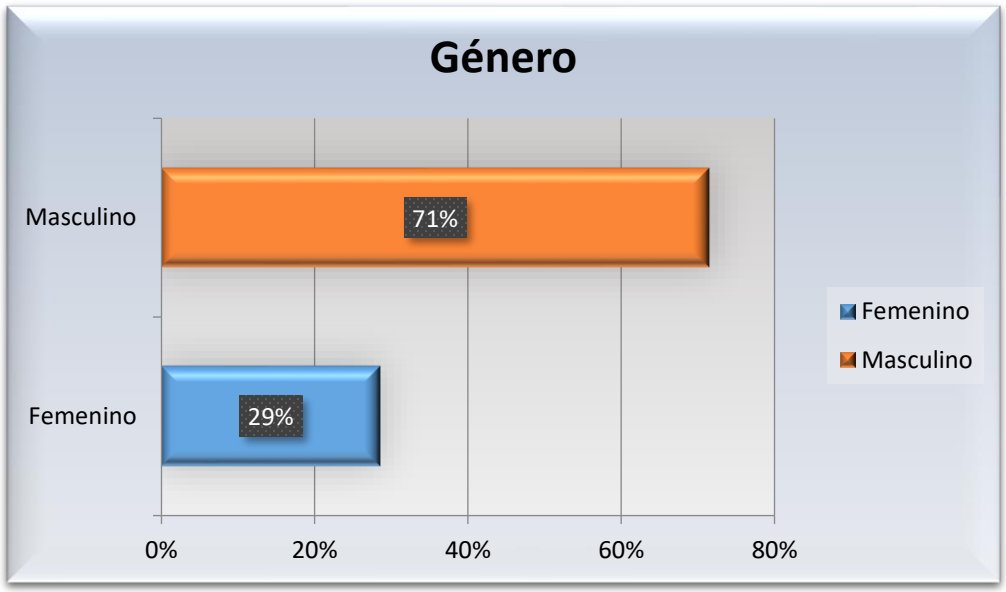
Tabla 7 *Género*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Genero	Femenino	4	4	0,29	0,29	29%	29%
	Masculino	10	14	0,71	1,00	71%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 7 se logra observar con respecto a la distribución por género, que los encuestados respondieron de la siguiente manera, 10 personas se identifican como masculinos, representado porcentualmente el 71%, frente a 4 personas femeninas que representan el 29%.

Figura 3 *Género*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Ítem 2. Edad

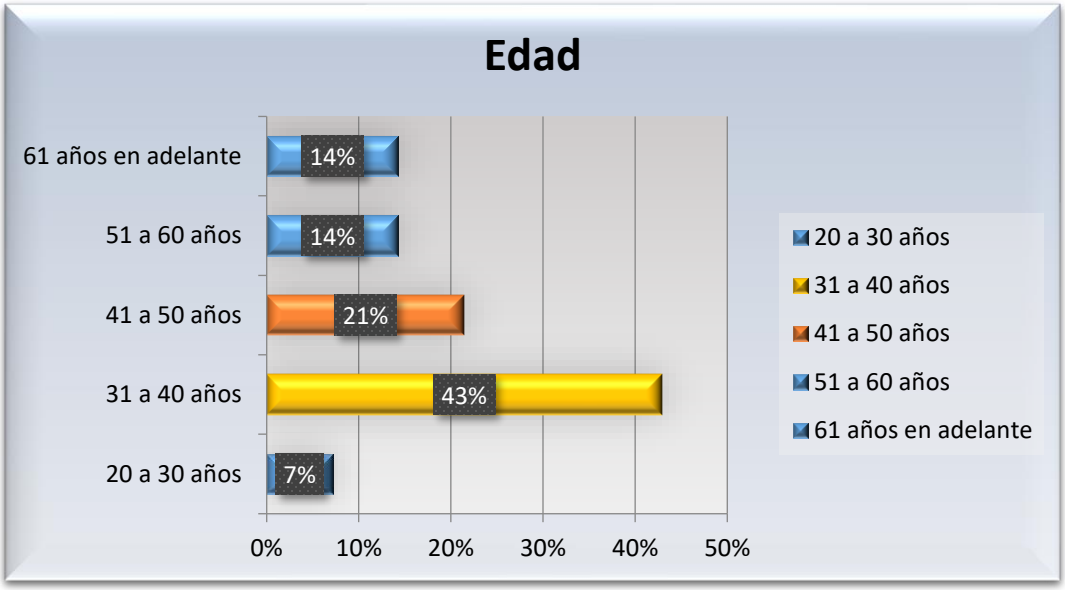
Tabla 8 *Edad*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Edad	20 a 30 años	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	31 a 40 años	6	7	0,43	0,50	43%	50%
	41 a 50 años	3	10	0,21	0,71	21%	71%
	51 a 60 años	2	12	0,14	0,86	14%	86%
	61 años en adelante	2	14	0,14	1,00	14%	100%
	Total	**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 8 se muestran los datos recopilados de las repuestas que dieron los encuestados con respecto de la edad, la distribución indica que 6 personas respondieron que tenían una edad comprendida entre 31-40 años, conllevando esto a representar el 43%, mientras que en la edad de 41-50 se ubican 3 personas comprendiendo un 21% de las respuestas de la encuesta, por otra parte, 2 participantes manifestaron tener una edad comprendida entre 51-60 años, siendo el 14% de los encuestados, para el rango comprendido entre los 61 años en adelante, las respuestas expresan tener 2 personas, es decir, el 14% y finalmente, en la edad 20 a 30 años se ubica 1 de los encuestados, representando el 7% de las respuestas obtenidas.

Figura 4 *Edad*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Ítem 3. Grado Escolar

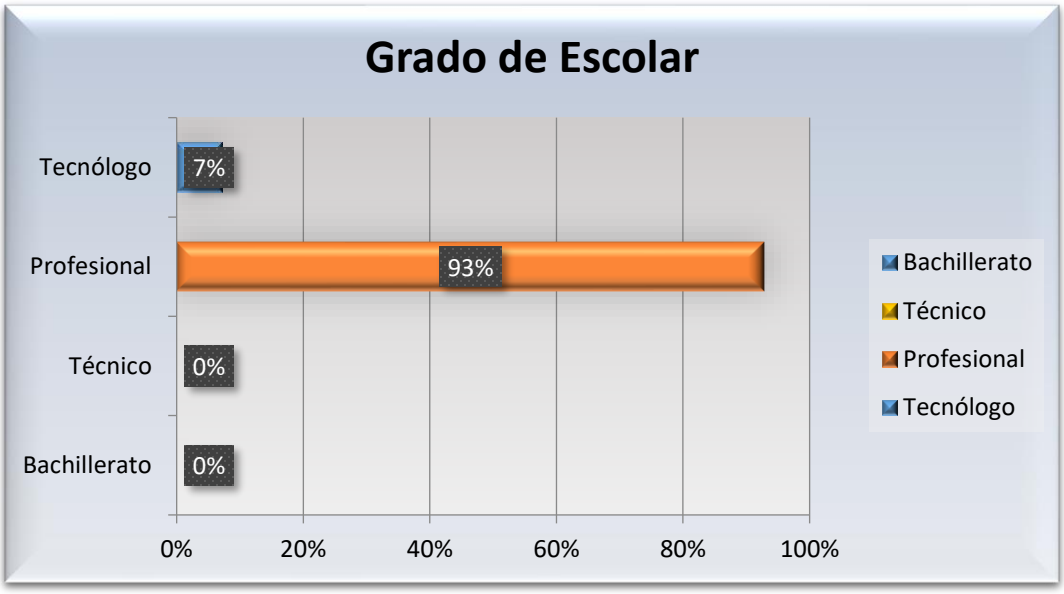
Tabla 9 *Grado Escolar*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Grado de Escolar	Bachillerato	0	0	0,00	-	0%	0%
	Técnico	0	0	0,00	-	0%	0%
	Tecnólogo	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	Profesional	13	14	0,93	1,00	93%	100%
	Total	**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 9 se expresan los resultados obtenidos con respecto a la pregunta grado escolar, en donde la respuesta Profesional obtuvo 13 selecciones, lo que representan el 93% del total de los encuestados, mientras que la respuesta tecnólogo, obtuvo 1 selección, lo que porcentualmente es 7%.

Figura 5 *Grado Escolar*



Ítem 4. Profesión

Tabla 10 *Profesión*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Profesión	Ingeniero en Mecatrónica	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	Licenciado en Ciencias Naturales	1	2	0,07	0,14	7%	14%
	Ingeniero Electrónico	2	4	0,14	0,29	14%	29%
	Tecnólogo Químico	1	5	0,07	0,36	7%	36%
	Ingeniero Químico	1	6	0,07	0,43	7%	43%
	Licenciado en Educación	1	7	0,07	0,50	7%	50%
	Ingeniero Industrial	1	8	0,07	0,57	7%	57%
	Abogado	4	12	0,29	0,86	29%	86%
	Licenciado en Comunicación Social	1	13	0,07	0,93	7%	93%
	Contador Pública	1	14	0,07	1,00	7%	100%
	Total	**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 10 se detallan los resultados obtenidos con respecto a la pregunta Profesión, se evidenció que hay 4 abogados, lo que representa el 29%, por otra parte, 2 participantes manifestaron que son Ingenieros Electrónicos, mientras que, las profesiones

como Ingeniero Mecatrónico, Licenciado en Ciencias Naturales, Tecnólogo Químico, Ingeniero Químico, entre otras, dieron respuesta de una sola persona.

Figura 6 *Profesión*

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Ítem 5. Postgrado en

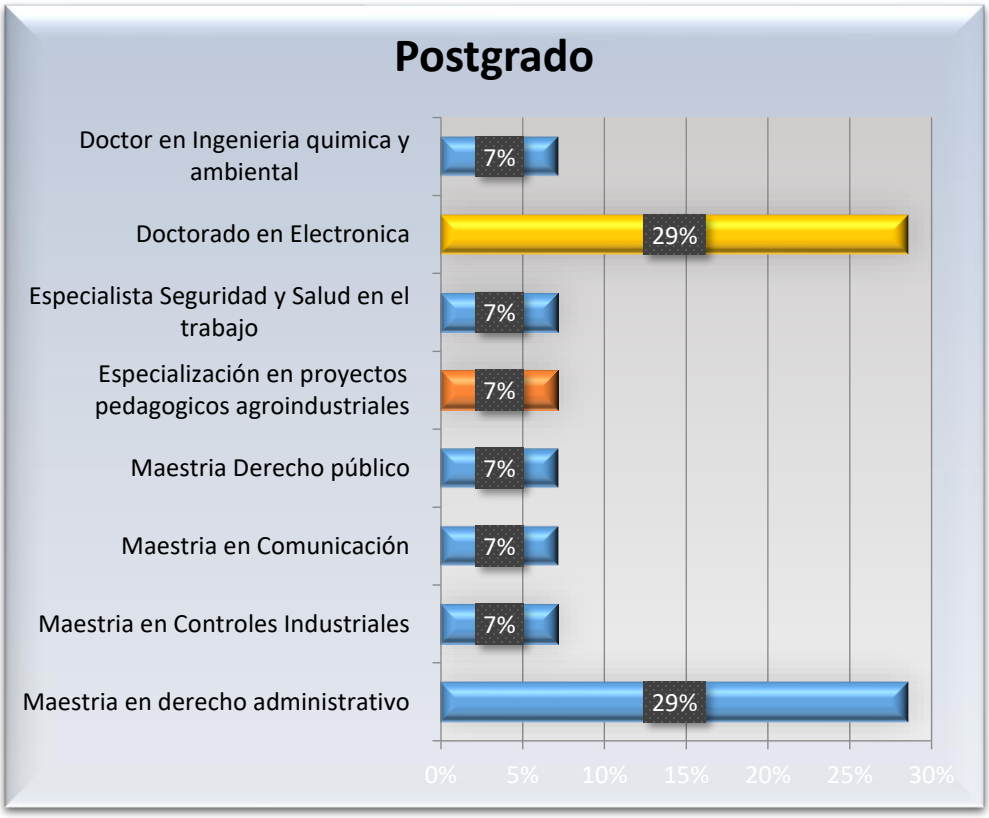
Tabla 11 *Postgrado*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Tiene postgrado en	Doctor en Ingenieria quimica y ambiental	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	Doctorado en Electronica	4	5	0,29	0,36	29%	36%
	Especialista Seguridad y Salud en el trabajo	1	6	0,07	0,43	7%	43%
	Especialización en proyectos pedagogicos agroindustriales	1	7	0,07	0,50	7%	50%
	Maestria Derecho público	1	8	0,07	0,57	7%	57%
	Maestria en Comunicación	1	9	0,07	0,64	7%	64%
	Maestria en Controles Industriales	1	10	0,07	0,71	7%	71%
	Maestria en derecho administrativo	4	14	0,29	1,00	29%	100%
	Total	**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 11 se logra observar que el total de los encuestados poseen postgrado en diferentes áreas disciplinares, 4 expresan que tienen doctorado en electrónica, correspondiente al 29%, igualmente, 4 poseen maestría en derecho administrativo, lo cual corresponde al 29%, y cada uno de los encuestados ha respondido que posee especialización y/o maestría en diferentes áreas, a saber: proyectos pedagógicos, Química, Salud y seguridad en el trabajo y en comunicación.

Figura 7 *Postgrado*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Ítem 6. Dependencia a la que pertenece

Tabla 12 *Dependencia a la que pertenece*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Dependencia a la que pertenece	Rectoria	3	3	0,21	0,21	21%	21%
	Coordinación administrativa	4	7	0,29	0,50	29%	50%
	Coordinación academica	7	14	0,50	1,00	50%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 12 se indica, que 7 de los encuestados pertenece a la coordinación académica, correspondiente al 50%, mientras que, 4 de los encuestados pertenecen a la dependencia de la coordinación administrativa, correspondiente esto al 29%, y 3 de los participantes, se encuentran adscritos a la rectoría.

Figura 8 *Dependencia a la que pertenece*

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Ítem 7. Tipo de vinculación

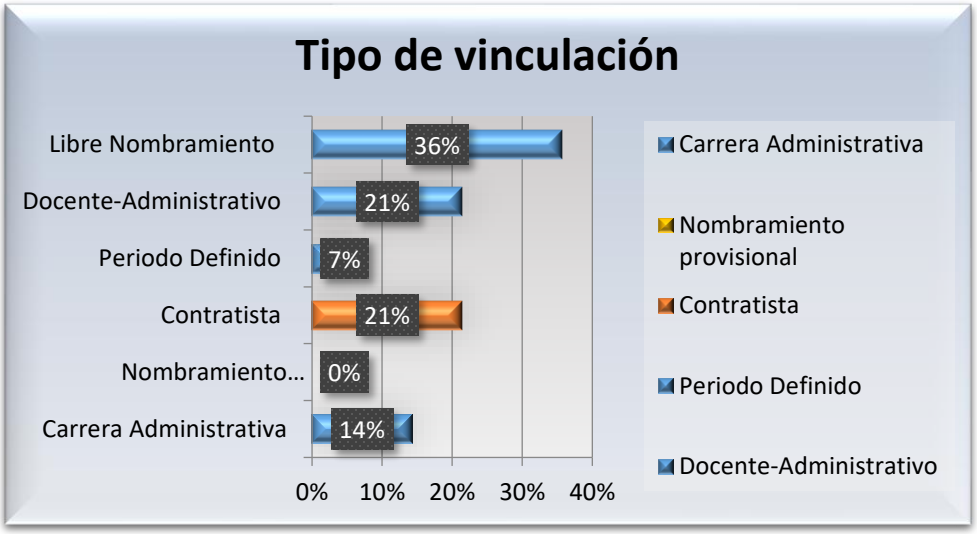
Tabla 13 *Tipo de vinculación*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Tipo de Vinculación	Carrera Administrativa	2	2	0,14	0,14	14%	14%
	Nombramiento provisional	0	2	0,00	0,14	0%	14%
	Contratista	3	5	0,21	0,36	21%	36%
	Periodo Definido	1	6	0,07	0,43	7%	43%
	Docente-Administrativo	3	9	0,21	0,64	21%	64%
	Libre Nombramiento	5	14	0,36	1,00	36%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 13 se expone, que 5 de los encuestados tienen una vinculación laboral con la Universidad de libre nombramiento, lo cual corresponde a un 36%, mientras que 3 tienen vinculación laboral como docente-administrativo, lo cual representa 21%, igualmente, 3 de los encuestados presentan una vinculación de contratistas, lo cual es el 21% de las personas que fueron intervenidas, 2 de los participantes tiene una vinculación de carrera administrativa, siendo una representación del 14%, y 1 de manifiesta un tipo de vinculación de periodo definido correspondiente al 7%.

Figura 9 *Tipo de vinculación*



Ítem 8. Experiencia Laboral

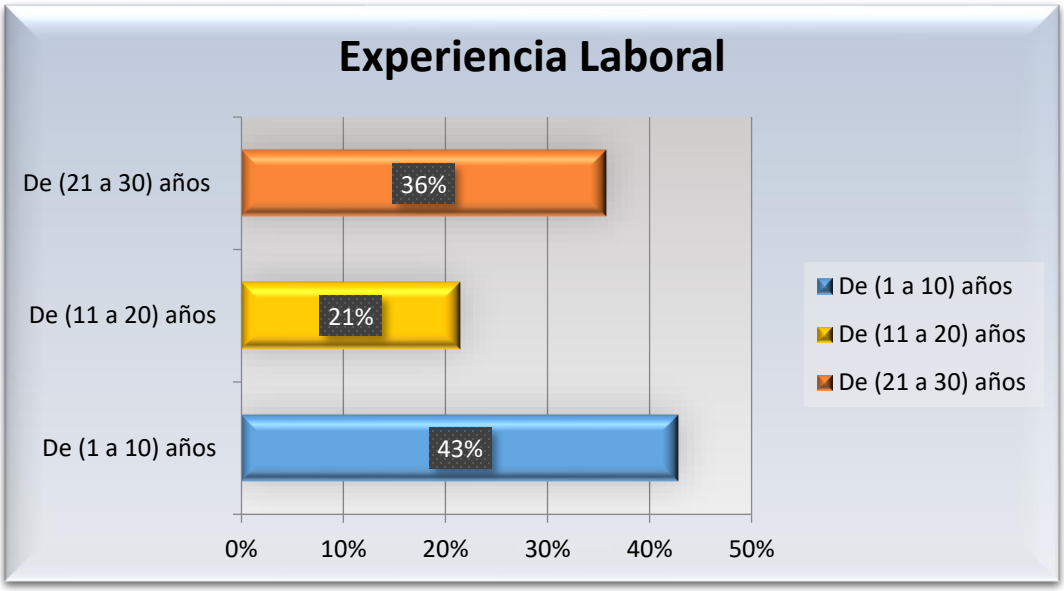
Tabla 14 *Experiencia laboral*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Experincia Laboral	De (1 a 10) años	6	6	0,43	0,43	43%	43%
	De (11 a 20) años	3	9	0,21	0,64	21%	64%
	De (21 a 30) años	5	14	0,36	1,00	36%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 14 se logra ver, que 6 de los encuestados tiene una experiencia laboral entre (1 a 10) años, correspondiente esto al 43%, mientras que 5 de las personas seleccionaron la respuesta de (21 a 30) años, es decir 43% y 3 de los individuos participantes seleccionaron la respuesta de (11 a 20) años es la experiencia laboral, un 21%.

Figura 10 *Experiencia laboral*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Ítem 9. Tiempo en la Universidad de Pamplona

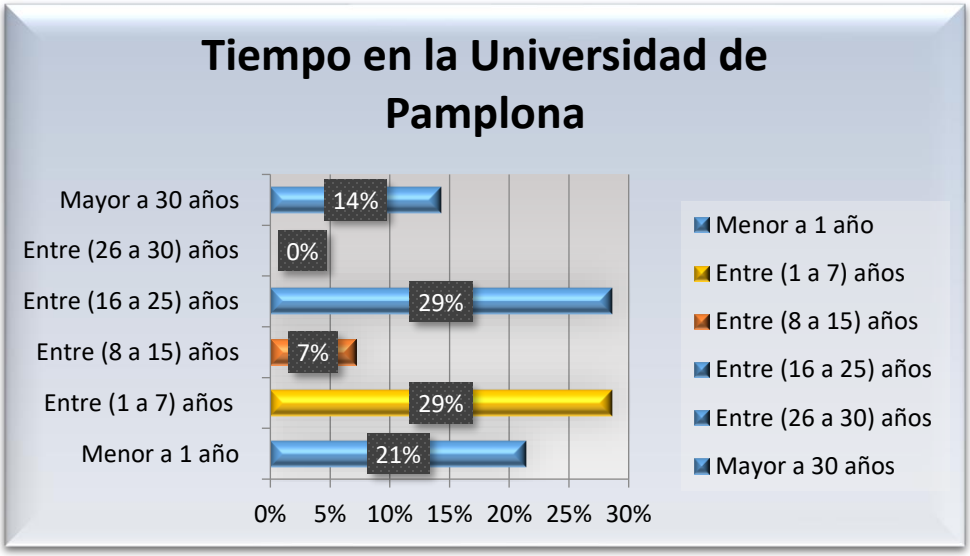
Tabla 15 *Tiempo en la Universidad de Pamplona*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Tiempo en la Universidad	Menor a 1 año	3	3	0,21	0,21	21%	21%
	Entre (1 a 7) años	4	7	0,29	0,50	29%	50%
	Entre (8 a 15) años	1	8	0,07	0,57	7%	57%
	Entre (16 a 25) años	4	12	0,29	0,86	29%	86%
	Entre (26 a 30) años	0	12	0,00	0,86	0%	86%
	Mayor a 30 años	2	14	0,14	1,00	14%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 15 se muestra, que la repuesta entre (1 a 7) años fue seleccionada por 4 de los encuestados, correspondientes al 29%, la repuesta correspondiente a entre (16 a 25) años, la eligieron 4 de las personas intervenidas, las cuales representan el 29%, mientras, la respuesta menor a un año fue elegida por 3 de las personas a las que se le aplicó la encuesta, representando el 21%, y 2 de los encuestados han seleccionado la opción mayor de 30 años, mientras que 1 de los encuestados, marco la repuesta entre (1 a 7) años, lo cual representa el 7%.

Figura 11 *Tiempo en la Universidad de Pamplona*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

4.1.2 Análisis descriptivo de las cuatro dimensiones en la muestra jefes de dependencia

El análisis se realiza con las puntuaciones obtenidas para la variable Liderazgo Auténtico, según el proceso de interpretación de resultados, a partir de las cuatro dimensiones estudiadas; iniciando con (a) conciencia de sí mismo, -ver, tablas 16 a 19 y figuras 12 a 18; luego, (b) Transparencia en las relaciones, -ver, tablas 20 a 24 y figuras 16 a 15; posteriormente (c) procesamiento equilibrado, -ver, tablas 25 a 27 y figuras 19 a 20 y finalmente (d) perspectiva moral internalizada -ver, tablas 28 a 31 y figuras 21 a 24.

