



**Autoliderazgo y su relación con el desempeño laboral individual
de los empleados en un contexto colombiano**

Carlos Fernando Ramírez Salazar

Universidad EAN

Grupo de Investigación: G3pymes

Línea de Investigación: Liderazgo Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Gestión de Organizaciones

Ciudad, Colombia

2023

**Autoliderazgo y su relación con el desempeño laboral individual
de los empleados en un contexto colombiano**

Carlos Fernando Ramírez Salazar

Doctor en Gestión de Organizaciones

Directores

Ricardo Prada Ospina Ph. D.

Milton Rueda Varón Ph. D.

Modalidad:

Tesis

Universidad EAN

Grupo de Investigación: G3pymes

Línea de Investigación: Liderazgo Universidad EAN

Facultad de Administración de Empresas

Doctorado en Gestión de Organizaciones

Bogotá, Colombia

2023

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, Colombia, 2023

Dedicatoria

A mi esposa, Alejandra por su apoyo incondicional, su generosidad, amor y constante acompañamiento, quien a través de los años me ha dado sus aportes desinteresados, el soporte, y la energía para avanzar en mi formación profesional y académica, especialmente en esta investigación que ha sido la más ardua en el transcurso de nuestro camino juntos.

A mi hijo Juan Felipe, por sus preguntas y razonamientos que me ayudaron a profundizar el tema del autoliderazgo desde diferentes perspectivas.

A mis maravillosos padres, Leonor (Q.E.P.D), y Carlos quienes con su esfuerzo y ejemplo de vida me han inspirado siempre para buscar en mí lo mejor como persona y como profesional.

A mis hermanos, María Victoria, María del Pilar y Andrés por su solidaridad y presencia, especialmente a Diego (Q.E.P.D), a quien todos los días extraño, por su prematura partida.

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento a Ricardo Prada Ospina, mi primer director de tesis, y profesor en el doctorado, quien me acompañó y me guió, en la estructuración de mi proyecto de investigación. Gracias a sus consejos y conocimientos, pude avanzar en el del marco teórico con el cual quedaron establecidas las bases que me permitieron el desarrollo del modelo conceptual de este estudio.

Igualmente agradezco al profesor Milton Rueda Varón, también mi profesor en el doctorado, quien asumió las riendas como director de mi proyecto en una segunda instancia. Gracias a su atención y orientación especialmente en el campo estadístico, disfrute de manera especial el análisis, interpretación y comprensión de los resultados que permitieron la validación del modelo conceptual y la comprobación de las hipótesis planteadas.

A mis profesores de doctorado por sus aportes y verdadero interés para que sacáramos el mejor provecho de su conocimiento, en especial a los doctores Rodrigo Zarate quien como decano y profesor de Liderazgo despertó mi interés por investigar el estado del arte del autoliderazgo en Colombia. Agradezco también a los profesores Cesar Nieto, Julio Cesar Acosta, Manuel Garzón, Enrique Gilles, Rafael Pérez, Fabio Moscoso y por último agradezco al profesor Omar Patiño quien, como profesor, nos hizo comprender el sentido de realizar un doctorado y en segundo lugar me impulso a terminar este proyecto.

A mi compañera de doctorado y directora de ASCOLFA capítulo Bogotá, Sandra Mondragón quien me apoyó en la distribución de los formularios entre las universidades

asociadas, lo mismo que a los profesores de maestría de la EAN quienes también me apoyaron con la distribución de las encuestas.

A mi hermana María del Pilar por su constante apoyo y disposición para aconsejarme y darme ánimos hasta continuar con la finalización de este proyecto.

A mis compañeros de doctorado, con quienes compartí gratos momentos y experiencia profesional.

A todos los investigadores en todo el mundo, de quienes hemos heredado su legado y cuyos aportes son parte fundamental de este trabajo doctoral.

Resumen

Esta tesis doctoral tiene como objetivo evaluar la relación entre el autoliderazgo y el desempeño laboral individual de los empleados en un contexto colombiano, teniendo en cuenta el efecto moderador del apoyo organizacional percibido en estas relaciones. A partir del marco teórico examinado de las teorías de liderazgo, autoliderazgo, desempeño y apoyo organizacional percibido, se diseñó este estudio cuantitativo que utilizó la correlación y la regresión lineal para establecer la relación entre las estrategias de autoliderazgo de comportamiento, de recompensa natural, y de pensamiento constructivo y las dimensiones de desempeño: desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño contraproducente.