4.1.2.1 Dimensión Conciencia de sí mismo

Tabla 16 *Yo como líder busco retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás.*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder busco retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	Bastante frecuente	12	13	0,86	0,93	86%	93%
	Siempre	1	14	0,07	1,00	7%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 16 se logra observar, que 12 de los encuestados seleccionaron la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 86% de los individuos intervenidos, una (1) de las personas encuestada eligió la opción a veces, igualmente 1 individuo seleccionó la opción siempre, correspondiendo a un 7% respectivamente.

Figura 12 *Yo como líder busco retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás.*

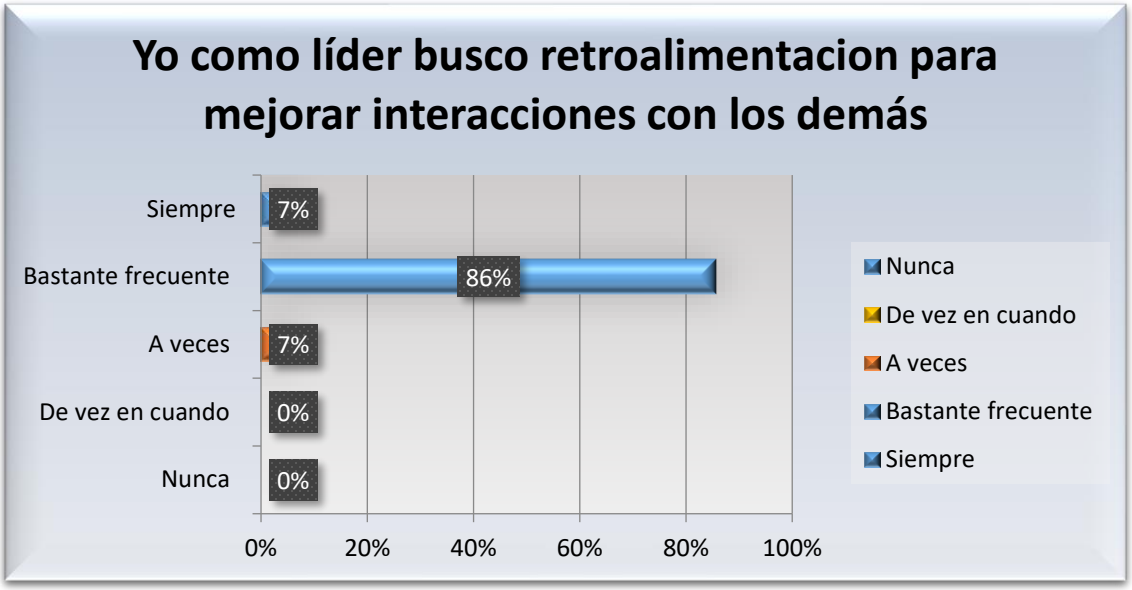


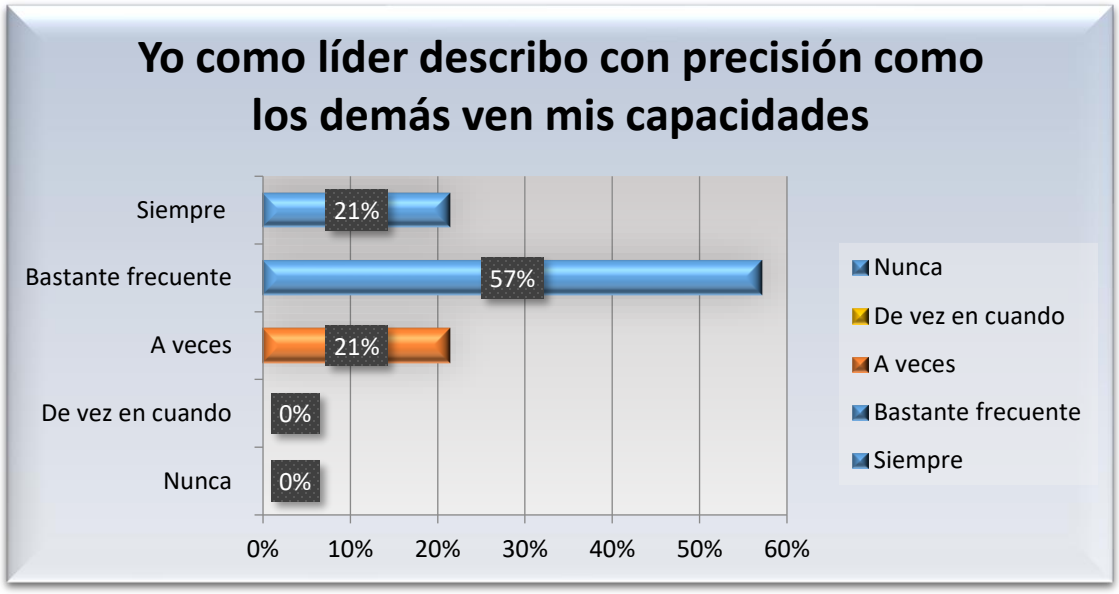
Tabla 17 *Yo como líder describo con precisión como los demás ven mis capacidades*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder describo con precisión como los demás ven mis capacidades	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	3	3	0,21	0,21	21%	21%
	Bastante frecuente	8	11	0,57	0,79	57%	79%
	Siempre	3	14	0,21	1,00	21%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 17 se logra observar, que 8 de participantes a los cuales se le aplico la encuesta han seleccionado la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual, corresponde al 57%, tres (3) de las personas han seleccionado siempre, igualmente, tres (3) personas han escogido la repuesta a veces, lo cual representa el 21% de los sujetos intervenidos mediante la investigación.

Figura 13 *Yo como líder describo con precisión como los demás ven mis capacidades*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

Tabla 18 *Yo como líder identifico cuando es el momento de revelar mi posición sobre temas importantes*

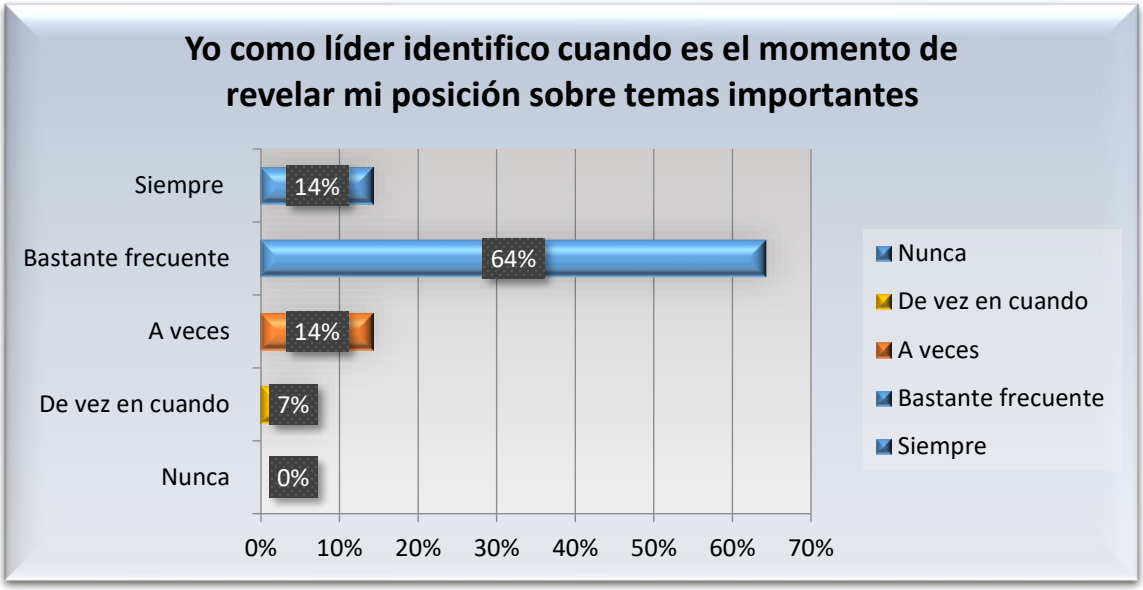
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder identifico cuando es el momento de revelar mi posición sobre temas importantes	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	A veces	2	3	0,14	0,21	14%	21%
	Bastante frecuente	9	12	0,64	0,86	64%	86%
	Siempre	2	14	0,14	1,00	14%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 18 se logra observar, que 9 de los participantes a los cuales le fue aplicada la encuesta seleccionaron la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 64% de las personas intervenidas, mientras que 2 de estos individuos seleccionaron la opción de respuesta siempre, igualmente 2 de los encuestados eligieron la opción a veces, lo cual corresponde al 14% de las personas a las cuales se le aplicó la

encuesta, y 1 de estas personas seleccionó la respuesta de vez en cuando, la cual corresponde al 7%, los resultados.

Figura 14 *Yo como líder identifico cuando es el momento de revelar mi posición sobre temas importantes*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

Tabla 19 *Yo como líder entiendo como acciones específicas impactan a otros*

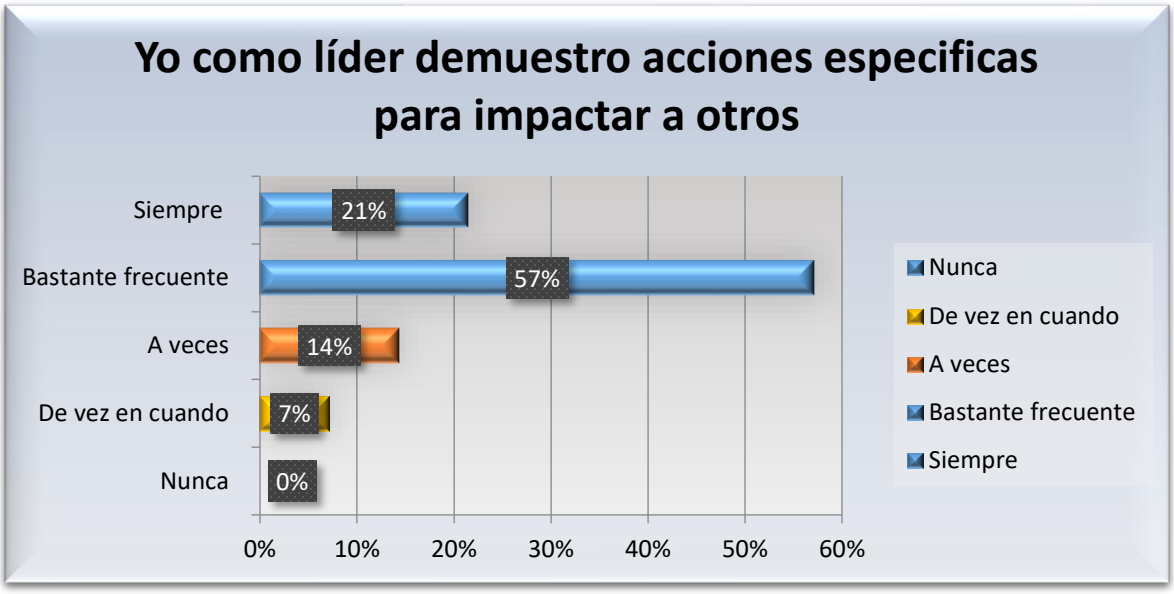
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder entiendo como acciones específicas impactan a otros	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	A veces	2	3	0,14	0,21	14%	21%
	Bastante frecuente	8	11	0,57	0,79	57%	79%
	Siempre	3	14	0,21	1,00	21%	100%
	Total	**14**		**1**		**100%**	

Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 19 se logra observar, que 8 de los encuestados escogieron la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 57%, mientras que 3 de las personas intervenidas seleccionaron la repuesta siempre, lo cual corresponde al 21%, dos (2) han

marcado la opción a veces, lo que representa el 14% de los encuestados, y 1 persona eligió la opción de repuesta de vez en cuando, esto representa un 7%.

Figura 15 *Yo como líder entiendo como acciones específicas impactan a otros*



Fuente: Tomado de la muestra jefes de dependencia

4.1.2.2 Dimensión: Transparencia en las relaciones

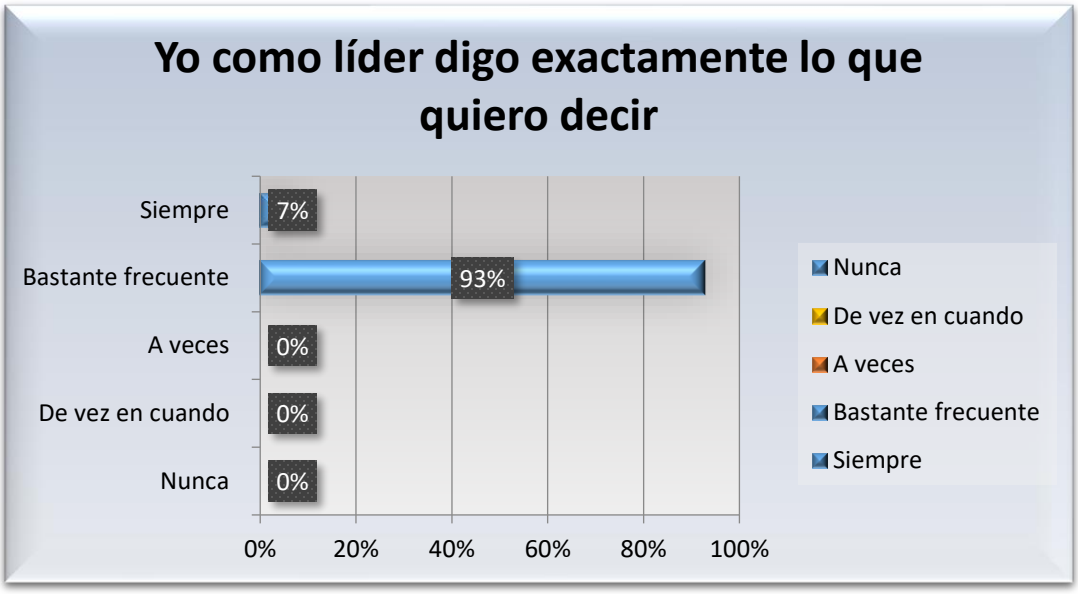
Tabla 20 *Yo como líder digo exactamente lo que quiero decir*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider digo exactamente lo que quiero decir	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	0	0	0,00	-	0%	0%
	Bastante frecuente	13	13	0,93	0,93	93%	93%
	Siempre	1	14	0,07	1,00	7%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 20 se logra observar, que 13 de los participantes han seleccionado la respuesta bastante frecuente, lo cual, representa un 93%, mientras, 1 de los encuestados han respondido siempre, lo cual corresponde a un 7% de las personas que fueron intervenidas.

Figura 16 *Yo como líder digo exactamente lo que quiero decir*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

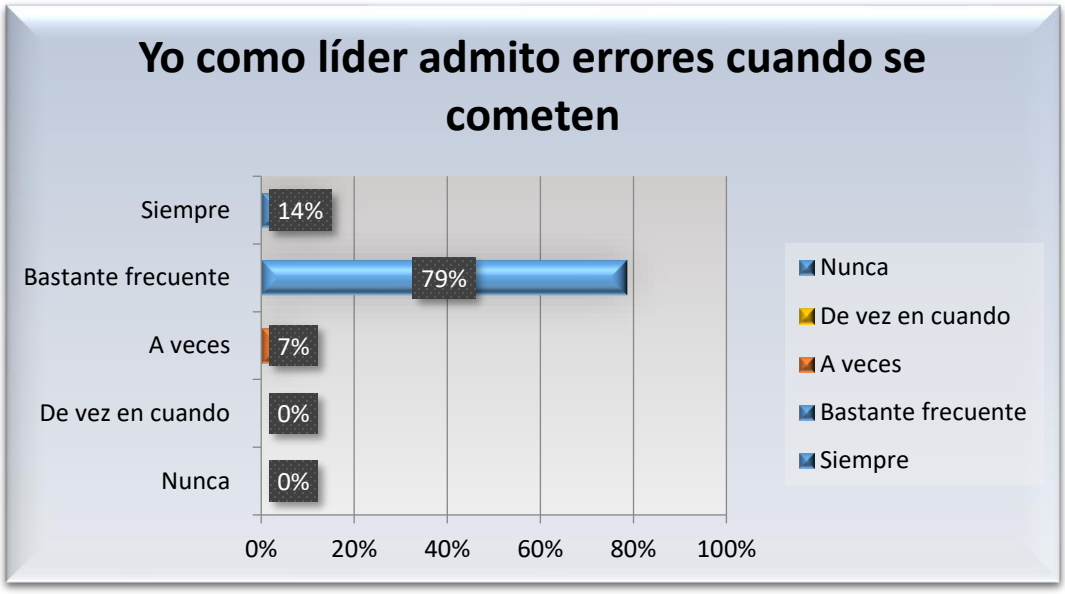
Tabla 21 *Yo como líder admito errores cuando se cometen*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider admito errores cuando se cometen	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	Bastante frecuente	11	12	0,79	0,86	79%	86%
	Siempre	2	14	0,14	1,00	14%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 21 se logra observar, que 11 de los participantes a los cuales se le aplicó la encuesta han elegido la opción de repuesta bastante frecuente, lo cual corresponde a un 79% de las personas que fueron intervenidas, mientras que, 2 seleccionaron la respuesta siempre, lo cual representa un 14%, y 1 de los encuestados marcó la opción, a veces, representando el 7% de los encuestados.

Figura 17 *Yo como líder admito errores cuando se cometen*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

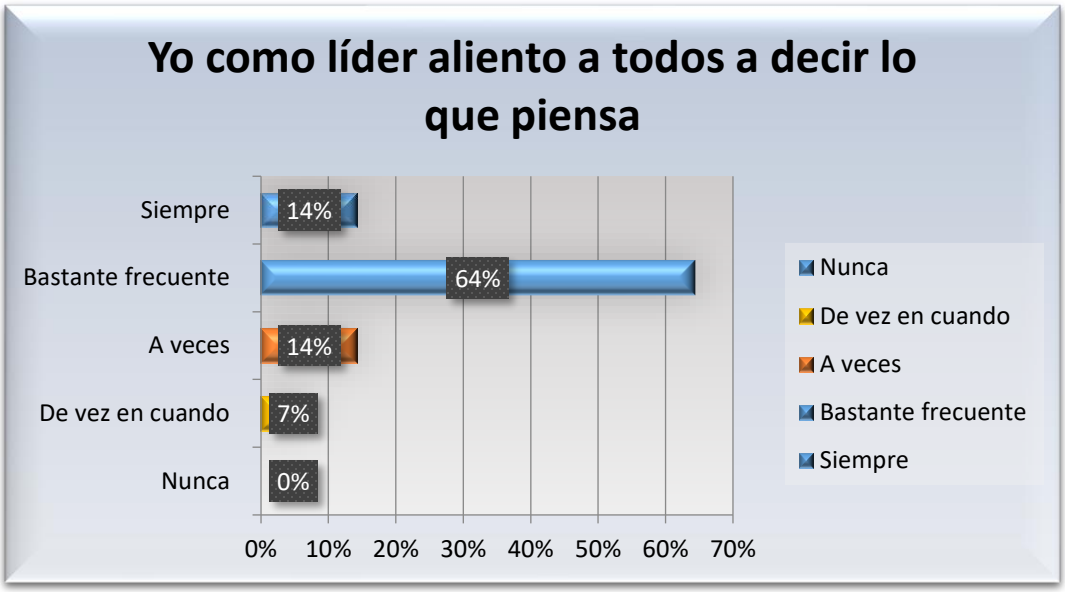
Tabla 22 *Yo como líder aliento a todos a decir lo que piensan*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider aliento a todos a decir lo que piensan	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	A veces	2	3	0,14	0,21	14%	21%
	Bastante frecuente	9	12	0,64	0,86	64%	86%
	Siempre	2	14	0,14	1,00	14%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 22 se logra observar, que 9 de los encuestados han escogido la opción de repuestas bastante frecuente, lo cual corresponde al 64%, 2 han seleccionado que siempre, lo cual corresponde al 14%, 2 marcaron la opción de a veces, correspondiente a 14%, y 1 persona ha seleccionado la opción de respuesta de vez en cuando, lo cual representa el 7% de los encuestados.

Figura 18 *Yo como líder aliento a todos a decir lo que piensan*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

Tabla 23 *Yo como líder digo la dura verdad*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider digo la dura verdad	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	3	3	0,21	0,21	21%	21%
	Bastante frecuente	11	14	0,79	1,00	79%	100%
	Siempre	0	14	0,00	1,00	0%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 23 se observa, que 11 de los participantes han seleccionado la respuesta bastante frecuente, lo que representa un 79% de los encuestados, 3 de las personas han seleccionado la opción a veces, estos representan un 21%.

Tabla 24 *Yo como líder muestro emociones exactamente en consonancia con los sentimientos*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider muestro emociones exactamente en concordancia con los sentimientos	Nunca	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	De vez en cuando	2	3	0,14	0,21	14%	21%
	A veces	5	8	0,36	0,57	36%	57%
	Bastante frecuente	5	13	0,36	0,93	36%	93%
	Siempre	1	14	0,07	1,00	7%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 24 se logra observar, que 5 de los encuestados han escogido la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 36%, igualmente, 5 personas seleccionaron la opción a veces, lo cual corresponde al 36%, dos (2) de los encuestados marcaron la respuesta de vez en cuando, lo cual es un 14% y 1 persona escogió la opción de repuesta siempre, e igualmente, 1 de los encuestados selecciono la respuesta nunca, representando un 7% respectivamente.