Para la validación del modelo conceptual y recolección de los datos, se diseñó un formulario con 51 declaraciones extractadas de instrumentos validados en otros contextos, al cual se sometió a una verificación de confiabilidad y validez de contenido que se aplicó a una muestra de 281 estudiantes de maestría de diversas universidades que a su vez son empleados en compañías con sede en Colombia. Los resultados obtenidos demostraron que existe una relación significativa entre el autoliderazgo y el desempeño individual y se encontraron asociaciones específicas entre las estrategias de autoliderazgo y diferentes dimensiones del desempeño. Por otro lado, se evidenció una débil acción moderadora del apoyo organizacional percibido en el autoliderazgo y desempeño individual. Adicionalmente no se evidenciaron diferencias en los niveles de autoliderazgo en función de variables demográficas como la de edad, el género, el tiempo en la empresa, tamaño de compañía y posición en la compañía.

En resumen, los resultados obtenidos en este estudio indican que existe una relación significativa entre el autoliderazgo y el desempeño individual de los trabajadores

con una correlación del 46%. A medida que los niveles de autoliderazgo aumentan, también lo hace el desempeño de los empleados. Este aumento en el desempeño tiene un impacto directo en la productividad organizacional.

En conclusión, es esencial promover y comprender la teoría del autoliderazgo en los procesos de reclutamiento y entrenamiento en las organizaciones, tanto públicas como privadas en Colombia. (Una mejor comprensión de las implicaciones que conllevan estos resultados, se puede observar en el numeral 4.7.1 Aporte de los resultados de esta investigación Pág. 210).

Palabras clave: Autoliderazgo, Liderazgo, Desempeño, Apoyo Organizacional Percibido

Abstract

This doctoral thesis aims to evaluate the relationship between self-leadership and individual job performance among employees in a Colombian context while accounting for the moderating impact of perceived organizational support. Based on the theoretical framework reviewed on leadership, self-leadership, performance, and perceived organizational support theories, this quantitative study was designed using correlation and linear regression to establish the relationship between self-leadership behaviour strategies, natural reward strategies, and constructive thought strategies, with the dimensions of job performance: task performance, contextual performance, and counterproductive performance.

To validate the conceptual model and collect data, a questionnaire was designed with of 51 statements extracted from instruments validated in other contexts. The data was collected from 281 master's students from various universities also employed by companies headquartered in Colombia. The results demonstrated a significant relationship between self-leadership and individual job performance, with specific associations between self-leadership strategies and different performance dimensions. However, a weak moderating effect of perceived organizational support on self-leadership and individual performance was observed.

Additionally, no differences in self-leadership levels were found based on demographic variables such as age, gender, time in the company, company size and position in the company.

In summary, the results obtained in this study indicate that there is a significant relationship between self-leadership and individual employee performance, with a

correlation of 46%. As self-leadership levels increase, so does employee performance. This increase in performance has a direct impact on organizational productivity.

In conclusion, it is essential to promote and understand the theory of self-leadership in recruitment and training processes in both public and private organizations in Colombia. (A better understanding of the implications arising from these results, can be observed in Section 4.7.1 Contribution of findings from this research, page 210).

Keywords: Self-leadership, Leadership, Job performance, Perceived organizational support.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I	25
1. INTRODUCCIÓN	25
1.1. Justificación.....	28
1.2. Descripción del problema	31
1.3. Pregunta de investigación.....	35
1.4. Objetivos de la investigación	36
1.4.1. Objetivo general	36
1.4.2. Objetivos específicos	36
1.5. Preguntas e hipótesis.....	37
1.5.1. Preguntas de estadística descriptiva	37
1.5.2. Preguntas e hipótesis relacionadas	38
1.5.3. Variable de control - apoyo organizacional percibido.....	41
1.6. Alcance y delimitación de la investigación	42
CAPÍTULO II	43
2. MARCO TEÓRICO	43
2.1. Introducción.....	43
2.2. Teorías de liderazgo	44
2.2.1. La era de los rasgos.....	45
2.2.2. La era del comportamiento.....	46
2.2.3. La era de la contingencia	49
2.2.4. La era contemporánea	50
2.2.5. Mediciones de liderazgo.....	70
2.3. Teoría del autoliderazgo	72

2.3.1. Introducción	72
2.3.2. Definiciones del autoliderazgo	72
2.3.3. Marco teórico del autoliderazgo	75
2.3.4. Estrategias de autoliderazgo.....	87
2.3.5. Medición del autoliderazgo.....	93
2.4. Teorías de desempeño laboral	94
2.4.1. Antecedentes.....	94
2.4.2. Definiciones de desempeño laboral.....	99
2.4.3. Dimensiones del desempeño.....	101
2.4.4. Gestión del desempeño laboral	108
2.4.5. Medición del desempeño laboral	113
2.5. Influencia de las estrategias de autoliderazgo en el desempeño individual	117
2.5.1. Estrategias de comportamiento	117
2.5.2. Estrategias de naturales de recompensa	118
2.5.3. Estrategias de patrones de pensamiento constructivo.....	119
2.5.4. Conclusión	119
CAPÍTULO III.....	121
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	121
3.1. Introducción.....	121
3.2. Tipo de investigación y orientación filosófica	121
3.3. Contexto de la investigación población y muestra seleccionadas.....	123
3.3.1. Población y muestra.....	123
3.4. Desarrollo de escalas de medición.....	125

3.4.1. Definición y conceptualización del constructo e identificación de dimensiones.	125
3.4.2. Variables demográficas.....	130
3.4.3. Diseño de los ítems de la escala	130
3.5. Procedimiento de recolección de datos.....	137
3.6. Metodología de análisis del modelo de autoliderazgo y desempeño	138
3.6.1. Técnicas de análisis descriptivo.....	139
3.6.2. Análisis estadístico de componentes principales	139
CAPÍTULO IV.....	144
4. RESULTADOS.....	144
4.1. Introducción.....	144
4.2. Análisis de estadística descriptiva caracterización de la población encuestada	147
4.3. Análisis y resultados de componentes principales del modelo de autoliderazgo, desempeño individual y apoyo organizacional Percibido.....	149
4.3.1. Componentes principales de autoliderazgo.....	149
4.3.2. Componentes principales de desempeño	168
4.3.3. Componentes principales de apoyo organizacional percibido	184
4.4. Modelo conceptual de autoliderazgo y su relación con el desempeño Individual y la acción moderadora del apoyo organización.....	189
4.5. Resultados de hipótesis planteadas	190
4.5.1. Hipótesis 1	192
4.5.2. Hipótesis 2	194
4.5.3. Hipótesis 3	196
4.5.4. Hipótesis 4	197

Autoliderazgo y su relación con el desempeño laboral individual de los empleados en un contexto colombiano	18
4.5.5. Hipótesis 5	199
4.5.6. Hipótesis 6	201
4.5.7. Hipótesis 7	202
4.6. Resultados estadísticos adicionales de la investigación.....	204
4.7. Discusión de los resultados e implicaciones	209
4.7.1. Aportes de los resultados de esta investigación.....	212
5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION.....	221
5.1. Conclusiones.....	221
5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación	225
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	227
ANEXOS	268
Anexo A. Bases de Datos Biblioteca Universidad EAN - Apoyo al Investigador	268
Anexo B. Correo recibido de traductora certificada para la traducción de las declaraciones del Cuestionario RSLQ de Houghthon y Neck (2002).....	269
Anexo C. Formulario (FDA1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual)	271
Anexo D. Correo de Invitación a expertos para validación de Confiabilidad de Formulario FAD1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual	284
Anexo E. Listado de expertos participantes en validación de Confiabilidad de Formulario FDA1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual	285

Índice de Figuras

Figura 1. Estudios de Influencia del Autoliderazgo a través del tiempo. Fuente: Elaboración propia con base en Goldsby et al., (2021); Stewart, Courtright, y Manz (2011).	33
Figura 2. Teorías de base del autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en (Carver y Scheier 2011, 2001, 1998); (Manz y Sims, 1980; Uhl-Bien y Graen, 1988; Ebner, Schulte, Soucek y Kauffel, 2017); (Bandura, 1986, 1997); (Deci y Ryan, 1985); (Seligman, 1999, 2002).....	76
Figura 3. Representación esquemática de un circuito de autorregulación termostato. Fuente: elaboración propia con base en Carver y Scheier (1998, p.11).....	77
Figura 4. Modelo Causal de determinación recíproca del comportamiento humano de la Teoría Social Cognitiva. Fuente: Bandura (1986, 2012).	80
Figura 5. Estrategias de Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en Neck y Houghton (2006).	88
Figura 6. Dimensiones de Desempeño Laboral. Fuente: Elaboración propia con base en (Murphy, et al., 2019; Campbell y Wiernik, 2015; Rotundo y Sackett, 2002; Pulakos, Arad y Plamondon, 2000; Russell et al., 2017).	102
Figura 7. Componentes de un sistema de Gestión de Desempeño Laboral. Fuente: Elaboración propia con base en Aguinis (2019); Aguinis, Joo y Gottfredson (2011).....	108
Figura 8. Determinantes del desempeño Laboral. Fuente: Elaboración propia con base en (Campbell et al.,1993; McCloy, Campbell y Cudeck, 1994).	110
Figura 9. Orientación filosófica y secuencia de la investigación. Fuente: Elaboración propia con base en Saunders, Lewis y Thornhill (2019, p.130) y Creswell (2014, p.34).....	122