4.1.2.3 Dimensión procesamiento equilibrado

Tabla 25 *Yo como líder solicito puntos de vista que desafíen mis posiciones profundamente arraigadas*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider solicito puntos de vista que desafíen mis posiciones profundamente arraigadas	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	A veces	5	6	0,36	0,43	36%	43%
	Bastante frecuente	7	13	0,50	0,93	50%	93%
	Siempre	1	14	0,07	1,00	7%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 25 se logra observar, que 7 de los encuestados han escogido la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual representa el 50%, mientras que, 5 de los individuos

han seleccionado la opción de repuesta, a veces, que representan un 36%, y 1 ha marcado la opción, de vez en cuando, e igualmente, 1 ha selecciono la opción siempre, lo cual representa un 7%, respectivamente,

Figura 19 *Yo como líder solicito puntos de vista que desafíen mis posiciones profundamente arraigadas*

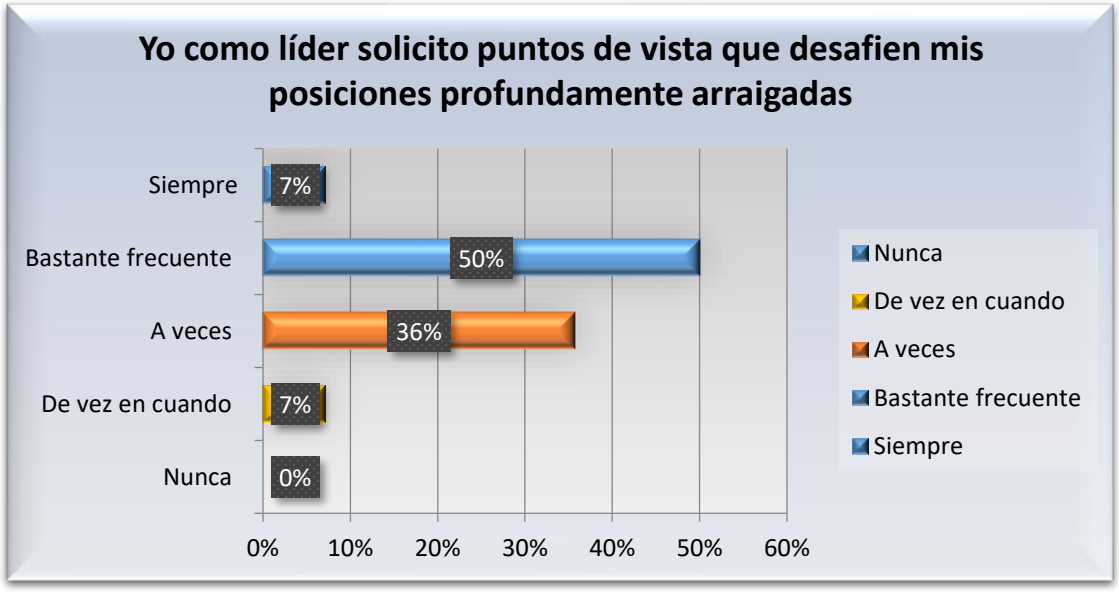


Tabla 26 *Yo como líder analizo datos relevantes antes de tomar una decisión*

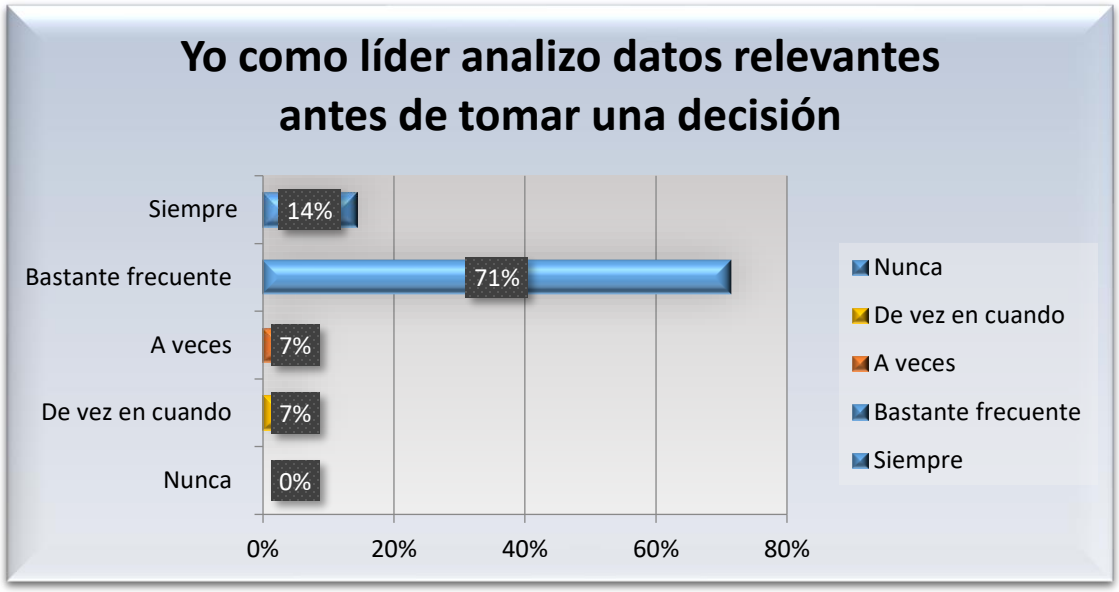
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder analizo datos relevantes antes de tomar una decisión	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	1	1	0,07	0,07	7%	7%
	A veces	1	2	0,07	0,14	7%	14%
	Bastante frecuente	10	12	0,71	0,86	71%	86%
	Siempre	2	14	0,14	1,00	14%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 26 se observa, que 10 de los encuestados han seleccionado la opción de repuesta bastante frecuente, correspondiente esto al 71%, mientras que 2 de los individuos eligieron la opción siempre, estos representan un 14% de los encuestados, y 1 de las

personas intervenidas escogió la respuesta de vez en cuando e igualmente, 1 individuo selecciono la respuesta a veces, lo cual representa un 7% respectivamente.

Figura 20 *Yo como líder analizo datos relevantes antes de tomar una decisión*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

Tabla 27 *Yo como líder escucho atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder escucho atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	0	0	0,00	-	0%	0%
	Bastante frecuente	11	11	0,79	0,79	79%	79%
	Siempre	3	14	0,21	1,00	21%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En tabla 27 se logra observar, que 11 de los encuestados han seleccionado la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 79%, mientras que, 3 de los individuos escogieron la opción de siempre, lo cual representa el 21%.

4.1.2.4 Dimensión Perspectiva moral internalizada

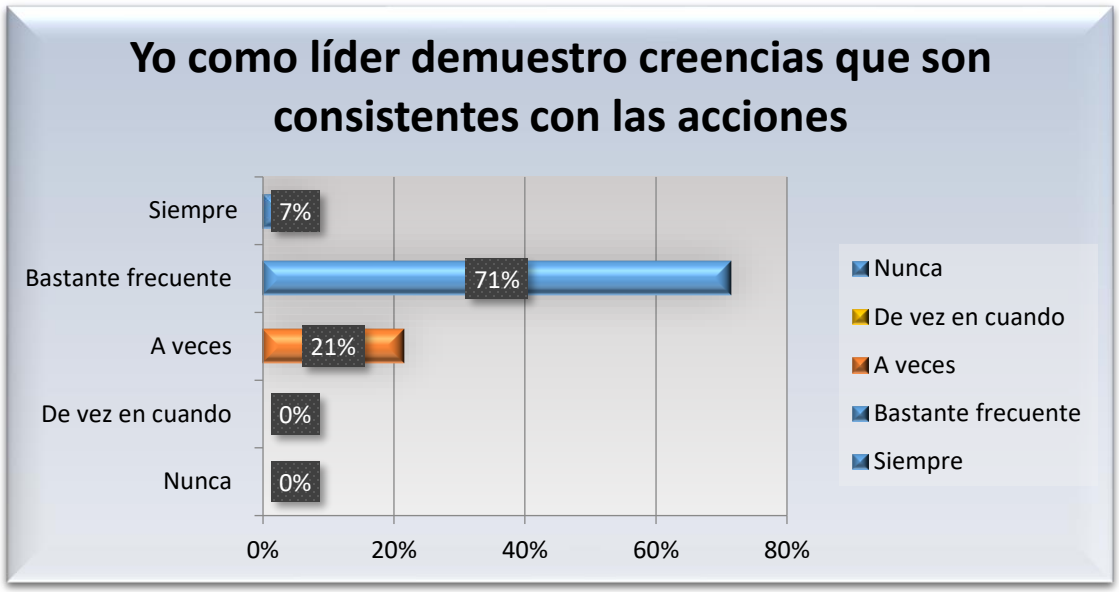
Tabla 28 *Yo como líder demuestro creencias que son consistentes con las acciones*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder demuestro creencias que son consistentes con las acciones	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	3	3	0,21	0,21	21%	21%
	Bastante frecuente	10	13	0,71	0,93	71%	93%
	Siempre	1	14	0,07	1,00	7%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 28 se logra observar, que 10 de los encuestados han elegido la opción de repuesta bastante frecuente, correspondiente al 71% de los encuestados, mientras que 3 de estos seleccionaron la repuesta a veces, correspondiente al 21% de los intervenidos, y 1 de las personas marco la opción siempre.

Figura 21 *Yo como líder demuestro creencias que son consistentes con las acciones*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

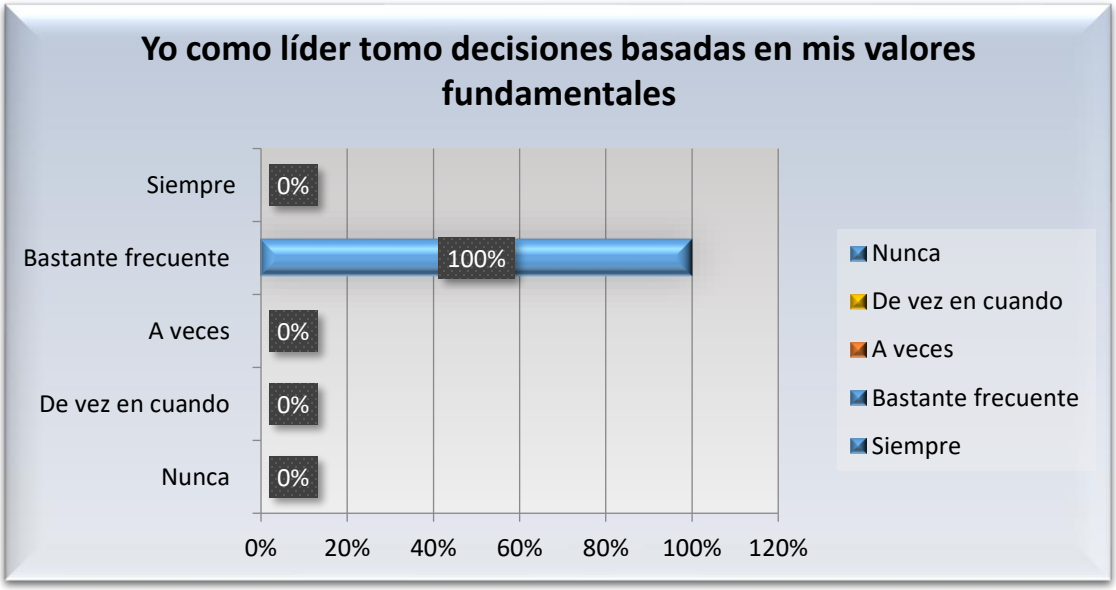
Tabla 29 *Yo como líder tomo decisiones basadas en mis valores fundamentales*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder tomo decisiones basadas en mis valores fundamentales	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	0	0	0,00	-	0%	0%
	Bastante frecuente	14	14	1,00	1,00	100%	100%
	Siempre	0	14	0,00	1,00	0%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 29 se logra observar, que 14 de los encuestados, han seleccionado la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 100%.

Figura 22 *Yo como líder tomo decisiones basadas en mis valores fundamentales*



Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

Tabla 30 *Yo como líder pido que tomen decisiones que apoyen sus valores fundamentales*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como líder pido que tomen decisiones que apoyen sus valores fundamentales	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	0	0	0,00	-	0%	0%
	Bastante frecuente	14	14	1,00	1,00	100%	100%
	Siempre	0	14	0,00	1,00	0%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 30 se logra observar, que 11 de los líderes encuestados han elegido la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 79%, 3 de los encuestados han seleccionado la respuesta a veces, lo cual representa el 21%.

Figura 23 *Yo como líder pido que tomen decisiones que apoyen sus valores fundamentales*

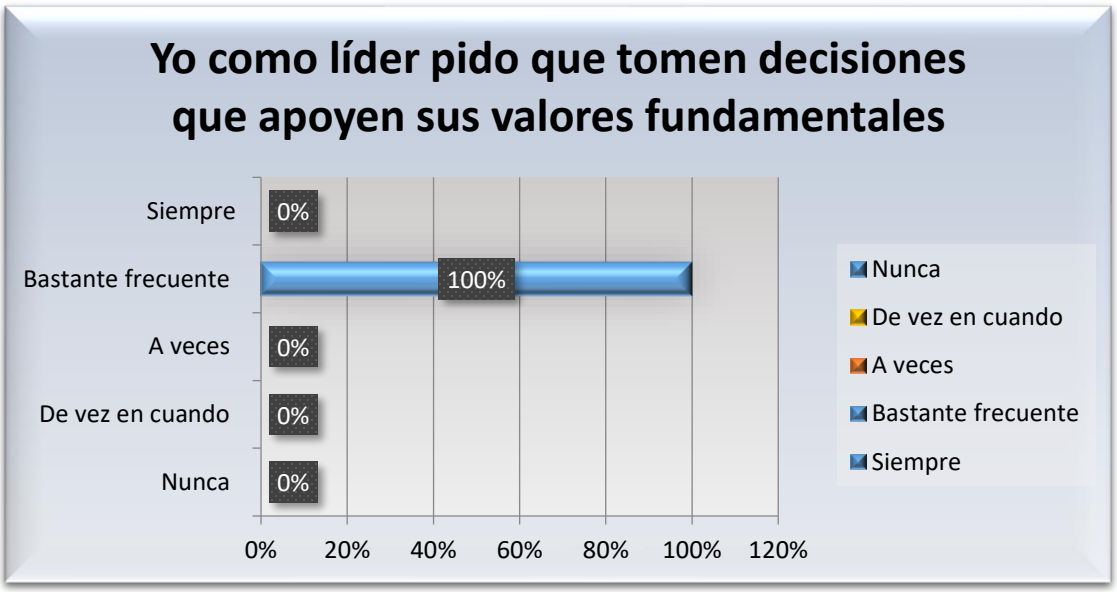


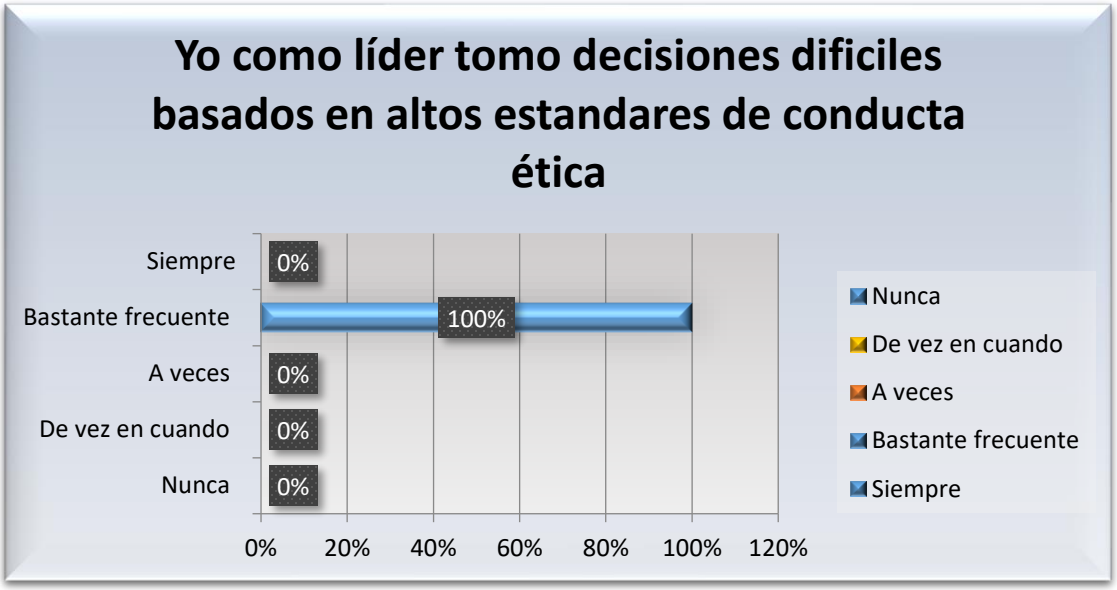
Tabla 31 *Yo como líder tomo decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética.*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Yo como lider tomo decisiones dificiles basados en altos estandares de conducta etica	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	0	0	0,00	-	0%	0%
	Bastante frecuente	14	14	1,00	1,00	100%	100%
	Siempre	0	14	0,00	1,00	0%	100%
Total		**14**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra jefes de dependencia

En la tabla 31 se logra observar, que 14 de los participantes a los cuales les fue aplicada la encuesta han seleccionado la opción de respuesta bastante frecuente, lo que corresponde al 100%.

Figura 24 *Yo como líder tomo decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética.*



4.2 Resultados descriptivos en la muestra de funcionarios administrativos

4.2.1 Descripción de las variables sociodemográficas en la muestra funcionarios administrativos

A continuación, en las tablas 32 a 40 y las figuras 25 a 33 se describe los resultados sociodemográficos de los funcionarios administrativos, en cuanto a nuevo (9) ítems: género, edad, grado escolar, profesión, posgrado, dependencia a la que pertenece, tipo de vinculación, experiencia laboral y tiempo en la Universidad de Pamplona.

Ítem 1. Género

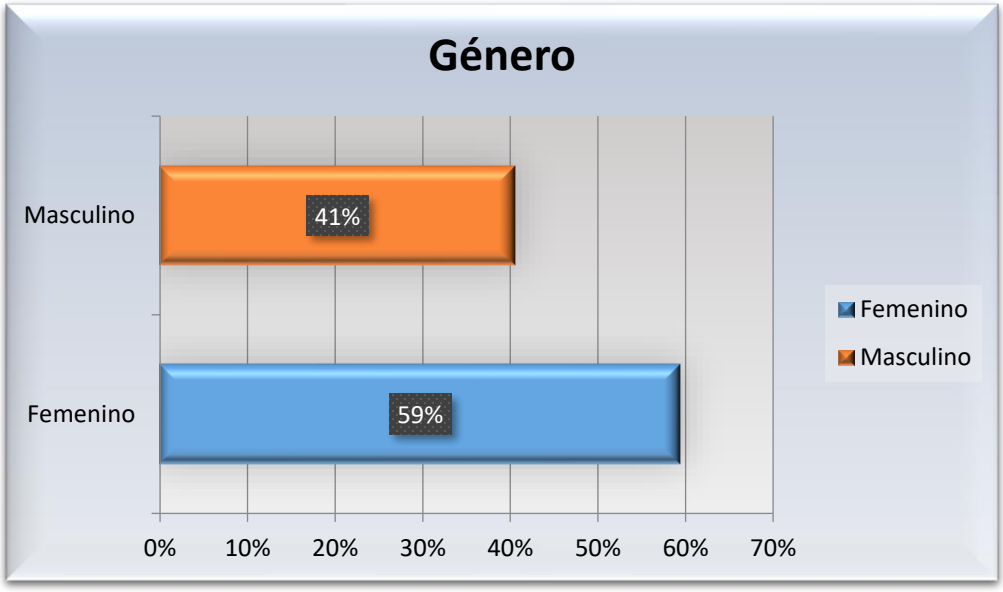
Tabla 32 *Género*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Genero	Femenino	22	22	0,59	0,59	59%	59%
	Masculino	15	37	0,41	1,00	41%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 32 se logra observar con respecto a la pregunta género, que los encuestados respondieron de la siguiente manera, 22 personas respondieron identificarse con femenino, representado porcentualmente el 59% y 15 encuestados con masculino que representan el 41%.

Figura 25 *Género*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 2. Edad

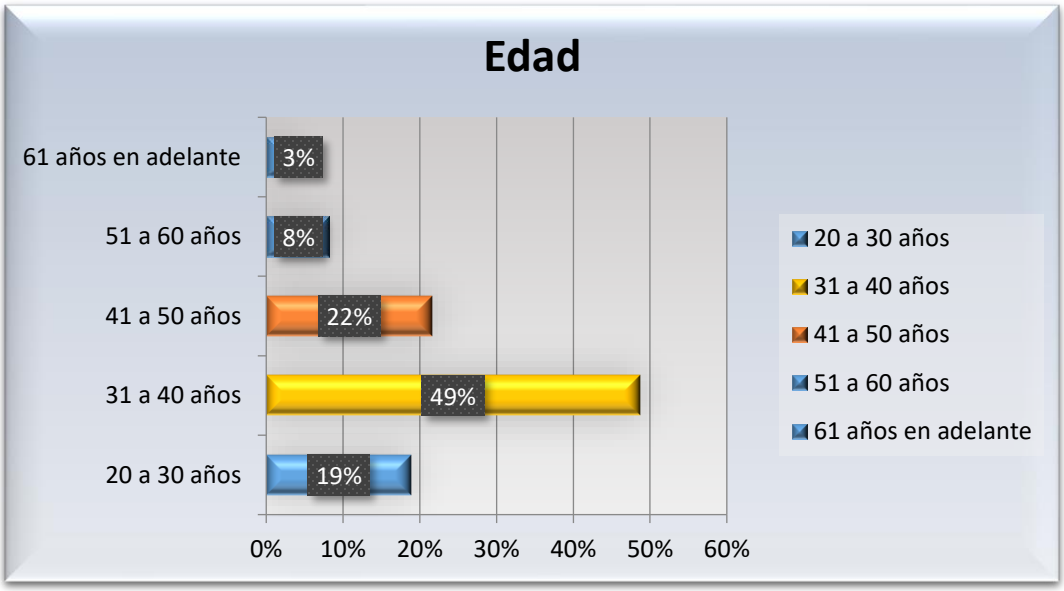
Tabla 33 *Edad*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Edad	20 a 30 años	7	7	0,19	0,19	19%	19%
	31 a 40 años	18	25	0,49	0,68	49%	68%
	41 a 50 años	8	33	0,22	0,89	22%	89%
	51 a 60 años	3	36	0,08	0,97	8%	97%
	61 años en adelante	1	37	0,03	1,00	3%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 33 se muestran los datos recopilados de las repuestas que dieron los encuestados con respecto de la edad que tienen, en la cual 18 personas respondieron que tenían una edad comprendida entre 31-40 años, representando el 49%, mientras que la edad de 41-50, la tienen 8 personas, comprendiendo un 22% de las respuestas de la encuesta, por otra parte, 7 participantes manifiestan tener una edad comprendida entre 20-30 años, siendo el 19% de los encuestados, para la edad comprendida entre los 51-60 años, 7 personas expresan tener esa edad, lo cual es correspondiente al 19% de las repuestas de la encuesta y finalmente, la edad de 61 años o más, la presenta 1 de los encuestados, representando el 3% de las respuestas obtenidas.

Figura 26 *Edad*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 3. Grado Escolar

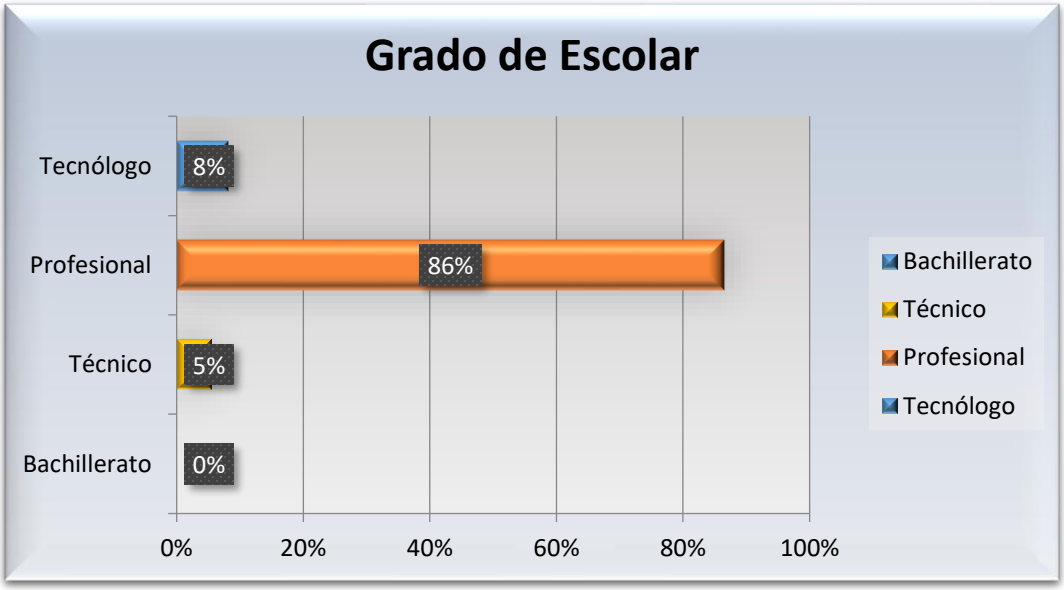
Tabla 34 *Grado Escolar*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Grado de Escolar	Bachillerato	0	0	0,00	-	0%	0%
	Técnico	2	2	0,05	0,05	5%	5%
	Tecnólogo	3	5	0,08	0,14	8%	14%
	Profesional	32	37	0,86	1,00	86%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 34 se detallan los resultados obtenidos con respecto a la pregunta grado escolar, en donde la respuesta Profesional obtuvo 32 selecciones, lo que representan el 86% del total de los encuestados, mientras que la respuesta tecnólogo, tuvo 3 opciones de respuesta que son el 8%, por otra parte, en la opción técnico se obtuvo 2 selecciones, que porcentualmente son 5%.

Figura 27 *Grado escolar*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 4. Profesión

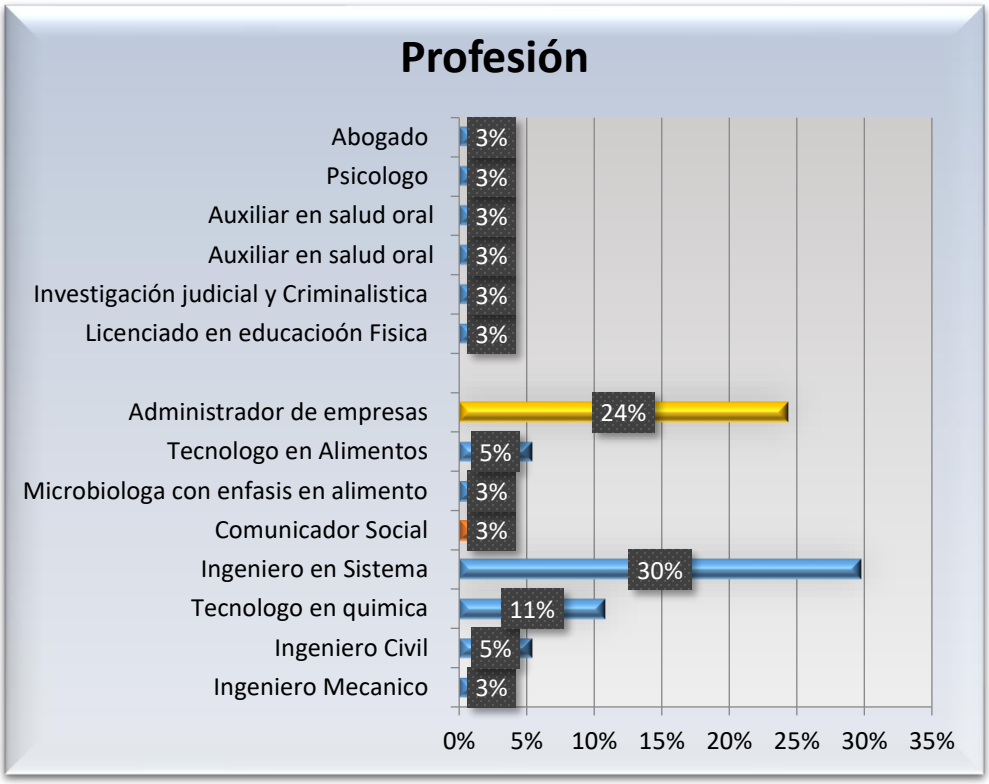
Tabla 35 *Profesión*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Profesión	Ingeniero en Sistema	11	11	0,30	0,30	30%	30%
	Administrador de empresas	9	20	0,24	0,54	24%	54%
	Comunicador Social	4	24	0,11	0,65	11%	65%
	Tecnologo en Alimentos	2	26	0,05	0,70	5%	70%
	Tecnologo en quimica	1	27	0,03	0,73	3%	73%
	Microbiologa con enfasis en alimento	1	28	0,03	0,76	3%	76%
	Ingeniero Civil	1	29	0,03	0,78	3%	78%
	Licenciado en educacioón Fisica	1	30	0,03	0,81	3%	81%
	Ingeniero en Telecomunicaciones	1	31	0,03	0,84	3%	84%
	Investigación judicial y Criminalistica	1	32	0,03	0,86	3%	86%
	Auxiliar en salud oral	1	33	0,03	0,89	3%	89%
	Psicologo	1	34	0,03	0,92	3%	92%
	Abogado	1	35	0,03	0,95	3%	95%
	Ingeniero Mecánico	2	37	0,05	1,00	5%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 35 se expresa los resultados obtenidos con respecto a la pregunta Profesión de los actores administrativos de la Universidad de Pamplona, en donde se evidenció que hay 11 ingenieros en sistema que representan el 30%, por otra parte, 9 manifiestan ser administradores, lo cual representa el 24% de las personas intervenidas mientras que 4 de las personas a las cuales se le aplico la encuesta dicen ser comunicadores sociales lo cual representa el 5% de los intervenidos, igualmente 2 personan expresan ser Tecnólogo en alimentos y la misma cantidad expresa ser ingeniero mecánico, las profesiones como tecnólogo en química, microbiología con énfasis en alimentos, tecnólogo en química, ingeniero en telecomunicaciones, investigación judicial y criminalística, auxiliar en salud oral, Psicólogo y abogado fueron suministrado por 1 de las personas encuestadas respectivamente por los actores administrativos que se encuentran en la Universidad de Pamplona.

Figura 28 *Profesión*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 5. Tiene usted Postgrado en

Tabla 36 *Tiene Postgrado en*

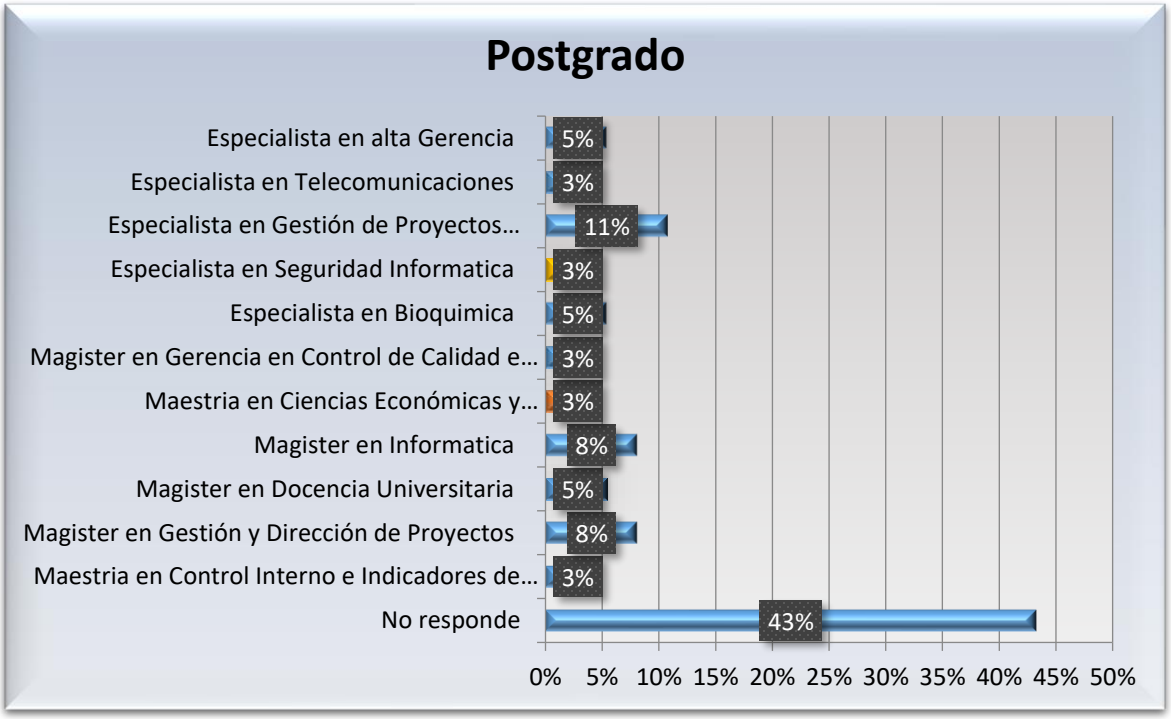
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Tiene postgrado en	Especialista en Telecomunicaciones	1	1	0,03	0,03	3%	3%
	Especialista en Seguridad Informatica	1	2	0,03	0,05	3%	5%
	Maestria en Ciencias Económicas y empresariales	2	4	0,05	0,11	5%	11%
	Magister en Informatica	3	7	0,08	0,19	8%	19%
	Magister en Docencia Universitaria	1	8	0,03	0,22	3%	22%
	Magister en Gerencia en Control de Calidad e Inspección de la Obra	1	9	0,03	0,24	3%	24%
	Especialista en Bioquimica	1	10	0,03	0,27	3%	27%
	Especialista en Gestión de Proyectos Informaticos	4	14	0,11	0,38	11%	38%
	Magister en Gestión y Dirección de Proyectos	3	17	0,08	0,46	8%	46%
	Especialista en alta Gerencia	2	19	0,05	0,51	5%	51%
	Maestria en Control Interno e Indicadores de Gestión	2	21	0,05	0,57	5%	57%
	No responde	16	37	0,43	1,00	43%	100%
	Total	**37**		**0,5675676**		**57%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 36 se logra observar, que el total de funcionarios administrativos encuestados de la Universidad de Pamplona poseen postgrado en diferentes áreas

disciplinarias, en donde 16 de los encuestados indicaron que no responden a esta interrogante representando el 43%, mientras que 4 expresan posee especialización en Gestión de Proyecto Informáticos que corresponden al 11%, por otra parte, 3 encuestados manifestaron que tienen maestría en informática, correspondiente al 8%, la misma cantidad respondieron que cuentan con maestría en gestión y dirección de proyectos, no obstante, de la cantidad de encuestados 2 señalan que tienen maestría en ciencias económicas y empresariales, especialista en alta gerencia y maestría en control interno e indicadores de gestión, lo cual corresponde al 5% respectivamente, mientras 1 persona expresa ser especialista en telecomunicaciones, especialista en seguridad informática, especialista en bioquímica y especialista en gestión de proyectos informáticos lo cual corresponde al 3% respectivamente, igualmente 1 persona es magister en docencia universitaria, magister en gerencia en control de calidad a inspección de la obra.

Figura 29 *Tiene Postgrado en*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 6. Dependencia a la que pertenece

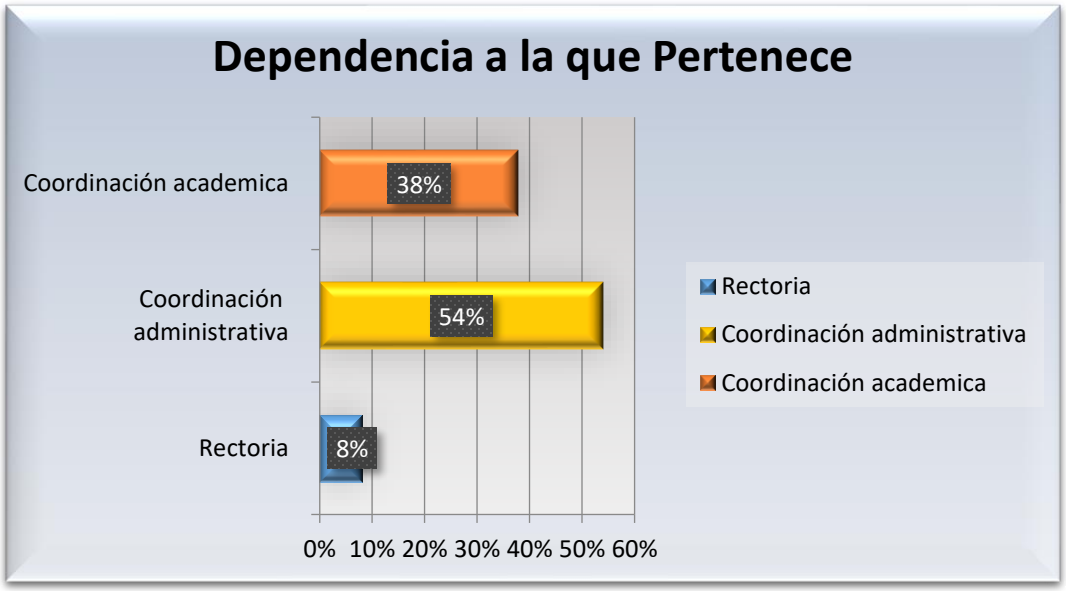
Tabla 37 *Dependencia a la que pertenece*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Dependencia a la que pertenece	Rectoria	3	3	0,08	0,08	8%	8%
	Coordinación administrativa	20	23	0,54	0,62	54%	62%
	Coordinación academica	14	37	0,38	1,00	38%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 37 se observa, que 20 de los encuestados pertenece a la coordinación administrativa, lo cual corresponde al 54%, mientras que 14 de los encuestados, pertenecen a la dependencia de la coordinación académica, correspondiente esto al 38%, y 3 de los participantes se encuentran adscritos a la rectoría, lo cual corresponde al 8%

Figura 30 *Dependencia a la que pertenece*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 7. Tipo de vinculación

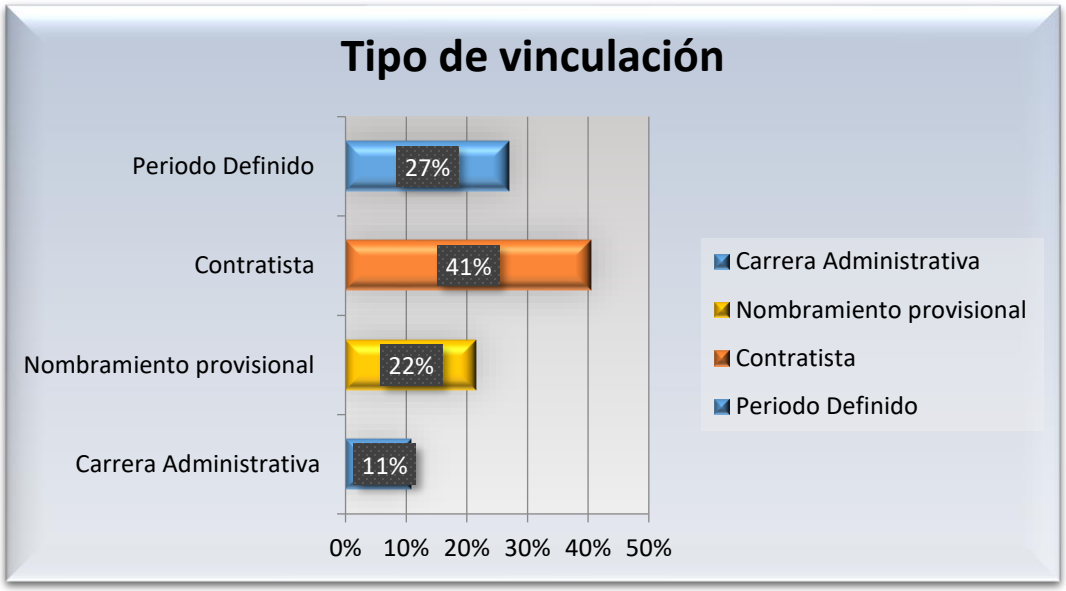
Tabla 38 *Tipo de vinculación*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Tipo de Vinculación	Carrera Administrativa	4	4	0,11	0,11	11%	11%
	Nombramiento provicional	8	12	0,22	0,32	22%	32%
	Contratista	15	27	0,41	0,73	41%	73%
	Periodo Definido	10	37	0,27	1,00	27%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 38 se logra observar, que 15 de los encuestados tienen una vinculación laboral con la universidad de contratista, lo cual corresponde a un 41%, mientras que 10, expresan tener una vinculación laboral de periodo definido, lo cual representa 27% de las sujetos intervenidos, también, 8 de los encuestados presentan una vinculación de nombramiento provisional, lo cual es el 22%, y 4 de los participantes expresan tener una vinculación de carrera administrativa, siendo una representación del 11%.

Figura 31 *Tipo de vinculación*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 8. Experiencia Laboral

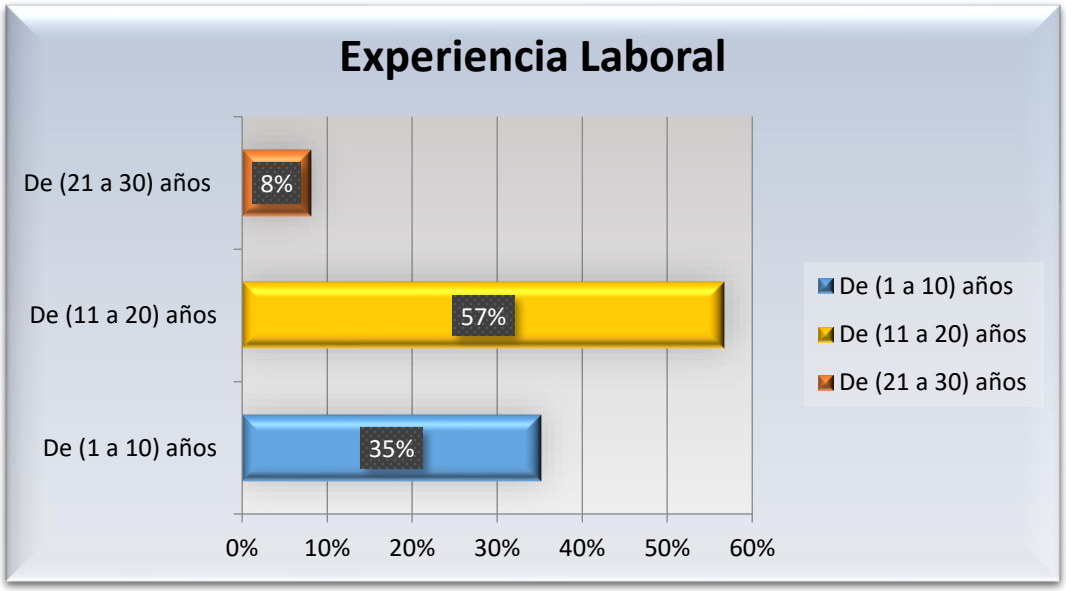
Tabla 39 *Experiencia laboral*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Experincia Laboral	De (1 a 10) años	13	13	0,35	0,35	35%	35%
	De (11 a 20) años	21	34	0,57	0,92	57%	92%
	De (21 a 30) años	3	37	0,08	1,00	8%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 39 se logra observar, que 21 de los participantes administrativos intervenidos tiene una experiencia laboral entre (11 a 20) años, correspondiente esto al 57%, mientras que 13 de los encuestados seleccionaron la respuesta de (10 a 21) años, lo cual corresponde al 35%, de la misma manera, se logra detallar que 3 de los individuos han seleccionado la respuesta de (21 a 30) años, siendo esta la experiencia laboral que poseen

Figura 32 *Experiencia laboral*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Ítem 9. Tiempo en la Universidad de Pamplona

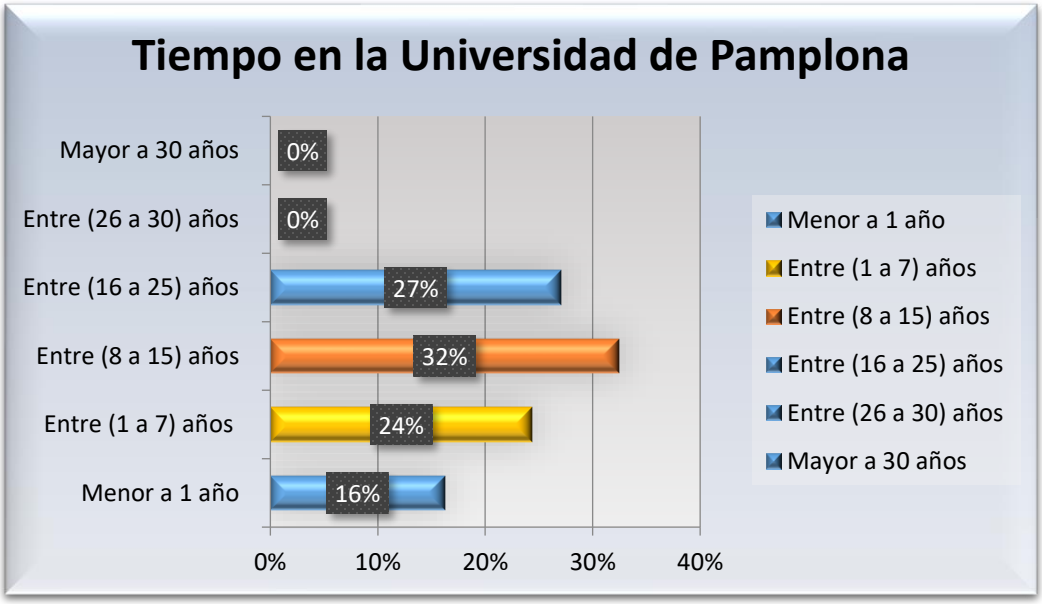
Tabla 40 *Tiempo en la Universidad de Pamplona*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Tipo de Vinculación	Menor a 1 año	6	6	0,16	0,16	16%	16%
	Entre (1 a 7) años	9	15	0,24	0,41	24%	41%
	Entre (8 a 15) años	12	27	0,32	0,73	32%	73%
	Entre (16 a 25) años	10	37	0,27	1,00	27%	100%
	Entre (26 a 30) años	0	37	0,00	1,00	0%	100%
	Mayor a 30 años	0	37	0,00	1,00	0%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 40 se muestra, que la repuesta entre (8 a 15) años fue seleccionada por 12 de los encuestados, correspondientes al 32% de estos, la repuesta correspondiente a entre (16 a 25) la eligieron 10 de las personas intervenidas, las cuales representan el 27%, la respuesta de (1 a 7) años fue elegida por 9 de los encuestados, representando el 24%, y, 6 de los encuestados han seleccionado la opción menor a un año, lo cual corresponde al 16% de las personas intervenidas.