Figura 10. Diagrama de flujo para la estructuración del Modelo conceptual de Autoliderazgo y Desempeño. Fuente: Elaboración propia	146
Figura 11. Modelo conceptual de Autoliderazgo y Desempeño. Fuente: Elaboración propia con base en Houghthon y Neck (2002); Koopmans et al., (2014); Eisenberg y Huntington (1986).....	147
Figura 12. Análisis de componentes principales de Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en Houghthon y Neck (2002).....	150
Figura 13. Circulo de correlación de componentes principales de estrategias de comportamiento. Fuente: Elaboración propia.	152
Figura 14. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	154
Figura 15. Circulo de correlación de componentes principales de estrategias de recompensa natural. Fuente: Elaboración propia.	157
Figura 16. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración Propia.....	158
Figura 17. Componentes principales de estrategias de pensamiento constructivo. Fuente: Elaboración propia.....	161
Figura 18. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	163
Figura 19. Componentes principales de estrategias de autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.	166
Figura 20. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	167
Figura 21. Componentes Principales de Desempeño. Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2011) y Koopmans et al., (2014).	169

Figura 22. Componentes principales de dimensión de desempeño de tarea. Fuente elaboración propia.	170
Figura 23. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	171
Figura 24. Componentes principales de dimensión de desempeño contextual. Fuente elaboración propia.	174
Figura 25. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	175
Figura 26. Componentes principales de dimensión de desempeño contraproducente. Fuente elaboración propia.	178
Figura 27. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	179
Figura 28. Componentes principales de Desempeño. Fuente: Elaboración propia.	182
Figura 29. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	183
Figura 30. Apoyo organizacional Percibido. Fuente: Elaboración propia.	184
Figura 31. Circulo de correlación de componentes principales de Apoyo Organizacional Percibido. Fuente: elaboración propia.	186
Figura 32. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.	187
Figura 33. Relación de Autoliderazgo- Desempeño y Apoyo Organización. Fuente: Elaboración propia.	189
Figura 34. Datos prueba de hipótesis 1. Fuente: elaboración propia.	193
Figura 35. Datos prueba de Hipótesis 2. Fuente: Elaboración propia.	195
Figura 36. Datos prueba de Hipótesis 3. Fuente: Elaboración propia.	196
Figura 37. Datos prueba de Hipótesis 4. Fuente: Elaboración propia.	198

Figura 38. Datos prueba de Hipótesis 5. Fuente: Elaboración propia.....	200
Figura 39. Datos prueba de Hipótesis 6. Fuente: Elaboración propia.....	201
Figura 40. Datos prueba de Hipótesis 7. Fuente: Elaboración propia.....	203
Figura 41. Relación entre edad y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.....	204
Figura 42. Relación entre género y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.....	205
Figura 43. Relación entre tiempo de trabajo y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.	206
Figura 44. Relación entre número de empleados y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.	207
Figura 45. Relación entre número de empleados y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.	208

Índice de Ilustraciones

Tabla 1. Eras y Teorías del Liderazgo – La ruta hacia el Autoliderazgo.....	44
Tabla 2. Factores de Liderazgo del Líder Transformacional	55
Tabla 3. Evolución de la teoría del desempeño laboral y sus diferentes enfoques	95
Tabla 4. Maestrías en Colombia de acuerdo con SNIES	123
Tabla 5. Dimensiones, Prácticas e Ítems de Autoliderazgo	127
Tabla 6. Dimensiones y factores de Desempeño	128
Tabla 7. Apoyo Organizacional Percibido	129
Tabla 8. Resultados validez de contenido declaraciones de Autoliderazgo	134
Tabla 9. Resultados de validez de contenido declaraciones de Desempeño	135
Tabla 10. Resultados de validez de contenido declaraciones de Apoyo Organizacional Percibido	136
Tabla 11. Descripción de la población de estudiantes encuestados.....	148
Tabla 12. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de comportamiento	151
Tabla 13. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias naturales de recompensa / automotivación.....	156
Tabla 14. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de pensamiento constructivo ..	160
Tabla 15. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de Autoliderazgo	165
Tabla 16. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de la dimensión de desempeño de tarea.....	170

Tabla 17. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de la dimensión de desempeño de contextual.....	173
Tabla 18. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de la dimensión de desempeño contraproducente.....	177
Tabla 19. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de Desempeño	181
Tabla 20. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de apoyo organizacional percibido.....	185
Tabla 21. Hipótesis Plateadas.....	191

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Peter Drucker (1993), anticipándose a la llegada del siglo XXI, visualizó un cambio de paradigma en la sociedad, que bautizó como “la sociedad del conocimiento” caracterizada por una mayor democratización de la información, la especialización y la globalización, que están transformando las relaciones personales, sociales, educativas, políticas, tecnológicas y laborales, de manera vertiginosa, lo que ha llevado a que el mundo hoy se conozca con el término en inglés “*Vuca World*”, en español “Mundo VICA”, (Volátil, Incierto, Caótico y Ambiguo), que se caracteriza por la complejidad y velocidad en que ocurren los cambios (Horstmeyer, 2018). Estos cambios son producto de una revolución digital e interconexión global sin precedentes, impulsada por el desarrollo de internet, que nos permite el acceso a conocimientos exponenciales por medio de dispositivos digitales, y a la comunicación instantánea a través de las redes sociales (Kok y Van Den Heuvel, 2019). En este mundo VICA, es común encontrar conceptos tales como: Inteligencia artificial (**IA**), internet de las cosas (**IoT**), analítica de datos, robótica, conectividad social, trabajadores por proyecto y fuerza de trabajo híbrida, entre otros (Shet y Pereira, 2021).

Adicionalmente se están produciendo cambios en la demografía, en los lugares de trabajo; hoy podemos observar que confluyen en un mismo lugar varias generaciones, entre las que se encuentran: **a)** La Silenciosa (nacidos entre 1925 - 1945); **b)** Baby Boomers (1946 - 1964); **c)** X (nacidos entre 1965 - 1981); **d)** Y de los Millennials (nacidos entre 1981 - 2000), y **e)** Generación Z (nacidos entre 2001 - 2020) compuesta por los jóvenes que comienzan su vida laboral (North y Fiske, 2015), con diferentes habilidades, competencias, intereses y necesidades. La diversidad generacional, y la velocidad de los cambios, requieren nuevas competencias del talento humano y por lo tanto las

organizaciones que no se adapten a estas nuevas situaciones, estarán afectando el desempeño individual y de los equipos en el mundo empresarial (Fauth, Bevan y Mills, 2008).

El desempeño laboral se describe, como la medida en que un individuo y/o equipos de trabajo, contribuyen en el logro de los objetivos de la empresa (Islam y Rasad, 2006). Es el valor total que una empresa espera, como resultado del trabajo realizado por el empleado dentro de un período de tiempo determinado (Motowidlo y Kell, 2012). Dicho valor, que puede ser alto o bajo, depende de que el trabajador presente un buen o mal desempeño, supone la contribución que ese trabajador hace en la consecución de la eficacia de su organización (Motowidlo, 2003). Para Shin y Konrad (2017), los resultados empresariales están en relación directa con el desempeño de sus empleados

Hoy en día, se dispone de investigaciones empíricas, acerca del valor del trabajo de los empleados, y su desempeño, a través de la evaluación y medición de las acciones, comportamientos y resultados de los procesos en los que participa (Viswesvaran y Ones, 2017), y su contribución en el logro de los objetivos de la empresa (Al Hammandi y Hussain, 2019); lo que ha orientado a los investigadores a estudiar y comprender que es lo que motiva el desempeño de los empleados (Kundi, Aboramadan, Elhamalawi y Shahid, 2020).

Uno de los motivadores más importantes del desempeño de los individuos es el liderazgo. Para Summerfield (2014), el liderazgo es lo que hacen los líderes, para guiar e inspirar en todos los niveles.

Neck, Manz, y Houghton (2019), mencionan que, en los estudios sobre liderazgo, solo consideran como fuente de liderazgo, la influencia externa que ejerce un líder sobre sus seguidores, sin tener en cuenta, la influencia interna que los individuos ejercen sobre

si mismos, es decir, se auto lideran, dado que los líderes deben tener primero su propia motivación para iniciar sus proyectos.

Houghton, Neck y Manz (2003, p.126), definen el autoliderazgo como “un proceso en el que el individuo se influye a sí mismo para lograr la autodirección y la automotivación para desempeñarse”; utilizando, según Neck y Houghton (2006), estrategias conductuales y cognitivas específicas, diseñadas para influir positivamente en la eficacia personal.

Las circunstancias actuales de crecimiento exponencial de la información y los desafíos tecnológicos tienen un impacto global (Shet y Pereira, 2021). En Latinoamérica, los países han abierto sus economías a inversores globales, que a su vez son inversores en otros países, estas circunstancias están originando una movilidad importante del talento humano (Torres, Ruiz, Hamlin y Vélez-Calle, 2015).

Colombia no es ajena a los movimientos de la fuerza laboral entre países, ni a las variadas transformaciones y desafíos que ocurren en el mundo en la actualidad. Esta coyuntura de movilidad ha ampliado la diversidad del talento humano que labora en las empresas, y su administración y gestión requiere un enfoque de dirección diferente que se ajuste para incrementar los niveles de desempeño que garanticen la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. Dado lo anterior, la presente investigación está orientada a establecer la influencia del Autoliderazgo en el desempeño individual, dentro de las empresas en un contexto colombiano.

1.1. Justificación

Dentro del campo de la psicología organizacional, y la gestión de organizaciones, se ha venido estudiando el Autoliderazgo como constructo, que permite optimizar el desempeño del individuo y mejorar su adaptación al cambio (Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler y Curral, 2018). Es creciente la necesidad de autonomía de las personas para realizar el trabajo, que puede verse como un esfuerzo auto dirigido, en la búsqueda de una visión personal que se complementa con la visión de la empresa.