Figura 33 *Tiempo en la Universidad de Pamplona*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

4.2.2 Análisis descriptivo de las cuatro dimensiones en la muestra funcionarios administrativos

El análisis se realiza con las puntuaciones obtenidas para la variable Liderazgo Auténtico, según el proceso de interpretación de resultados, a partir de las cuatro dimensiones estudiadas; iniciando con (a) conciencia de sí mismo, -ver, tablas 41 a 44 y figuras 34 a37, luego (b) Transparencia en las relaciones, -ver, tablas 45 a 49 y figuras 38 a 42, posteriormente (c) procesamiento equilibrado -ver, tablas 50 a 52 y figuras 43 a 45 y finalmente (d) perspectiva moral internalizada -ver, tablas 53 a 56 y figuras 46 a 49.

4.2.2.1 Dimensión Conciencia de sí mismo

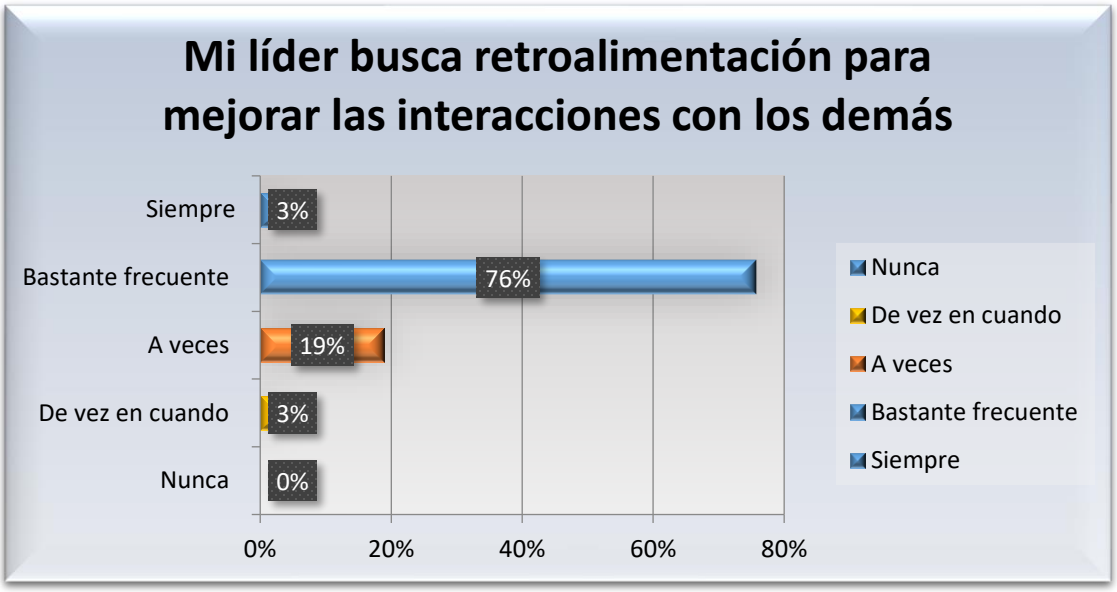
Tabla 41 *Mi líder busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás.*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	1	1	0,03	0,03	3%	3%
	A veces	7	8	0,19	0,22	19%	22%
	Bastante frecuente	28	36	0,76	0,97	76%	97%
	Siempre	1	37	0,03	1,00	3%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 41 se logra observar, que 28 de los participantes a los cuales se aplicó la encuesta seleccionaron la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 76% de los individuos intervenidos, 7 de las personas encuestadas eligieron la opción a veces, lo que porcentualmente representa el 19%, igualmente, 1 individuo seleccionó la opción, siempre, y otra persona, de vez en cuando, correspondiendo a un 7% respectivamente.

Figura 34 *Mi líder busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

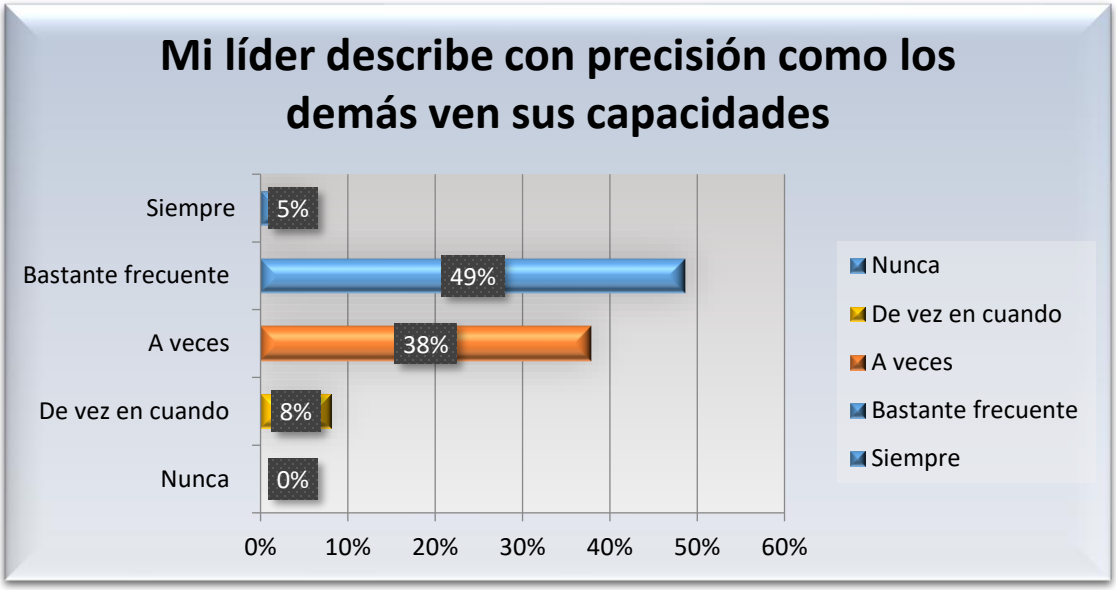
Tabla 42 *Mi líder describe con precisión como los demás ven sus capacidades*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder describe con precisión como los demás ven sus capacidades	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	3	3	0,08	0,08	8%	8%
	A veces	14	17	0,38	0,46	38%	46%
	Bastante frecuente	18	35	0,49	0,95	49%	95%
	Siempre	2	37	0,05	1,00	5%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 42 se logra observar, que 18 de los participantes a los cuales se le aplicó la encuesta han seleccionado la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual corresponde al 49%, por otra parte, 14 de las personas han seleccionado la opción, a veces, lo que representan el 38%, igualmente, 3 personas han escogido la repuesta, de vez en cuando, lo cual representa el 8%.

Figura 35 *Mi líder describe con precisión como los demás ven sus capacidades*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Tabla 43 *Mi líder identifica cuando es el momento de reevaluar sus posiciones sobre temas importantes*

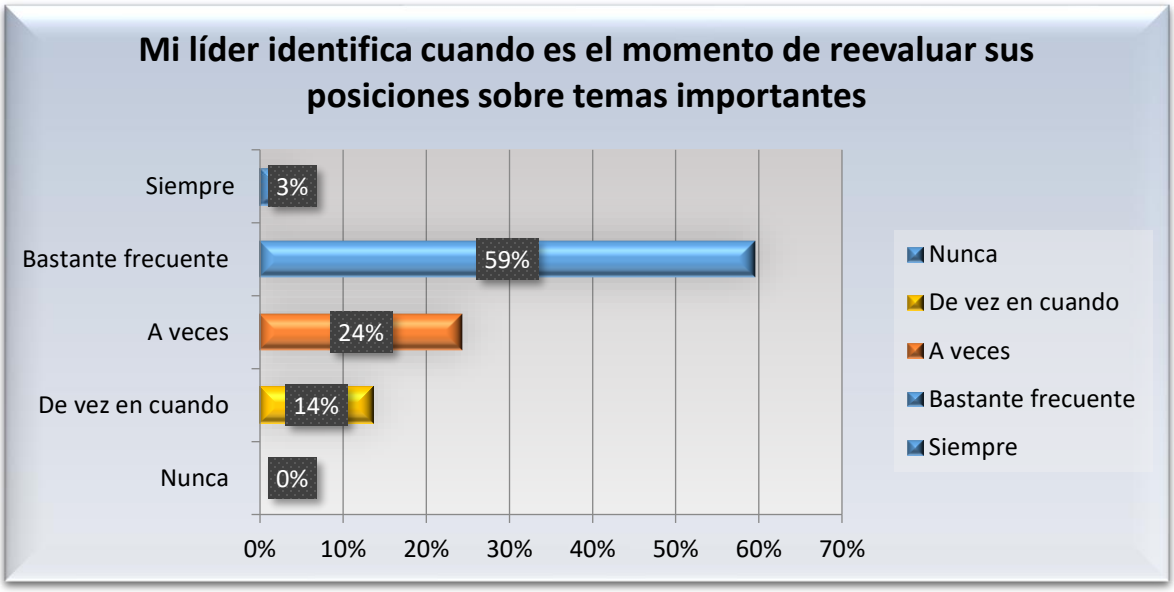
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder identifica cuando es el momento de reevaluar sus posiciones sobre temas importantes	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	5	5	0,14	0,14	14%	14%
	A veces	9	14	0,24	0,38	24%	38%
	Bastante frecuente	22	36	0,59	0,97	59%	97%
	Siempre	1	37	0,03	1,00	3%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 43 se logra observar, que 22 de las personas a las cuales le fue aplicada la encuesta seleccionaron la opción de respuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 59%, mientras que 9 de los individuos seleccionaron la opción de respuesta, a veces, que representan un 24%, por otra parte, 5 de los encuestados eligieron la opción, de vez en

cuando, lo cual corresponde al 14%, y 1 de estas personas seleccionó la respuesta, siempre, la cual corresponde al 3%.

Figura 36 *Mi líder identifica cuando es el momento de reevaluar sus posiciones sobre temas importantes*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Tabla 44 *Mi líder entiende cómo acciones específicas pueden impactar a otros*

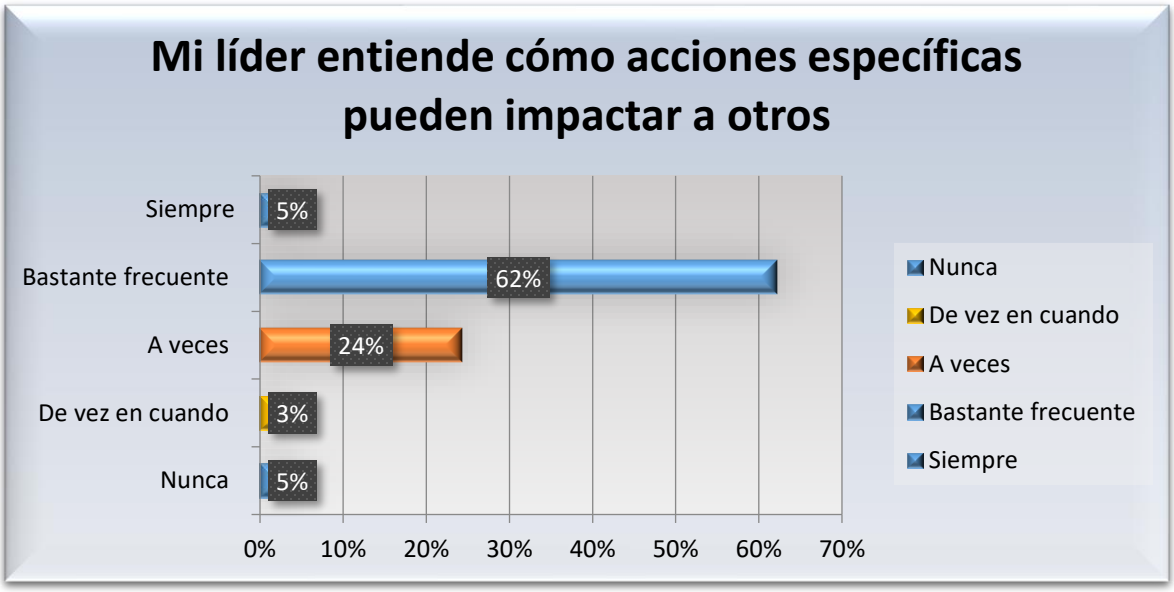
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder entiende cómo acciones específicas pueden impactar a otros	Nunca	2	2	0,05	0,05	5%	5%
	De vez en cuando	1	3	0,03	0,08	3%	8%
	A veces	9	12	0,24	0,32	24%	32%
	Bastante frecuente	23	35	0,62	0,95	62%	95%
	Siempre	2	37	0,05	1,00	5%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 44 se logra observar, que 23 de los encuestados escogieron la opción de respuesta bastante frecuente, los cuales corresponden al 62%, mientras que 9 de las personas intervenidas seleccionaron la repuesta, a veces, lo cual corresponde al 24%, así

mismo, 2 encuestados manifestaron que, nunca y otras, 2 personas más señalaron que siempre, representando el 5% y 1 persona eligió la opción de repuesta, de vez en cuando, lo que representa un 3%.

Figura 37 *Mi líder entiende cómo acciones específicas pueden impactar a otros*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

4.2.2.2 Dimensión Transparencia en las relaciones

Tabla 45 *Mi líder dice exactamente lo que quiere decir*

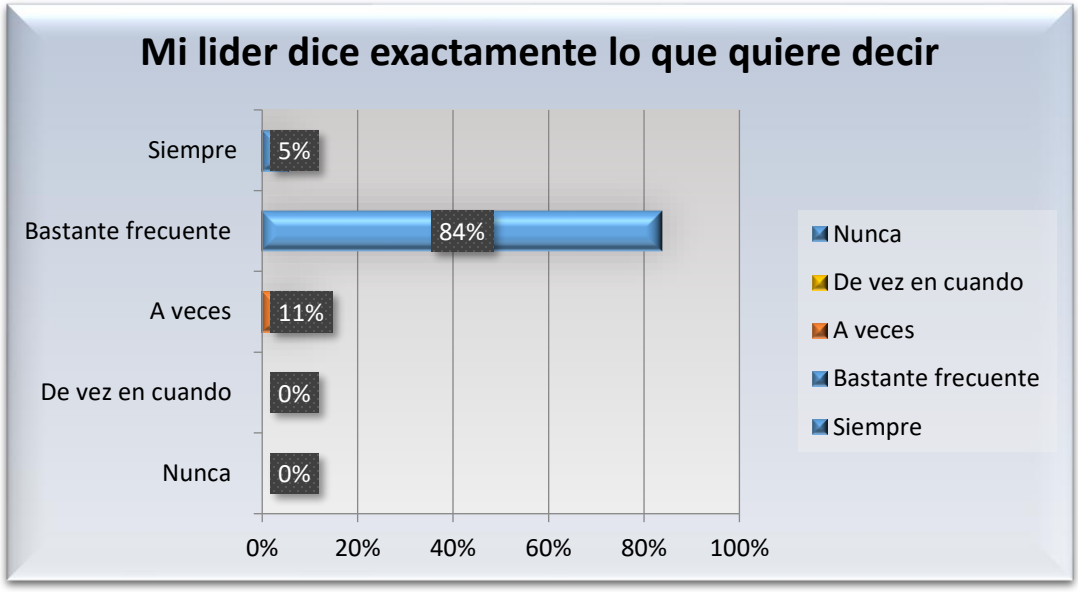
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi lider dice exactamente lo que quiere decir	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	0	0	0,00	-	0%	0%
	A veces	4	4	0,11	0,11	11%	11%
	Bastante frecuente	31	35	0,84	0,95	84%	95%
	Siempre	2	37	0,05	1,00	5%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 45 se logra evidenciar que 31 de los encuestados han sido respondieron a la opción bastante frecuente, lo cual representa un 84%, mientras 4 de los encuestados, han

respondido, a veces, lo cual corresponde a un 11% así mismo, 2 participantes que representan el 5% indicaron que siempre.

Figura 38 *Mi líder dice exactamente lo que quiere decir*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Tabla 46 *Mi líder admite errores cuando se cometen*

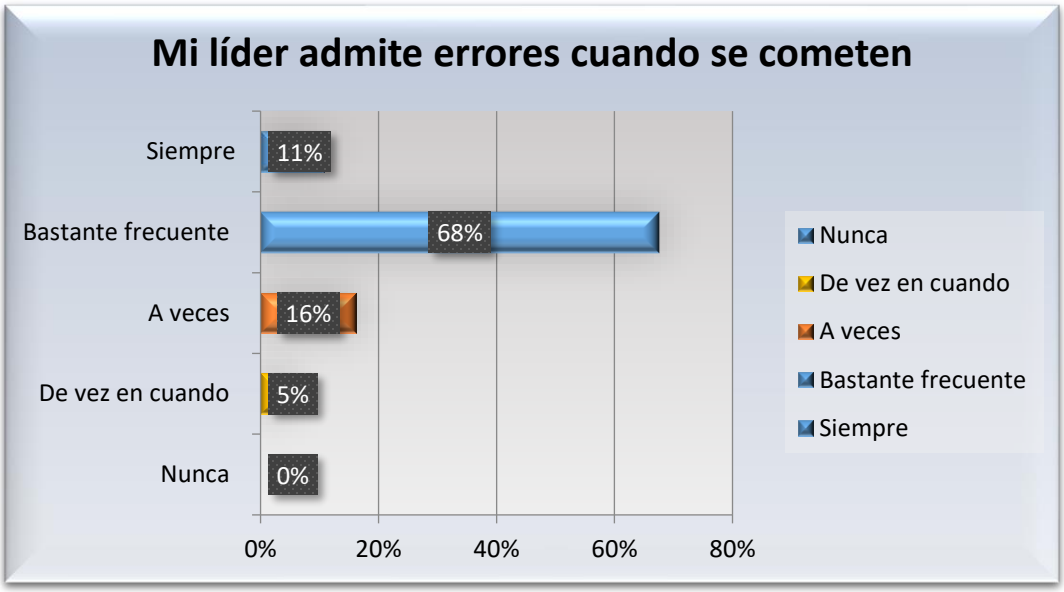
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder admite errores cuando se cometen	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
	De vez en cuando	2	2	0,05	0,05	5%	5%
	A veces	6	8	0,16	0,22	16%	22%
	Bastante frecuente	25	33	0,68	0,89	68%	89%
	Siempre	4	37	0,11	1,00	11%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 46 se logra observar, que 25 de los participantes a los cuales se le aplicó la encuesta han elegido la opción de repuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde a un 68%, mientras que 6, seleccionaron la respuesta, a veces, la cual representa 16%, por otra

parte, 4 indicaron, la opción, siempre, representando el 11% y 1 persona indicó que, de vez en cuando.

Figura 39 *Mi líder admite errores cuando se cometen*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

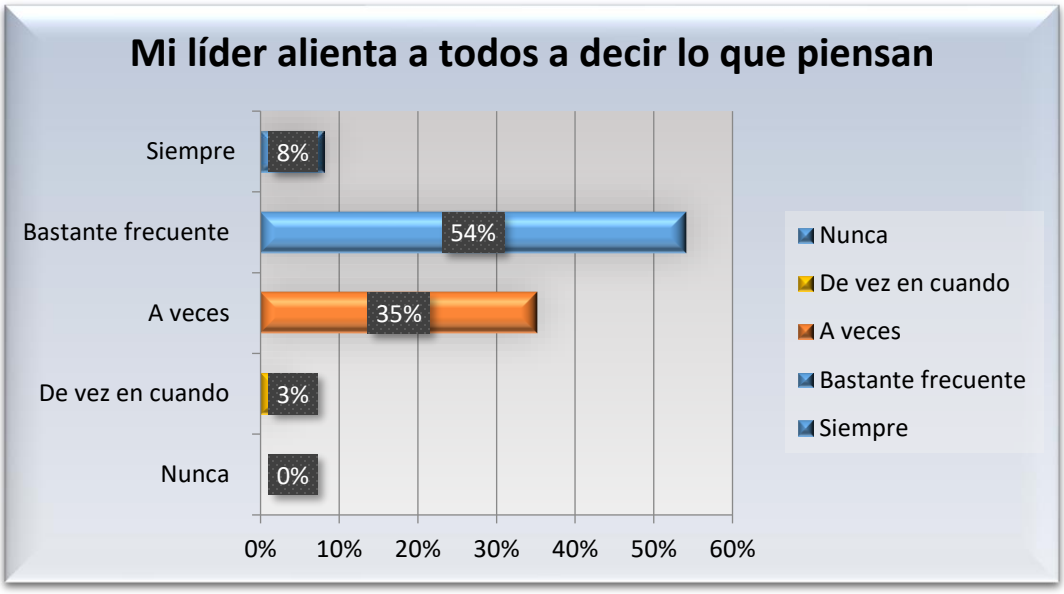
Tabla 47 *Mi líder alienta a todos a decir lo que piensan*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder	Nunca	0	0	0,00	-	0%	0%
alienta a	De vez en cuando	1	1	0,03	0,03	3%	3%
todos a	A veces	13	14	0,35	0,38	35%	38%
decir lo que	Bastante frecuente	20	34	0,54	0,92	54%	92%
piensan	Siempre	3	37	0,08	1,00	8%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 47 se logra observar, que 20 de los encuestados han escogido la opción de repuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 54%, así mismo, 12 han seleccionado, a veces, lo cual corresponde al 35%, por otra parte, 3 marcaron la opción de siempre, correspondiente a 8%, y 1 persona ha seleccionado la opción de respuesta, de vez en cuando, lo cual representa el 3% de los encuestados.

Figura 40 *Mi líder alienta a todos a decir lo que piensan*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Tabla 48 *Mi líder dice la dura verdad*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder dice la dura verdad	Nunca	2	2	0,05	0,05	5%	5%
	De vez en cuando	2	4	0,05	0,11	5%	11%
	A veces	8	12	0,22	0,32	22%	32%
	Bastante frecuente	24	36	0,65	0,97	65%	97%
	Siempre	1	37	0,03	1,00	3%	100%
	Total	**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 48 se observa, que 24 de los participantes han seleccionado la respuesta, bastante frecuente, lo que representa un 65% de los encuestados, por otra parte, 8 de las personas han seleccionado la opción, a veces, estos representan un 22%, así mismo 2 encuestados manifestaron, de vez en cuando, otras 2 personas indicaron que, nunca, lo cual representa un 5% y 1 encuestado indicó que, siempre.