La aplicación del concepto de Autoliderazgo no se limita a una determinada profesión (Stewart, Courtrih y Manz, 2011). Godwin, Neck y Houghton (1999), mencionan que el autoliderazgo tiene varias características positivas, que incluyen decisión, persistencia, creatividad, y autonomía. Este nuevo enfoque, de acuerdo con Pihl-Thingvad (2014), estimula el desarrollo de las capacidades del individuo, cuando se enfrentan a desafíos continuos en una organización, que le permiten satisfacer las demandas de las partes interesadas.

Se requiere una alta dosis de perseverancia, y mantenimiento de una actitud positiva frente a los desafíos, que puede decidir sobre el éxito, o el fracaso, en el cumplimiento de los objetivos, y quienes se comprometen, deben encontrar el impulso desde dentro de su ser, que induce a una mejor comprensión de sí mismos (D'Intino, Goldsby, Houghton y Neck, 2007), a través de la aplicación de estrategias conductuales, y cognitivas, para influir positivamente en la efectividad personal (Neck et al., 2019).

El propósito de la presente la investigación, está orientado a explorar las teorías del autoliderazgo y de desempeño, en un medio colombiano: primero, con el fin de analizar el impacto de la influencia del autoliderazgo, en el desempeño individual para lo cual se plantean las siguientes hipótesis. Una primera hipótesis que se plantea es que los

individuos con un fuerte autoliderazgo tienen mayores probabilidades de alcanzar niveles de desempeño más alto, en comparación con aquellos individuos con niveles bajos de autoliderazgo. Una segunda hipótesis que se plantea es que los individuos con un potencial mayor de desempeño son más propensos a mejorar sus actuales condiciones de desempeño cuando perciben apoyo en los lugares de trabajo. En tercer lugar, si se demuestra en la investigación, una fuerte relación entre autoliderazgo y desempeño se abre la puerta para el desarrollo e implementación de capacitaciones de Autoliderazgo tanto en universidades como en empresas privadas y públicas.

La presente investigación se justifica por los siguientes aportes:

Primero, desde el valor académico: **a) Contribuir** en la ampliación de la frontera del conocimiento del autoliderazgo en un ámbito colombiano, que permita valorar y comparar los resultados locales, con estudios realizados en otros países y ámbitos, que sirvan de insumo para futuras investigaciones en Latinoamérica; **b) Producir un documento** cuyos resultados se puedan compartir, poner en práctica, y cuya metodología se pueda utilizar y adaptar en organizaciones interesadas en fortalecer las competencias de autoliderazgo del talento humano; **c) Proporcionar a la academia material teórico**, que sirva de base para el desarrollo de nuevos programas de cátedra y de extensión enfocados en Autoliderazgo y desempeño, en instituciones de educación superior; **d) Estimular a otros investigadores** para que se interesen en el estudio del autoliderazgo, y continúen en la producción de nuevo material bibliográfico, que contribuya al fortalecimiento teórico y práctico en el ámbito colombiano y Latinoamericano.

Segundo, desde el valor social: Por la oportunidad de realizar una investigación del autoliderazgo en individuos que laboran en empresas colombianas. El autoliderazgo ayuda a los individuos a tener una mayor comprensión sobre quiénes son, a donde quieren

ir y que pueden lograr. Adicionalmente, contribuye a desarrollar la capacidad de controlar las emociones y observar el comportamiento que lo guíen hacia el éxito.

Este tipo de estudios y de entrenamiento en la mediana industria, son de difícil acceso, por la escasez de recursos, y altos costos de programas de capacitación que se ofrecen en el mercado laboral, con lo cual, un estudio académico de autoliderazgo se constituye en un recurso atractivo y valioso, que se puede compartir con este tipo de empresas.

Tercero, desde el valor laboral: porque en la coyuntura actual de teletrabajo, y variedad de trabajo autónomo, la gestión del talento humano se debe replantear centrando sus esfuerzos en la promoción del autoliderazgo, para influenciar el desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico, agilidad de aprendizaje, autoconciencia y adaptabilidad a la ambigüedad y al cambio, que son las competencias que se vienen estudiando en el mundo, para tener personal que se automotive, esté más empoderado para tomar decisiones, y promueva en los individuos y los equipos de trabajo, un desempeño superior.