Figura 41 *Mi líder dice la dura verdad*

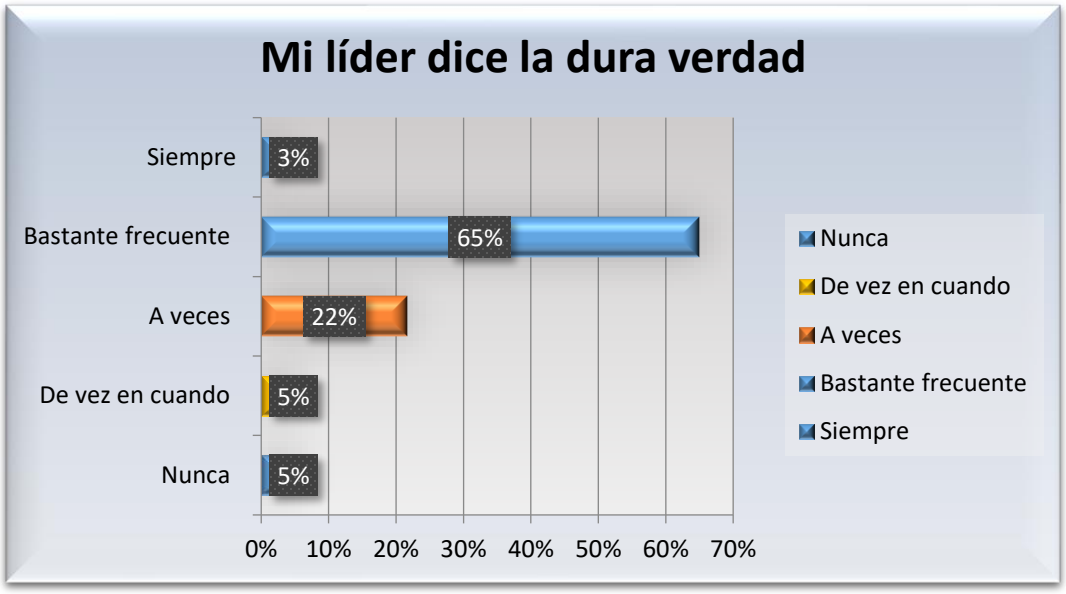


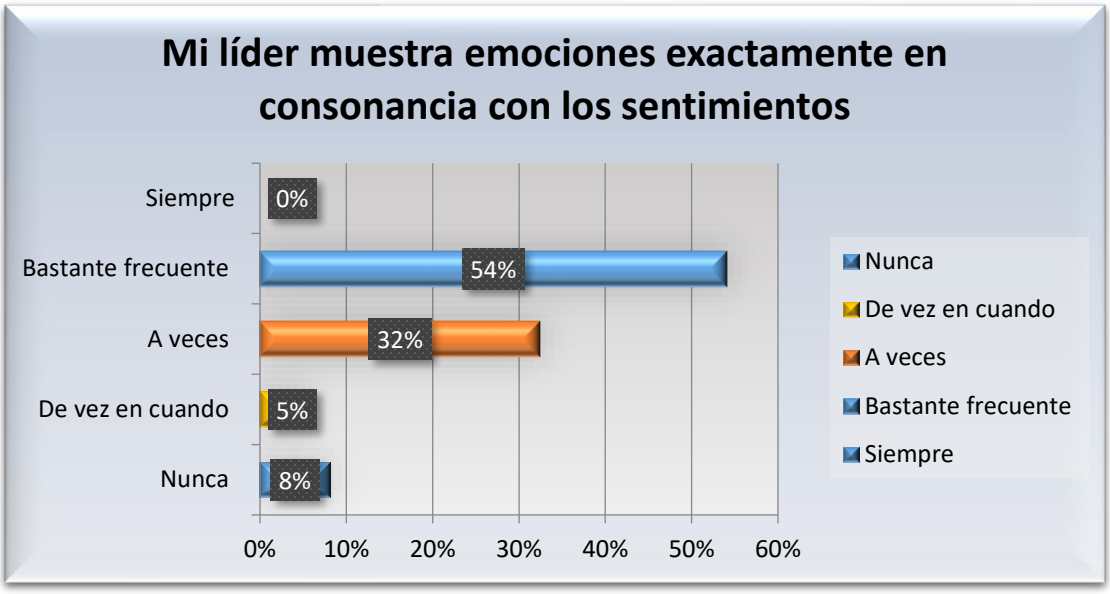
Tabla 49 *Mi líder muestra emociones exactamente en consonancia con los sentimientos*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder	Nunca	3	3	0,08	0,08	8%	8%
muestra	De vez en cuando	2	5	0,05	0,14	5%	14%
emociones	A veces	12	17	0,32	0,46	32%	46%
exactamente en	Bastante frecuente	20	37	0,54	1,00	54%	100%
consonancia	Siempre	0	37	0,00	1,00	0%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 49 se logra observar, que 20 de los participantes han escogido la opción de respuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 54% de los encuestados, igualmente, 12 personas seleccionaron la opción, a veces, lo cual corresponde al 32%, así mismo, 3 de los encuestados, marcaron la respuesta, nunca, que representan el 8%, y, 2 encuestados que porcentualmente son el 5%, respondieron, vez en cuando.

Figura 42 *Mi líder muestra emociones exactamente en consonancia con los sentimientos*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

4.2.2.3 Dimensión Procesamiento equilibrado

Tabla 50 *Mi líder solicita puntos de vista que desafíen sus posiciones profundamente arraigadas*

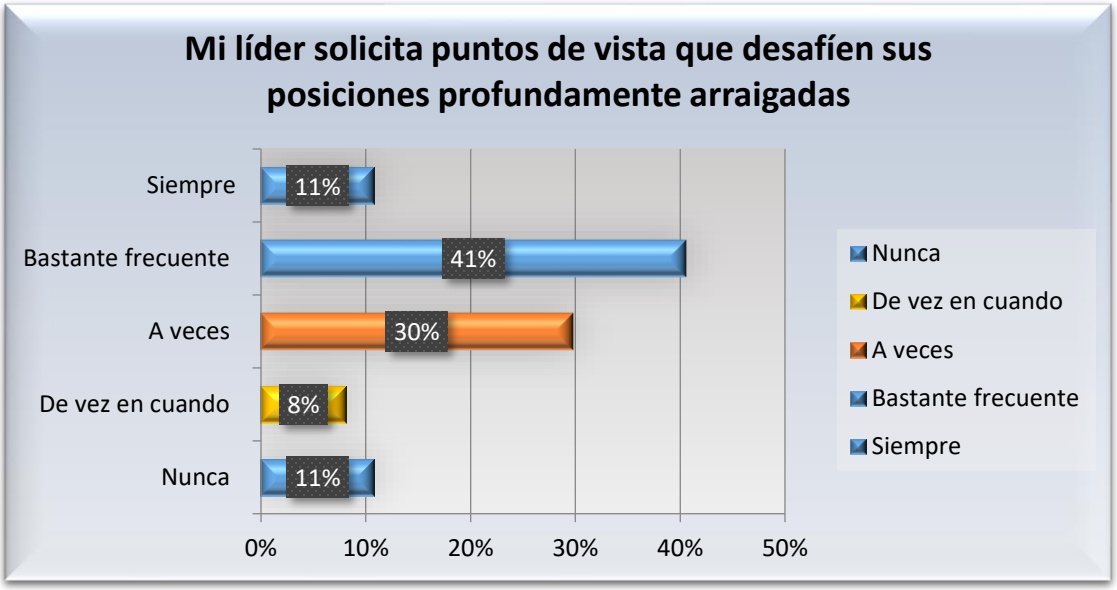
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder solicita puntos de vista que desafíen sus posiciones profundamente arraigadas	Nunca	4	4	0,11	0,11	11%	11%
	De vez en cuando	3	7	0,08	0,19	8%	19%
	A veces	11	18	0,30	0,49	30%	49%
	Bastante frecuente	15	33	0,41	0,89	41%	89%
	Siempre	4	37	0,11	1,00	11%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 50 se logra observar, que 15 de los encuestados han escogido la opción de respuesta bastante frecuente, lo cual representa el 41%, mientras que 11 de los individuos han seleccionado la opción de repuesta, a veces, los cual representa un 30%, por otra parte, 4 han marcado la opción, nunca y otros 4, siempre representando el 11%

respectivamente y por último, 3 seleccionaron, la opción, de vez en cuando, lo cual representa el 8%.

Figura 43 *Mi líder solicita puntos de vista que desafíen sus posiciones profundamente arraigadas*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Tabla 51 *Mi líder analiza datos relevantes antes de tomar una decisión*

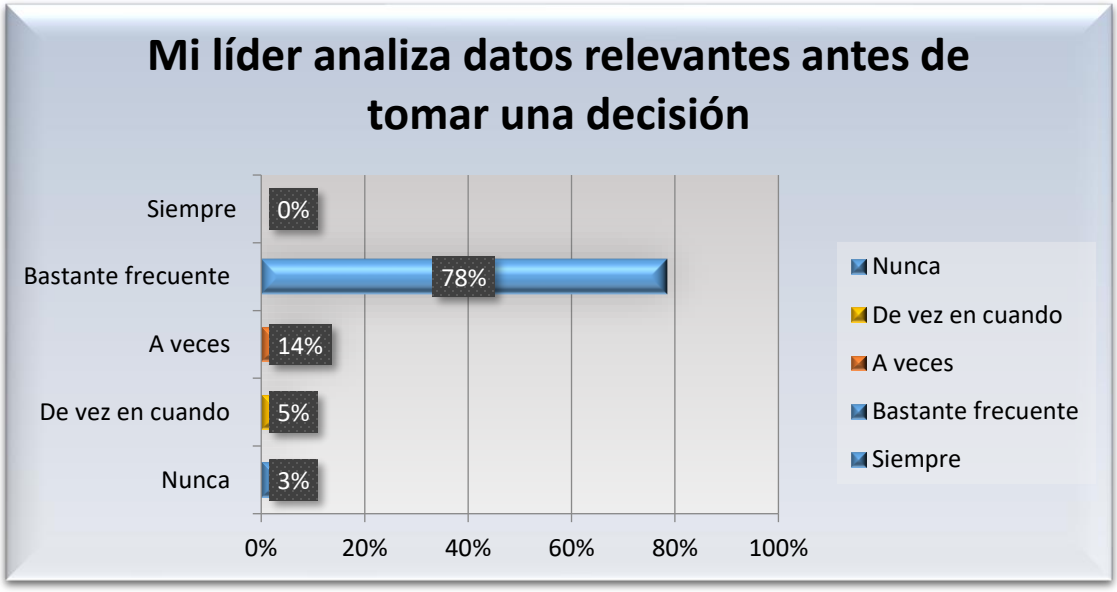
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder analiza datos relevantes antes de tomar una decisión	Nunca	1	1	0,03	0,03	3%	3%
	De vez en cuando	2	3	0,05	0,08	5%	8%
	A veces	5	8	0,14	0,22	14%	22%
	Bastante frecuente	29	37	0,78	1,00	78%	100%
	Siempre	0	37	0,00	1,00	0%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 51 se observa, que 29 de los encuestados han seleccionado la opción de repuesta, bastante frecuente, correspondiente esto al 78%, mientras que, 5 de los individuos eligieron la opción, a veces, estos representan un 8%, por su parte, 2 de las personas

intervenidas escogieron la respuesta, de vez en cuando, y por último, 1 individuo seleccionó la respuesta, nunca, lo cual representa un 3%.

Figura 44 *Mi líder analiza datos relevantes antes de tomar una decisión*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Tabla 52 *Mi líder escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones*

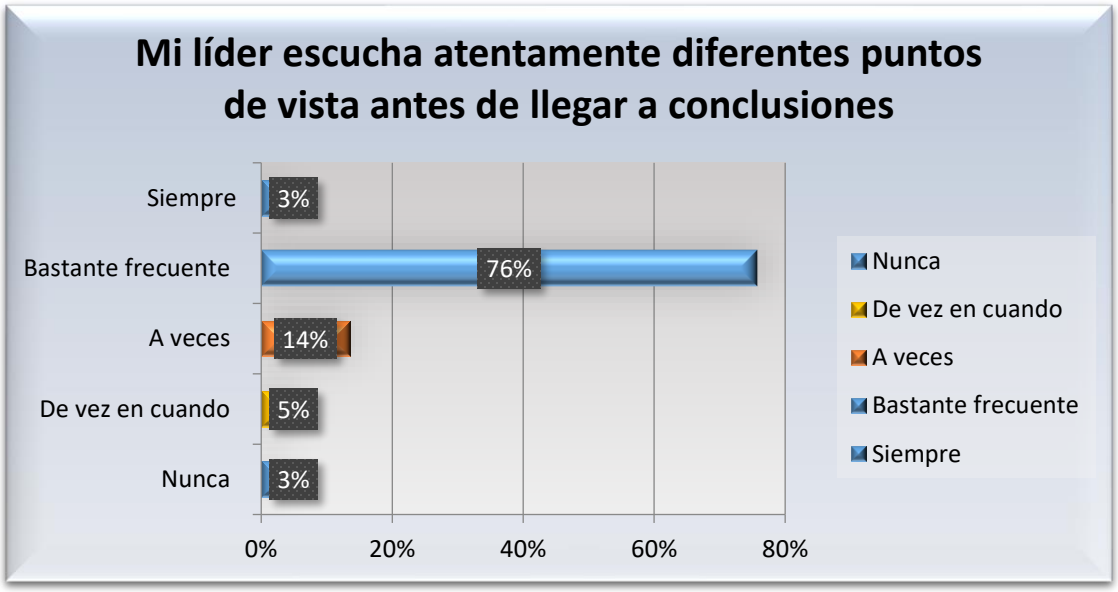
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones	Nunca	1	1	0,03	0,03	3%	3%
	De vez en cuando	2	3	0,05	0,08	5%	8%
	A veces	5	8	0,14	0,22	14%	22%
	Bastante frecuente	28	36	0,76	0,97	76%	97%
	Siempre	1	37	0,03	1,00	3%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En tabla 52 se logra observar, que 28 de los encuestados han seleccionado la opción de respuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 76%, mientras que 5, de los individuos escogieron la opción, de a veces, lo cual representa el 14%, por otra parte, 2

encuestados que son el 5% seleccionaron la opción, de vez en cuando y por último, 1 persona manifestó que siempre, lo cual corresponden al 3%.

Figura 45 *Mi líder escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

4.2.2.4 Dimensión Perspectiva moral internalizada

Tabla 53 *Mi líder demuestra creencias que son consistentes con las acciones*

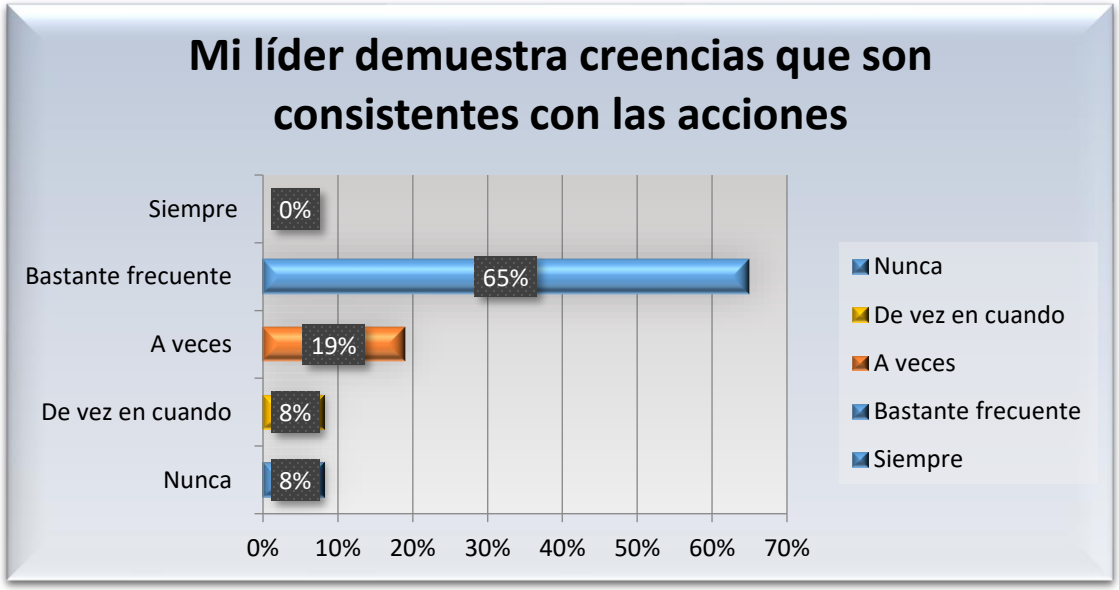
Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder	Nunca	3	3	0,08	0,08	8%	8%
demuestra	De vez en cuando	3	6	0,08	0,16	8%	16%
creencias que	A veces	7	13	0,19	0,35	19%	35%
son consistentes	Bastante frecuente	24	37	0,65	1,00	65%	100%
con las acciones	Siempre	0	37	0,00	1,00	0%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 53 se logra observar, que 24 de los encuestados han elegido la opción de repuesta, bastante frecuente, correspondiente al 65%, mientras que, 7 seleccionaron la

repuesta, a veces, correspondiente al 19%, y 3 de las personas marcaron la opción, nunca y otros, 3, la opción, de vez en cuando, que representan porcentualmente el 8%.

Figura 46 *Mi líder demuestra creencias que son consistentes con las acciones*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

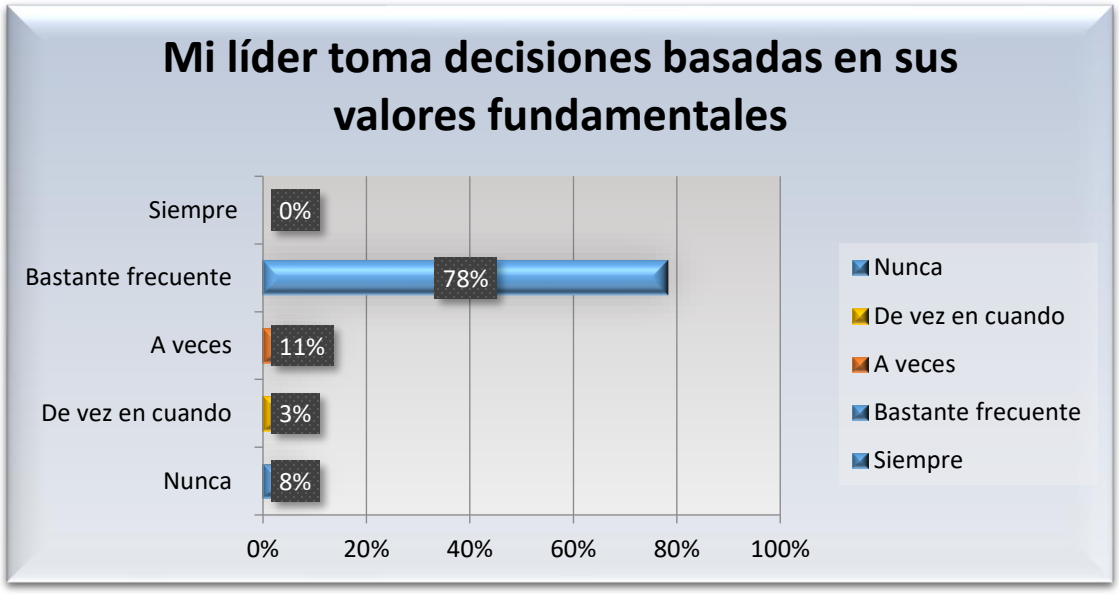
Tabla 54 *Mi líder toma decisiones basadas en sus valores fundamentales*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder toma decisiones basadas en sus valores fundamentales	Nunca	3	3	0,08	0,08	8%	8%
	De vez en cuando	1	4	0,03	0,11	3%	11%
	A veces	4	8	0,11	0,22	11%	22%
	Bastante frecuente	29	37	0,78	1,00	78%	100%
	Siempre	0	37	0,00	1,00	0%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 54 se logra observar, que 29 de los encuestados han seleccionado la opción de respuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 78%, por otra parte, 4 de las personas que participaron en la encuesta indicaron que, a veces, lo que porcentualmente es el 11%, así mismo, 3 participantes que son el 8% manifestaron nunca.

Figura 47 *Mi líder toma decisiones basadas en sus valores fundamentales*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

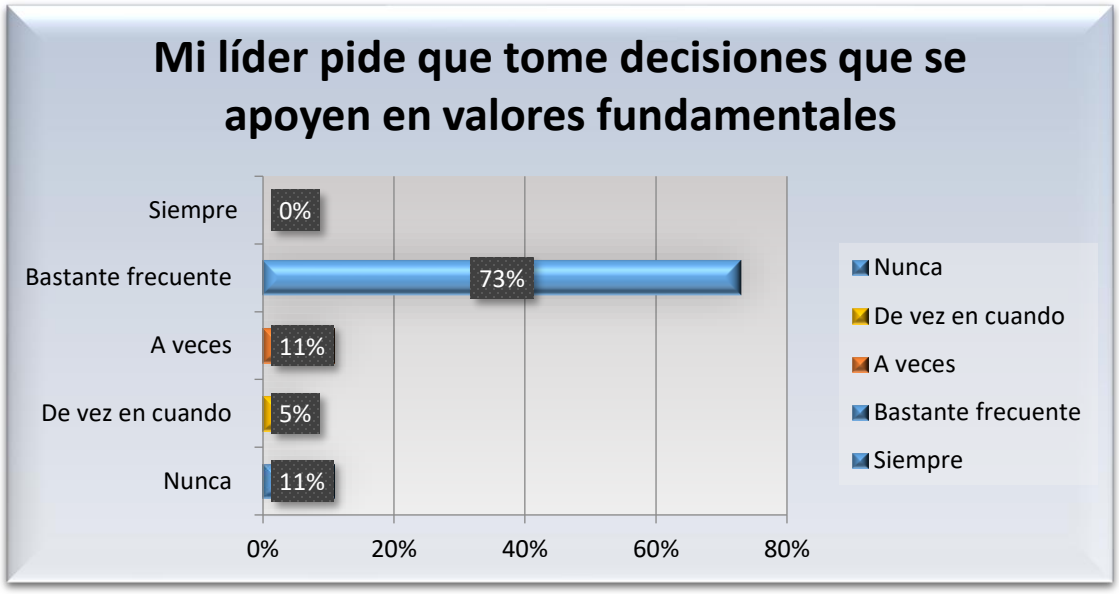
Tabla 55 *Mi líder pide que tome decisiones que se apoyen en valores fundamentales*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder pide que tome decisiones que se apoyen en valores fundamentales	Nunca	4	4	0,11	0,11	11%	11%
	De vez en cuando	2	6	0,05	0,16	5%	16%
	A veces	4	10	0,11	0,27	11%	27%
	Bastante frecuente	27	37	0,73	1,00	73%	100%
	Siempre	0	37	0,00	1,00	0%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 55 se logra observar, que 22 de los encuestados han elegido la opción de respuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 59%, 8 de los encuestados han seleccionado la respuesta, a veces, lo cual representa el 22%, por otra parte, 3 personas indicaron, de vez en cuando, que representan el 8% y 2 participantes que son el 5% indicaron nunca y otros 2, seleccionaron siempre, que corresponden al 5%.