Cuarto, desde el valor empresarial: Como resultado de la investigación bibliográfica, se dispone de una base teórica robusta, sobre la influencia del autoliderazgo en varios campos de la gestión empresarial como: la creatividad, la innovación, el emprendimiento, el desempeño, y el compromiso, entre otros, que son temas de gran interés para el desarrollo del talento humano en países en vías de desarrollo. Dada la tendencia actual de globalización, es cada vez más probable que las personas trabajen en diferentes ambientes y culturas, por lo tanto, resulta valioso explorar, en qué medida la práctica del autoliderazgo individual y de los equipos de trabajo, que ya se está dando en otros países, se puede aplicar en el ámbito colombiano.

1.2. Descripción del problema

En el mundo VICA, la diversidad generacional se ha venido afianzando, en una gran mayoría de organizaciones. Se percibe un alto nivel de volatilidad en la permanencia de los individuos en un mismo trabajo y baja lealtad hacia la empresa empleadora, especialmente de la generación de los Millennials (Stein, 2013). Adicionalmente se están presentando nuevas prácticas laborales, como trabajo flexible y estructuras basadas en proyectos, encontrándose en una misma empresa, individuos con diferentes niveles de experiencia, en variedad de disciplinas, diferentes sistemas de contratación, y localización geográfica (Petrie, 2011). En este nuevo ambiente, los empleados, rara vez trabajan cara a cara, y se comunican a través de redes virtuales complejas con lo cual, la claridad de las comunicaciones y el entendimiento mutuo es un desafío mayor (McGonagill y Doerffer, 2010).

La nueva demografía empresarial y la transformación tecnológica, sumados a la velocidad en que ocurren los cambios, están erosionando los recursos de las empresas, a medida que las habilidades de los empleados, se vuelven obsoletas a un ritmo más rápido (Horney, Pasmore y O'Shea, 2010), provocando una necesidad de realizar, ajustes en las habilidades y competencias de las personas (Arpaci, 2018 y Cansoy, 2018), para mejorar los niveles de desempeño de los individuos, y de los equipos de trabajo, ya que, el talento humano constituye una gran proporción de los gastos, y a su vez, es el que aporta la mayor parte de los ingresos de una organización (Bortoluzzi, Carey, McArthur y Menassa, 2018). Para enfrenar estos nuevos desafíos, las organizaciones, requieren un modelo de liderazgo distinto, interactivo, integrado y participativo, en donde la relación jefa-subordinado, (Liderazgo-externo), pasa a ser una relación, más colaborativa y responsable, que parte del liderazgo-interno, (Autoliderazgo) (Neck, Manz, y Houghton, 2019).

Colombia no está exenta a los grandes cambios que ocurren en el mundo VICA, y por lo tanto las empresas locales tienen una gran oportunidad, de innovar y rediseñar sus procesos de gestión del talento humano, para enfrentar los nuevos desafíos del siglo XXI, a través de la capacitación en una metodología de autoliderazgo, consistente en la práctica de estrategias de la observación de la conducta, la automotivación y el diálogo positivo interno.

Para la construcción del marco teórico de la presente investigación, se revisaron documentos de los últimos cinco años provenientes de las bases de datos *Scopus*, *Web of Science*, *Springer* y *Proquest*. En un primer filtro se encontraron 4.154 documentos con la palabra “*Self-Leadership*”. En un segundo filtro, se tuvieron en cuenta solamente artículos académicos, de los cuales se seleccionaron 357 artículos de *Scopus*, 245 artículos de *WoS*, 811 y 709 artículos de *Proquest*. En el proceso de búsqueda, se observó que el país con mayores publicaciones científicas es Estados Unidos, seguido de China, Corea del Sur, Alemania, Inglaterra, Canadá y Sudáfrica entre otros. En Latinoamérica las publicaciones académicas son muy limitadas. Dentro de la búsqueda realizada, se encontraron cinco publicaciones en Brasil y dos en Colombia. Ver Anexo A.

En el proceso de búsqueda, se observó que la influencia del autoliderazgo se ha estudiado desde varias perspectivas por diferentes investigadores entre los años 1980 a 2021, ver Figura 1.



Figura 1. Estudios de Influencia del Autoliderazgo a través del tiempo. Fuente: Elaboración propia con base en Goldsby et al., (2021); Stewart, Courtright, y Manz (2011).

Los siguientes son algunos autores y estudios realizados sobre la influencia del autoliderazgo:

a) Influencia: (Manz, 1986; Unsworth y Mason, 2012; Houghton, Carnes y Ellison 2014; Mayfield, Mayfield y Neck 2021).

b) Estrategias de Autoliderazgo: (Manz, 2005, 2015; Elloy, 2008; Megheirkouni, 2018; Napiersky y Woods, 2018; Kalra, Agnihotri, Singh, Puri y Kumar, 2020; Knotts, Houghton, Pearce, Chen, Stewart y Manz, 2021).