Figura 48 *Mi líder pide que tome decisiones que se apoyen en valores fundamentales*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

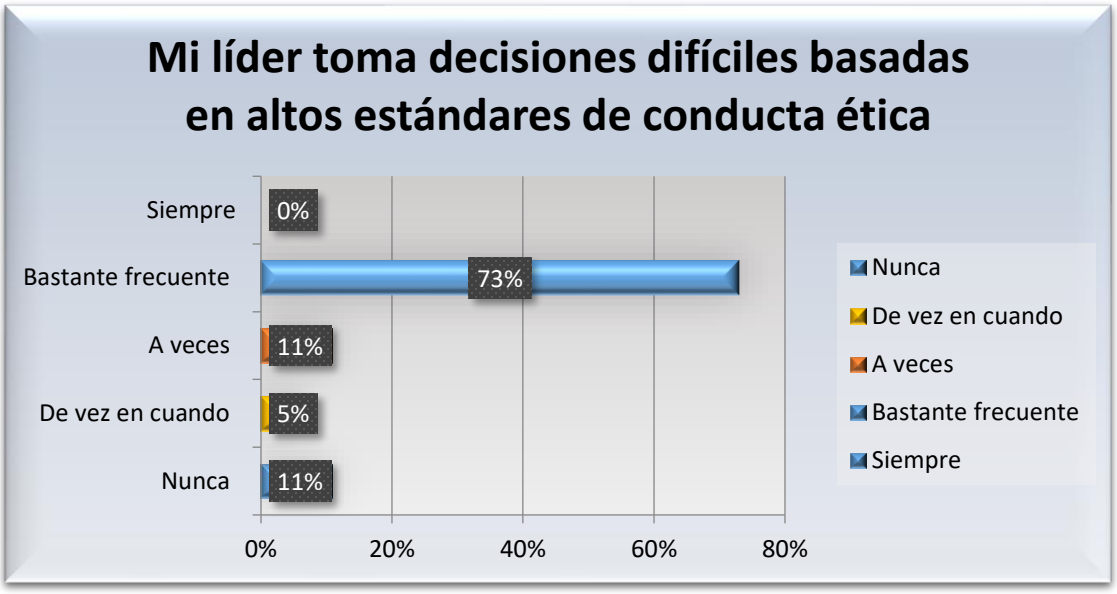
Tabla 56 *Mi líder toma decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética*

Item	Opción respuesta	Frecuencia Absoluta (f)	Frecuencia Acumulada (∑f)	Frecuencia Relativa (Fr)	Frecuencia relativa Acumulada (∑Fr)	Porcentaje (%)	Porc. Acum. (∑Fr)
Mi líder toma decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética	Nunca	4	4	0,11	0,11	11%	11%
	De vez en cuando	2	6	0,05	0,16	5%	16%
	A veces	4	10	0,11	0,27	11%	27%
	Bastante frecuente	27	37	0,73	1,00	73%	100%
	Siempre	0	37	0,00	1,00	0%	100%
Total		**37**		**1**		**100%**	

Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

En la tabla 56 se logra observar, que 27 de las personas a las cuales les fue aplicada la encuesta han seleccionado la opción de respuesta, bastante frecuente, lo cual corresponde al 73%, así mismo, 4 encuestados manifestaron que, a veces y otros 4, que nunca, lo que porcentualmente representan el 11% respectivamente, y por último, 2 personas encuestadas manifestaron que, de vez en cuando, lo que representa el 5%.

Figura 49 *Mi líder toma decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética*



Fuente: tomado de la muestra funcionarios administrativos

Discusión

Tras haber finalizado el proceso de investigación y presentado en el capítulo anterior, los resultados obtenidos a partir de las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico, según lo expuesto en los referentes teóricos, a continuación, se discutirán los principales hallazgos y posteriormente, se compartirán las conclusiones que surgieron a partir de los resultados.

En primer lugar, se analiza desde la variable demográfica a los jefes de dependencia y, posteriormente a los funcionarios administrativos.

Al analizar los jefes de dependencia, se logra evidenciar que los participantes en la investigación son en mayoría de género masculino (71%); también, se puede observar que la edad predominante se encuentra entre los 31 a 40 años, con un (43%); y, las profesiones más representativas son abogado (29%) e Ingeniero Electrónico (14%); así mismo, se detalla que los posgrados con más presencia en los jefes de dependencia son doctorados en electrónica (29%) y maestría en derecho administrativo (29%); desde otra perspectiva, en cuanto a tipos de vinculación predominantes, se encuentra que estos son de libre nombramiento (36%), seguido de contratista (21%).

Vale resaltar de acuerdo con la información, que, en el análisis de jefes de dependencia, se logró tener una amplia perspectiva desde las diferentes posiciones de liderazgo y dirección de la Universidad de Pamplona sede Villa del Rosario, toda vez que participaron porcentualmente 50% de jefes de dependencia adscritos a la coordinación académica, un 29% a la coordinación administrativa y un 21% adscrito a la rectoría.

En cuanto a los funcionarios administrativos participantes estos se conformaron por un 59% femenino y 41% masculino, también, se pudo observar que la edad predominante se encuentra entre los 31 a 40 años (49%) y además, el 54% está adscrito a coordinación administrativa, el 38% a coordinación académica y el 8% a rectoría; vale señalar que la mayoría del personal administrativo (57%) de la Universidad de Pamplona sede Villa del Rosario, cuentan con experiencia laboral entre 11 a 20 años y han estado vinculados entre (8 a 15 años) con esta Institución Educativa.

Dimensión: Conciencia de sí mismo

Según se muestra en la tabla 57y figura 50, los seguidores perciben que el líder es moderadamente consciente de sus fortalezas y debilidades, mientras que, el líder se identifica como capaz de describir fuertemente cómo otros ven sus capacidades

Se resalta que existe una fuerte conciencia de cómo sus acciones impactan en los demás. Así mismo, el líder expresa que posee un fuerte deseo de lograr un creciente conocimiento de sí mismo, de sus valores, emociones, deseos y cogniciones relevantes.

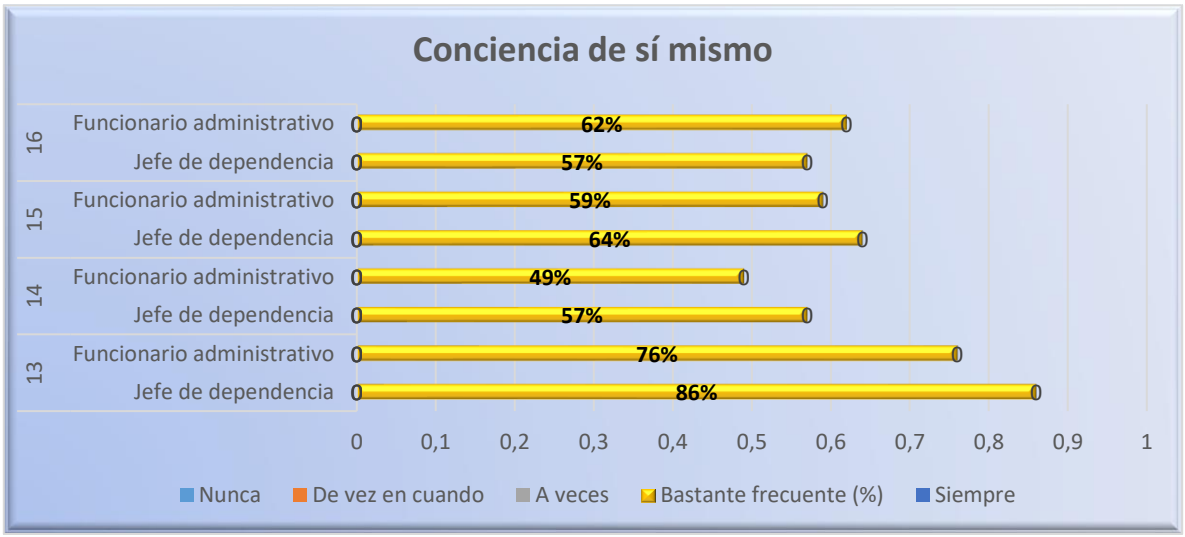
Según los autores enunciados en la teoría del liderazgo auténtico, esta mayor conciencia, permite lograr una mayor integración y aceptación del propio *self*, o "yo nuclear", evitando distorsiones desadaptativas de los aspectos negativos o positivos de sí mismo, es decir, ante determinadas situaciones el individuo líder percibirá con mayor claridad algunas características propias, lo que le puede generar confianza ante diferentes autoimágenes.

Tabla 57 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión Conciencia de sí mismo*

Pregunta	Rol	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante frecuente (%)	Siempre
13	Jefe de dependencia					86
	Funcionario administrativo				76	
14	Jefe de dependencia					57
	Funcionario administrativo				49	
15	Jefe de dependencia					64
	Funcionario administrativo				59	
16	Jefe de dependencia				57	
	Funcionario administrativo					62

Fuente: elaboración propia

Figura 50 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión Conciencia de sí mismo*



Fuente: elaboración propia

Dimensión Transparencia en las relaciones

En la teoría de liderazgo auténtico, la transparencia en las relaciones aumenta la confianza en el líder, lo que incide, en los resultados positivos para individuos y organizaciones

Según se muestra en la tabla 58 y figura 51, hay una fuerte percepción, al considerar al líder como una persona franca que le gusta hablar claro y sin rodeos y quien moderadamente espera lo mismo de sus colaboradores

Así mismo, se percibe un moderado nivel en el cual los seguidores ven en el líder conductas que refuercen apertura hacia los demás, lo que, en un mayor nivel permitiría la oportunidad de ser abiertos con sus ideas, cuestionamientos y opiniones.

En esta dimensión, se encuentra una fuerte percepción del líder a admitir cuando se cometen errores, sin embargo, la tendencia sobre la muestra de emociones es percibida como débilmente moderada

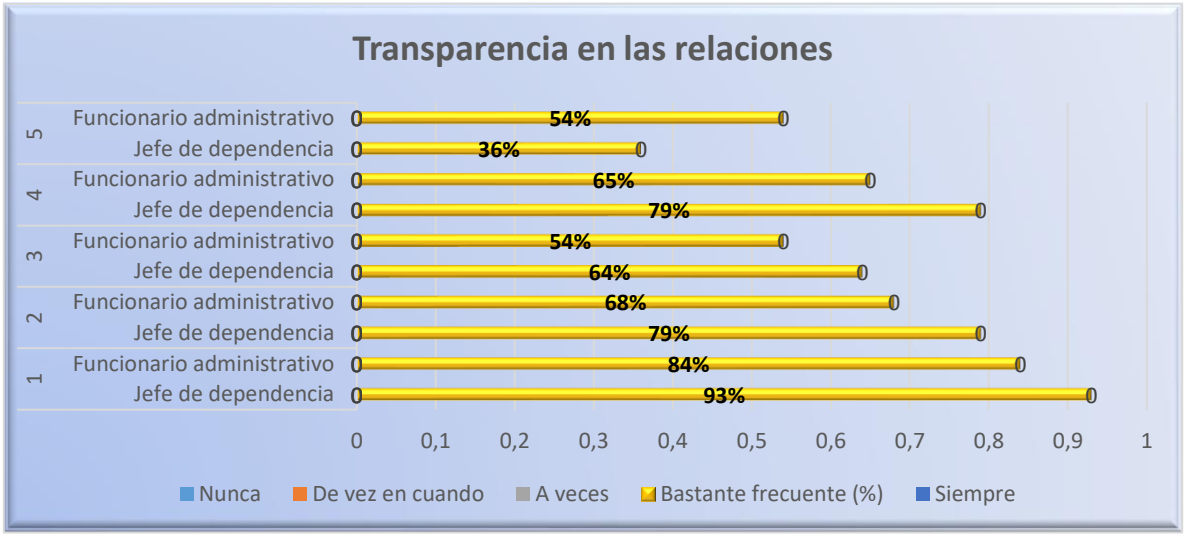
Tabla 58 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión transparencia en las relaciones*

Pregunta	Rol	Nunca	De vez en cuando	A veces (%)	Bastante frecuente (%)	Siempre
	Jefe de dependencia					93
1	Funcionario administrativo				84	
	Jefe de dependencia					79
2	Funcionario administrativo				68	
	Jefe de dependencia					64
3	Funcionario administrativo				54	

	Jefe de dependencia		79
4	Funcionario administrativo	65	
	Jefe de dependencia	36	
5	Funcionario administrativo	54	

Fuente: elaboración propia

Figura 51 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión transparencia en las relaciones*



Fuente: elaboración propia

Dimensión Procesamiento equilibrado

Los autores estudiados resaltan en esta dimensión el hecho de contar con suficiente permeabilidad cognitiva y apertura mental para escuchar realmente otros puntos de vista, aunque contradigan las propias creencias y percepciones

Según se muestra en la tabla 59 y figura 52, la percepción es que moderadamente, el líder solicita suficientes opiniones y puntos de vista antes de tomar decisiones importantes, aunque, fuertemente si, escucha los puntos de vista que se le presenten

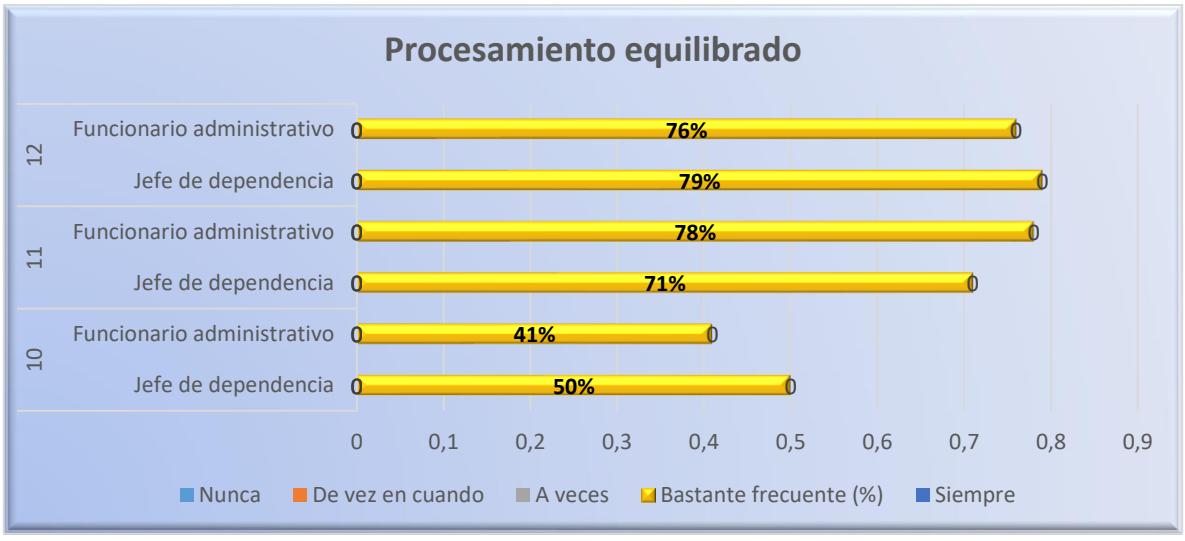
También, se señala una fuerte percepción hacia el líder que analiza datos los cuales pueden afectar sus estados emocionales y procesos cognitivos, lo que, le ayuda a lograr un procesamiento equilibrado.

Tabla 59 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión procesamiento equilibrado*

Pregunta	Rol	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante frecuente (%)	Siempre
10	Jefe de dependencia				50	
	Funcionario administrativo				41	
11	Jefe de dependencia				71	
	Funcionario administrativo				78	
12	Jefe de dependencia				79	
	Funcionario administrativo				76	

Fuente: elaboración propia

Figura 52 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión procesamiento equilibrado*



Fuente: elaboración propia

Dimensión perspectiva moral internalizada

La literatura del liderazgo auténtico en la dimensión perspectiva moral internalizada se refiere al grado en que la persona actúa atendiendo tanto a sus valores y creencias, como a la evaluación que hace del contexto en un momento dado.

Según se muestra en la tabla 60 y figura 53, los líderes se perciben fuertemente como personas quienes antes de actuar, analizan tanto la información que proviene del exterior, como sus propios valores y creencias

Es importante mencionar que la percepción sobre la conducta que rige a la hora de actuar es fuerte, en función de los valores que han sido internalizados, de forma que hacen parte de la propia identidad del líder

En el caso tanto de líderes como de seguidores, se percibe que actúan según un fuerte estándar de ética y moral

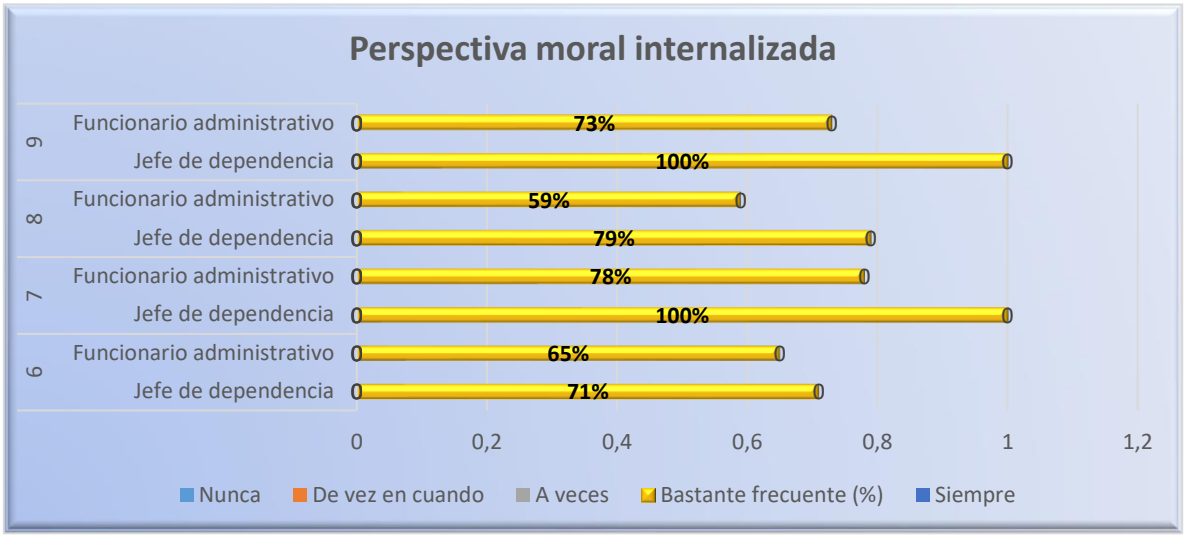
Tabla 60 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión perspectiva moral internalizada*

Pregunta	Rol	Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante frecuente (%)	Siempre
	Jefe de dependencia					71
6	Funcionario administrativo				65	
	Jefe de dependencia					100
7	Funcionario administrativo				78	
	Jefe de dependencia					79
8	Funcionario administrativo				59	

	Jefe de dependencia		100
9	Funcionario administrativo	73	

Fuente: elaboración propia

Figura 53 *Comparativo del valor mayor en respuestas de la dimensión perspectiva moral internalizada*



Fuente: elaboración propia

Para finalizar, vale la pena señalar, que en los resultados por dimensiones se encontró una mayor coincidencia en los jefes de dependencia en la perspectiva moral internalizada, lo cual es una característica del liderazgo auténtico, en cuanto a coherencia en sus acciones y toma de decisiones basada en los valores que practica.

Otro aspecto, en la dimensión procesamiento equilibrado de los jefes de dependencia, es que se encontró el menor valor dentro de un rango moderado, lo que permite inferir, que es valorada como media la solicitud de puntos de vista, aunque, si es consciente de las consecuencias de sus acciones y escucha las opiniones de los demás

El énfasis en el liderazgo auténtico se define como un patrón de conducta del líder que promueve e inspira capacidades psicológicas positivas en un clima ético positivo, con una mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, un procesamiento de la información equilibrada y transparencia entre el líder y los seguidores (Walumbwa, 2008)

En el caso de la dimensión procesamiento equilibrado, los funcionarios administrativos lo enuncian como el menor valor, al identificar la solicitud de diversos puntos de vista para tomar una decisión, en contraste, se encuentra una fuerte contribución en el análisis de datos escuchando a otros.

Desde la perspectiva de la dimensión transparencia en las relaciones, los funcionarios administrativos enfatizan una percepción fuerte en que el líder dice lo que piensa, pero, señalan que moderadamente muestra las emociones y promueve el aliento a los demás.

Conclusiones

En el presente capítulo se expondrán las conclusiones del trabajo de investigación, destacando el cumplimiento de los objetivos planteados.

Desde el segundo capítulo, el lector encuentra el abordaje a la revisión de la literatura existente en relación con el objeto de estudio, logrando así, sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base para la comprensión del Liderazgo Auténtico

Tras esta revisión teórica se puede observar que, aunque es un tema reciente, ya existen investigaciones de liderazgo auténtico, especialmente a nivel doctoral, que validan su contribución significativa en la construcción de un clima laboral positivo, además que, favorecen la identificación, cohesión y desarrollo grupal

Dentro del estudio de la literatura, se encontró que el cuestionario -*Authentic Leadership Questionnaire*- ALQ es una propuesta aceptada en la comunidad académica y empresarial para medir el liderazgo auténtico, ya que ofrece un instrumento para analizarlo desde cuatro dimensiones: conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento equilibrado y perspectiva moral internalizada. Este cuestionario ha sido validado por Moriano, Molero y Lévy Mangin (2011) y actualmente la propiedad intelectual le corresponde a Mind Garden ©.

El segundo objetivo específico, mediante 16 preguntas, cuyas opciones de respuesta están en escala de Likert que oscila de nunca a siempre, se desarrolla en el capítulo cuarto, donde se presentan los resultados que permiten valorar la gestión de la sede Villa del

Rosario de la Universidad de Pamplona en relación con las cuatro dimensiones del Liderazgo Auténtico, a saber: (a) en relación con la conciencia de sí mismo, se valora la comprensión de los puntos fuertes y de las debilidades de uno mismo y de los demás, lo que permite al líder potenciar cualidades y gestionar emociones (b) en cuanto a transparencia en las relaciones, se valora el líder que se muestra como guía ante los otros, sin emular a otro y quien estando a favor de la sinceridad, informa lo real o positivo, así como también lo negativo, alentando a otros a la transparencia en las relaciones en cuanto a la entrega de informaciones (c) en relación al procesamiento equilibrado, se valora el líder que en el proceso de toma de decisiones tiene la capacidad de requerir nuevos y diferentes pareceres, aunque sean opiniones adversas a las suyas (d) en cuanto a perspectiva moral internalizada, se valora que las actuaciones del líder estén apoyadas por modelos éticos

Conseguir el análisis del nivel de Liderazgo Auténtico en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario y el cual fue presentado como el tercer objetivo, se realiza en el apartado titulado discusión, donde se examina según la escala: débil, moderado y fuerte, la cual permite agrupar y destacar aspectos en cada dimensión:

a) en conciencia de sí mismo los seguidores perciben que el líder es moderadamente consciente de sus fortalezas y debilidades, mientras que, el líder se identifica como capaz de describir fuertemente cómo otros ven sus capacidades.

Y es que el conocimiento de sí mismo que tenga un líder va a facilitar la dimensión procesamiento equilibrado y transparencia en las relaciones, por ello, se resalta que existe una fuerte conciencia de cómo sus acciones impactan en los demás, pues, el líder expresa que posee un fuerte deseo de lograr un creciente conocimiento de sí mismo, de sus valores, emociones, deseos y cogniciones relevantes.

b) en transparencia en las relaciones se promueve moderadamente la confianza para compartir información, estimulando una fuerte percepción, al considerar al líder como una persona franca que le gusta hablar claro y sin rodeos y quien moderadamente espera lo mismo de sus colaboradores.

En esta dimensión, se encuentra una fuerte percepción del líder a admitir cuando se cometen errores, sin embargo, la tendencia sobre la muestra de emociones es percibida como débilmente moderada en una cultura de apertura y desarrollo de intimidad.

c) en procesamiento equilibrado la capacidad de analizar información muestra una percepción moderada en cuanto al líder de solicitar suficientes opiniones y puntos de vista antes de tomar decisiones importantes, aunque, se percibe fuertemente que sí, escucha los puntos de vista que se le presenten

En cuanto a la selección activa de situaciones que aportan información, se señala una fuerte percepción hacia el líder pues analiza datos, los cuales pueden afectar sus estados emocionales y procesos cognitivos, lo que, le ayuda a lograr un procesamiento equilibrado.

d) en perspectiva moral internalizada los líderes se perciben fuertemente como personas quienes antes de actuar, analizan tanto la información que proviene del exterior, como sus propios valores y creencias

Se percibe que la autorregulación en la toma de decisiones y el comportamiento está guiada tanto en líderes como en seguidores, según un fuerte estándar de ética y moral

Con base a lo anterior, se puede decir que con los resultados obtenidos se logró determinar el perfil de liderazgo en la gestión de la Universidad de Pamplona, campus de

Villa del Rosario, desde el enfoque del Liderazgo Auténtico. En donde se obtuvo que, en la encuesta aplicada tanto a los líderes, como a los empleados administrativo, y luego de la puntuación obtenida al realizar la tabulación de la información se evidenció que los docentes que cumplen funciones de líderes en la Universidad de Pamplona, desarrollan un liderazgo auténtico, debido a que cumplen con cada una de las dimensiones que teóricamente se encuentran desarrolladas para tal fin.

Recomendaciones

Se recomienda a la Universidad de Pamplona que se sigan ejecutando este tipo de investigaciones que generan un impacto positivo dentro de la institución educativa, pues ayudan a explicar dimensiones determinantes para comprender el liderazgo relativo al desempeño organizacional

Se recomienda a las empresas e instituciones educativas que en la selección de los líderes se consideren los análisis planteados en la literatura respecto a la relación positiva entre el liderazgo auténtico y el rendimiento de equipos productivos al ser enfocadas las habilidades, competencias y factores basados en el desarrollo personal de un líder auténtico.

Es recomendable que se realicen evaluaciones sobre la cultura organizacional, clima organizacional, compromiso organizacional y liderazgo en las organizaciones con el fin de determinar las expectativas, falencias, a fin de aplicar los correctivos necesarios que permitan mantener un ambiente tranquilo, donde los colaboradores se encuentren motivados en la ejecución de sus actividades cotidianas.

Se recomienda que la Universidad de Pamplona realice cursos de capacitación a las personas que ejerzan cargos directivos sobre la importancia del liderazgo y los diferentes estilos que se indican en la literatura, especialmente en equipos de trabajo virtual, dada la tendencia a usar comunicación mediada por tecnologías de la información.

Es recomendable que se plantee una línea de investigación sobre el Liderazgo dentro de la Universidad de Pamplona, ya que este es un tema de gran importancia dentro de los diferentes contextos y permitiría analizar la identidad y relación entre los actores del Ecosistema Universitario.

Referencias Bibliográficas

Abarca, Nureya (2013). El Líder como Coach. El Mercurio Aguilar. España.

Álvarez, A. (2021). Liderazgo auténtico en muestras de militares españoles.

Amaya, M. (2019). Las 7 características del líder transformacional. https://www.cronista.com/clase/trendy/Las-7-caracteristicas-del-lider-transformacional-20190331-0001.html

Arriagada Venegas, M. S. (2018). Liderazgo auténtico y su relación con satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional: el papel de la deshumanización organizacional.

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme C.A, Mac Graw Hill

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Desarrollo de liderazgo auténtico: Llegar a la raíz de las formas positivas de liderazgo. El liderazgo trimestral, 16(3), 315-338.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Liderazgo: Teorías actuales, investigación y direcciones futuras. Revisión anual de psicología, 60, 421-449.

Azanza, G. A. M. (2014). Antecedents and consequences of authentic leadership (antecedentes y consecuencias del liderazgo auténtico) (Doctoral dissertation, UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España).

Bass, B.M., & Avolio, R. E. (2006). Liderazgo transformacional. Prensa psicología.

Blanch Baixauli, J. (2018). Liderazgo auténtico, rendimiento e innovación: efecto mediador de las integraciones afectiva y cognitiva, y el engagement.

Barreto Chuquin, D. A. (2020). Programa de liderazgo auténtico para desarrollar una comunidad profesional de aprendizaje en una institución educativa privada de Lima.

Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación (3a ed.). Bogotá D.C., Colombia: Person Educación de Colombia Ltda.

Bustamante, M. (2019). Liderazgo paternalista, características, ventajas y desventajas. https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/caracteristicas-liderazgo-paternalista#:~:text=El%20liderazgo%20paternalista%20parte%20de,la%20confianza%20y%20la%20lealtad.

Cabello Fuentes, W. J., Ortega Espinoza, C. F., Muñoz, J. M., & Méndez Campos, M. D. (2014). *Liderazgo auténtico y resultados SIMCE en establecimientos educacionales de comunas de la Región del Maule* (Doctoral dissertation, Universidad de Talca (Chile). Facultad de Psicología).

Cameron, K., & Plews, E. (2012). Positive leadership in action. *Organizational Dynamics*, *2*(41), 99-105.

Cerquera, M. Castellanos, A. (2015). Liderazgo, Calidad de vida y bienestar en el ámbito Universitario. Disponible en: https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4574/CastellanosBarrantes-Cindy-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mcgraw Hill. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Edú Valsania, S. (2014). Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados.

Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal, 2(4), 155-162.* https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210

Flores, J., Manrique, M., Serna, J. y Aybar, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia, 26(96), 1096-1107*. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7

Ganga, F. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. Disponible en: https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457004.pdf

García, M. (2020). La autenticidad: ¿ideal ético, mito o jerga? Disponible en: file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/43001-1-150737-1-10-20160915.pdf

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "¿Puedes ver el verdadero yo?" Un modelo basado en sí mismo de auténtico desarrollo de líderes y seguidores. *El liderazgo trimestral*, *16*(3), 343-372.

Ganga-Contreras, F. A., Navarrete-Andrade, E., & Amaya, W. S. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*, *22*(77), 36-55.

Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, *32*(1), 38-47.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill. Chile.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.

Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. (2018). Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana. https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443

Hunter, J. P., & Csikszentmihalyi, M. (2003). La psicología positiva de los adolescentes interesados. *Revista de juventud y adolescencia*, *32*(1), 27-35.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, *16*(3), 373-394.

Jones, G., & Goffee, R. (2005). Gestionar la autenticidad: la paradoja del liderazgo superior. *Harvard Business Review*, *83*(12), 68-78.

Kernis, M. H. (2003). Hacia una conceptualización de la autoestima óptima. *Indagación psicológica*, *14*(1), 1-26.

Kouzes, J. y Posner, B. (2013). *El desafío del Liderazgo*. Argentina: Granica

Kotter (2007) *El líder del Cambio*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

López, G. (2014). *Liderazgo transformacional y autentico en organizaciones de seguridad, emergencias y defensa* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral. Universidad de Granada).

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Auténtico desarrollo de liderazgo. *Beca organizacional positiva*, *241*, 258.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C.M. (2017). Capital psicológico: Un enfoque positivo basado en la evidencia. *Revisión anual de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional*, *4*, 339-366

Madrigal, B. (2017). Liderazgo y gestión en las instituciones de educación superior. Disponible en: http://dges.cucea.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/libro_liderazgo_y_gestion_en_ies.pdf

Magallanes Godoy, M. E. (2017). Liderazgo auténtico y compromiso organizacional en la red educativa 19, UGEL 01.

Medina, N., Fereira, J. y Marzon, R. (2017). Factores de liderazgo transformacional en contralorías Municipales del Estado Zulia. *Revista Urbe, 24(4).* http://ojs.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/1672/3802

Medina, P. (2021). Que es el Liderazgo social. https://www.imxtools.com/single-post/2018/10/15/-qu%C3%A9-es-liderazgo-social

Mendoza, A. (2017). Que es el liderazgo, aspectos más relevantes. https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/

Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(3), 266-308.

Moriano, J. (2011). Liderazgo auténtico, concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Revista Psicotherma 23(2).* http://www.psicothema.com/pdf/3891.pdf

Monzani, L. (2014). El efecto del liderazgo auténtico y el tipo de establecimiento de metas sobre el desempeño y las respuestas actitudinales y afectivas de los seguidores: el rol modulador de las diferencias individuales.

Nárdiz, I. (2016). La influencia del liderazgo auténtico en la cultura de seguridad de las organizaciones.(Trabajo de fin de grado) Universidad Pontificia de Salamanca. *Salamanca, España*.

Orellana, P. (2020). Tipos de liderazgo. https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-liderazgo.html

Prieto Gómez, R. E., González-Cruz, M., Fuentes Bargues, J. L., & Ballesteros Pérez, P. (2016). ¿Son los directores de proyectos líderes auténticos? Hacia la inclusión del constructo del liderazgo auténtico en la dirección de proyectos.

Raschio, C. Gonzales, E. Scafiddo, G. Marciales, J. Moyano, M. (2019). Experiencia de gestión de liderazgo Universitario en el siglo XXI: el caso de la UMAZA desde las voces de sus actores. Disponible en: http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/884/hAvance%20de%20Investigacion%20Vol1%20n%201.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rivera, D. Rozo, A. Gutiérrez, C. Flores, A. (2018). El liderazgo en el desarrollo y la gestión de las organizaciones. Disponible en: http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/7274?show=ful

Rodríguez, L. (2016). Estilo de Liderazgo de Decanas y Decanos de Universidades privadas acreditadas de Colombia desde una perspectiva Social y Demográfica. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14299/LAURA%20VANESSA%20RODRIGUEZ%20DIAZ%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez Egea, N. (2018). Liderazgo auténtico, clave de Confianza.

Rodríguez, Y. (2020). *Diez grandes características del liderazgo*. https://confilegal.com/20200821-10-grandes-caracteristicas-del-liderazgo/

Salomón, R.C. (2004). Liderazgo Ético. *Emociones y confianzas: más allá del "carisma"*. *Ciulla J, editora*, 83-102.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Inteligencia emocional. *Imaginación, cognición y personalidad*, *9*(3), 185-211.

Sánchez, L. (2019). Tipos de liderazgo empresarial. https://www.bizneo.com/blog/liderazgo-empresarial/#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20es%20una,pero%20no%20es%20lo%20mismo.

Sergiovanni, T. J. (1992). *Liderazgo moral: Llegar al corazón de la mejora escolar*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104 (ventas en Estados Unidos); Maxwell Macmillan International Publishing Group, 866 Third Avenue, Nueva York, NY 10022

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "¿Cuál es tu historia?" Un enfoque de historias de vida para el desarrollo de liderazgo auténtico. *El liderazgo trimestral*, *16*(3), 395-417.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, *42*(4), 128-142.

Vallina Méndez, R. (2019). Liderazgo auténtico en el ayuntamiento de Oviedo.

Velázquez, F. R. S., & Flores, M. D. L. M. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (5), 109-130.

Vilaça, I. M. (2012). Espiritualidad organizacional y capital psicológico: El papel del liderazgo auténtico.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Liderazgo auténtico: Desarrollo y validación de una medida basada en la teoría. *Revista de gestión*, *34*(1), 89-126.

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Liderazgo auténtico y comportamiento organizacional positivo: Una perspectiva meso, multinivel. *El liderazgo trimestral*, *19*(6), 693-707.

For use by IRMA ORTIZ only. Received from Mind Garden, Inc. on February 9, 2022
Permission for IRMA ORTIZ to reproduce 1 copy within three years of February 9, 2022

Authentic Leadership Questionnaire Instrument and Scoring Guide

English (Self and Rater Forms)

Spanish-LA Common (Rater Form only)

by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

Research Permission

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE

If you have purchased the Research Permission to reproduce or administer an existing Mind Garden instrument, you agree that it is your legal responsibility to adhere to the Research Permission terms of use which include but are not limited to the following:

You will only use the instrument for non-commercial unsupported research purposes. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.

Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc. The copyright holder has agreed to grant research permission to reproduce the specified number of copies of this document or instrument within three years from the date of purchase.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

For use by IRMA ORTIZ only. Received from Mind Garden, Inc. on February 9, 2022

Translation Quality not Guaranteed

Mind Garden instrument translations are of varying quality. Many are done by researchers. Some translations are translated and then back-translated to check the quality, while others have not been back-translated. We typically do not know the dialect of the translation. We also do not have validation data on the translation. Some translations do not include all of the items that are on the English form; sometimes a scale or scales are missing on the translation. You will receive what we have with no warranty or assurance of quality or dialect. Basically, we try to provide you with what we have available to facilitate your work.

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

For use by IRMA ORTIZ only. Received from Mind Garden, Inc. on February 9, 2022

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1.0 **Self**)

Name: _____ Date: _____

Instructions: The following survey items refer to your leadership style, as you perceive it. **Please judge how frequently each statement fits your leadership style using the following scale**

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

As a leader I...

1. say exactly what I mean.	0	1	2	3	4
2. admit mistakes when they are made.	0	1	2	3	4
3. encourage everyone to speak their mind.	0	1	2	3	4
4. tell you the hard truth.	0	1	2	3	4
5. display emotions exactly in line with feelings.	0	1	2	3	4
6. demonstrate beliefs that are consistent with actions.	0	1	2	3	4
7. make decisions based on my core values.	0	1	2	3	4
8. ask you to take positions that support your core values.	0	1	2	3	4
9. make difficult decisions based on high standards of ethical conduct.	0	1	2	3	4
10. solicit views that challenge my deeply held positions.	0	1	2	3	4
11. analyze relevant data before coming to a decision.	0	1	2	3	4
12. listen carefully to different points of view before coming to conclusions.	0	1	2	3	4
13. seek feedback to improve interactions with others.	0	1	2	3	4
14. accurately describe how others view my capabilities.	0	1	2	3	4
15. know when it is time to reevaluate my position on important issues.	0	1	2	3	4
16. show I understand how specific actions impact others.	0	1	2	3	4

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

For use by IRMA ORTIZ only. Received from Mind Garden, Inc. on February 9, 2022

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ Version 1 **Rater**)

Leader Name: _____ Date: _____

Instructions: The following survey items refer to your leader's style, as you perceive it. **Judge how frequently each statement fits his or her leadership style using the following scale:**

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

My Leader:

1. says exactly what he or she means.	0	1	2	3	4
2. admits mistakes when they are made.	0	1	2	3	4
3. encourages everyone to speak their mind.	0	1	2	3	4
4. tells you the hard truth.	0	1	2	3	4
5. displays emotions exactly in line with feelings.	0	1	2	3	4
6. demonstrates beliefs that are consistent with actions.	0	1	2	3	4
7. makes decisions based on his or her core values.	0	1	2	3	4
8. asks you to take positions that support your core values.	0	1	2	3	4
9. makes difficult decisions based on high standards of ethical conduct.	0	1	2	3	4
10. solicits views that challenge his or her deeply held positions.	0	1	2	3	4
11. analyzes relevant data before coming to a decision.	0	1	2	3	4
12. listens carefully to different points of view before coming to conclusions.	0	1	2	3	4
13. seeks feedback to improve interactions with others.	0	1	2	3	4
14. accurately describes how others view his or her capabilities.	0	1	2	3	4
15. knows when it is time to reevaluate his or her positions on important issues.	0	1	2	3	4
16. shows he or she understands how specific actions impact others.	0	1	2	3	4

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

For use by IRMA ORTIZ only. Received from Mind Garden, Inc. on February 9, 2022

Authentic Leadership Questionnaire Scales:

Each scale consists of these item numbers. Average the item value to get the raw score for the scale.

Transparency: 1, 2, 3, 4 & 5
Moral/Ethical: 6, 7, 8 & 9
Balanced Processing: 10, 11 & 12
Self Awareness: 13, 14, 15 & 16

© 2007 by Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa. All rights reserved in all media.
Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Anexo II. Encuesta jefes de dependencia

ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO SEDE VILLA DEL ROSARIO
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Apreciado (a) señor (a): En el marco del desarrollo del trabajo de grado titulado **"Análisis del perfil de liderazgo en la gestión de la universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario, desde el enfoque del liderazgo auténtico",** se solicita su colaboración siguiendo las instrucciones indicadas y respondiendo con el máximo interes y sinceridad. La información obtenida será estrictamente confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

I. ASPECTOS PERSONALES

Género: Femenino ☐ Masculino ☐ Otro ☐ Edad: ☐ Años

Grados escolar Bachillerato ☐ Técnico ☐ Tecnólogo ☐ Profesional ☐

Profesión:

Posgrado en

Dependencia a la que pertenece:
Rectoría ☐
Coordinación Administrativa ☐
Coordinación Académica ☐

Tipo de vinculación:
Carrera Administrativa ☐
Nombramiento provisional ☐
Contratista ☐
Periodo definido ☐
Docente - Administrativo ☐
Libre Nombramiento ☐

Experiencia laboral (años) ☐ Años ☐ Meses

Tiempo en la universidad de Pamplona: ☐ Años ☐ Meses

Instrucciones : Los siguientes elementos refieren un estilo de liderazgo. Evalúe cada declaración usando la siguiente escala que indica frecuencia en cada caso.

Nunca	0
De vez en cuando	1
A veces	2
Bastante frecuente	3
Siempre	4

YO COMO LÍDER

	0	1	2	3	4
1. **Digo exactamente lo que quiero decir.**					
2. Admito errores cuando se cometen.					
3. Aliento a todos a decir lo que piensan.					
4. Digo la dura verdad.					
5. Muestro emociones exactamente en consonancia con los sentimientos					
6. Demuestro creencias que son consistentes con las acciones.					
7. Tomo decisiones basadas en mis valores fundamentales.					
8. Pido que tome posiciones que apoyen sus valores fundamentales.					
9. Tomo decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética.					
10. Solicito puntos de vista que desafíen mis posiciones profundamente arraigadas					
11. Analizo datos relevantes antes de tomar una decisión.					
12. Escucho atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones.					
13. Busco retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás. .					
14. Describo con precisión cómo los demás ven mis capacidades.					
15. Identifico cuando es el momento de revelar mi posición sobre temas importantes					
16. Entiendo como acciones específicas impactan a otros					

MUCHAS GRACIAS

Anexo III. Encuesta funcionario Administrativo

ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO SEDE VILLA DEL ROSARIO
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Apreciado (a) señor (a): En el marco del desarrollo del trabajo de grado titulado **"Análisis del perfil de liderazgo en la gestión de la universidad de Pamplona, campus Villa del Rosario, desde el enfoque del liderazgo auténtico",** se solicita su colaboración siguiendo las instrucciones indicadas y respondiendo con el máximo interes y sinceridad. La información obtenida será estrictamente confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

I. ASPECTOS PERSONALES

Género: Femenino ☐ Masculino ☐ Otro ☐ Edad: ☐ Años

Grados escolar Bachillerato ☐ Técnico ☐ Tecnólogo ☐ Profesional ☐

Profesión:

Posgrado en

Dependencia a la que pertenece:
Rectoría ☐
Coordinación Administrativa ☐
Coordinación Académica ☐

Tipo de vinculación:
Carrera Administrativa ☐
Nombramiento provisional ☐
Contratista ☐
Periodo definido ☐
Docente - Administrativo ☐
Libre Nombramiento ☐

Experiencia laboral (años) ☐ Años ☐ Meses

Tiempo en la universidad de Pamplona: ☐ Años ☐ Meses

Instrucciones : Los siguientes elementos refieren un estilo de liderazgo. Evalúe cada declaración usando la siguiente escala que indica frecuencia en cada caso.

Nunca	0
De vez en cuando	1
A veces	2
Bastante frecuente	3
Siempre	4

MI JEFE INMEDIATO

	0	1	2	3	4
1. **Dice exactamente lo que quiere decir.**					
2. Admite errores cuando se cometen.					
3. Alienta a todos a decir lo que piensan.					
4. Dice la dura verdad.					
5. Muestra emociones exactamente en consonancia con los sentimientos					
6. Demuestra creencias que son consistentes con las acciones.					
7. Pide que tome decisiones que se apoyen en valores fundamentales.					
8. Pide que tome posiciones que apoyen sus valores fundamentales.					
9. Toma decisiones difíciles basadas en altos estándares de conducta ética.					
10. Solicita puntos de vista que desafían sus posiciones profundamente arraigadas.					
11. Analiza datos relevantes antes de tomar una decisión.					
12. Escucha atentamente diferentes puntos de vista antes de llegar a conclusiones					
13. Busca retroalimentación para mejorar las interacciones con los demás. .					
14. Describe con precisión cómo los demás ven sus capacidades.					
15. Identifica cuándo es el momento de reevaluar sus posiciones sobre temas importantes					
16. Entiende cómo acciones específicas pueden impactar a otros					

MUCHAS GRACIAS