- c) Equipos de Trabajo:** (Manz, 1990; Quinteiro, Passos y Curral, 2016).
- d) Desempeño:** (Steward y Barrick, 2000; Neck, Hossein, Houghton y Godwin, 2003; Şahin, 2011; Marques-Quinteiro y Curral, 2012; Hauschildt y Konradt, 2012; Furtner y Rauthmann, 2013; Amundsen y Martinsen, 2014; Singh, Kumar y Puri, 2017; Yu y Ko, 2017; Kayral y Dülger, 2019; Knotts, Houghton, Pearce, Chen, Stewart y Manz, 2021; Konradt, Ellwart y Gevers, 2021).
- e) Creatividad e Innovación:** (DiLiello y Houghton, 2006; Carmeli, Meitar y Weisberg, 2006; Pratoon y Savatsomboon, 2012; Amundsen y Martinsen, 2015; Gomes, Curral y Caetano, 2015; Ghosh, 2015; Ziyae, y Heydari, 2016).
- f) Liderazgo:** (Pearce y Manz, 2005, 2011; Pearce y Sims, 2002; Reichard y Johnson, 2011; Furtner, Baldegger y Rauthmann, 2013; Manz, Skaggs, Pearce y Wassenaar, 2015; Furtner, Rauthmann y Sachse, 2015; Castellano, Chandavimol, Khelladi y Orhan, 2021).
- g) Compromiso:** (Pihl-Thingvad, 2014; Cranmer, Goldman y Houghton, 2019; Knotts, y Houghton, 2021; Schultz, 2021; Rakthin, Punnakitikashem, Pisitsupakarn y Aksaravut, 2021).
- h) Personalidad:** (Wan-Gould, 2010; Özsoy, Onay, Altun y Pehlivan, 2018; Abid, Arya, Arshad, Ahmed, y Farooqi, 2021).
 - a. Excelencia personal (Neck y Manz, 2012; Neck, Manz y Houghton, 2019);
- i) Emprendimiento:** (Neck, Neck, Manz y Godwin, 1999; Neck, Houghton, Sardeshmukh, Goldsby y Godwin, 2013; Godwin, Neck y D'Intino, 2016; Nmunda y Van Der Westhuizen, 2019; Bendell, Sullivan y Marvel, 2019; Yinguin, Jahan y Qamruzzaman, 2021).

j) Escalas de medición: Por otra parte, se han desarrollado y revisado escalas de medición del autoliderazgo dentro de las cuales se encuentran Manz, 1993; Anderson y Prussia, 1997; Houghton y Neck, 2002; Neubert, y Wu, 2006; Ho y Nesbit, 2009; Houghton, Dawley y DiLiello, 2012; Marques-Quinteiro, Curral y Passos, 2012; Amundsen, Stein y Oliver, 2014; Boonyarit, 2021).

En Latinoamérica las publicaciones sobre autoliderazgo y su impacto en el desempeño individual son muy limitadas sin embargo a nivel global, se dispone de abundante material teórico, y de instrumentos de medición probados, en diferentes contextos organizacionales y geográficos, lo cual constituye una gran oportunidad, para realizar un estudio de Autoliderazgo y su impacto en el desempeño laboral individual en instituciones de educación superior en Colombia, donde se encuentran profesionales de diferentes áreas del conocimiento, experiencia laboral y entorno empresarial, adelantando programas de maestría, con lo cual se espera expandir el conocimiento en este campo y contribuir de manera significativa en la gestión del talento humano en Colombia y Latinoamérica.

1.3. Pregunta de investigación

Para el presente trabajo la pregunta de investigación que surge es:

¿Cuál es la influencia del autoliderazgo en el desempeño laboral, individual?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

El objetivo de esta investigación es cuantificar la interrelación entre autoliderazgo y el desempeño laboral de estudiantes de maestría en universidades colombianas. La investigación aportará información relevante para el desarrollo de la literatura existente sobre autoliderazgo en instituciones de educación superior, la cual servirá para la creación de nuevos programas curriculares y de capacitación a empresas en cursos de extensión. Adicionalmente, los resultados obtenidos, podrán ser compartidos con las Instituciones participantes, con los cuales se podrían implementar, futuros talleres de entrenamiento entre sus miembros.

1.4.2. Objetivos específicos

- 1. Desarrollar el marco teórico y conceptual**, a partir de una revisión profunda de la literatura disponible, sobre el estado del arte de estudios relacionados con las teorías de liderazgo, autoliderazgo y desempeño que permitan identificar las dimensiones y variables desarrolladas, en las teorías estudiadas, que servirán como insumo para la presente investigación.
- 2. Definir las dimensiones** clave a considerar en la investigación, y determinar las variables dependientes e independientes que se tendrán en cuenta para las pruebas de hipótesis y evaluación de resultados.
- 3. Diseñar el instrumento** que se tendrá en cuenta para la medición de autoliderazgo y desempeño que permita precisar la relación entre las variables asociadas a las dimensiones de autoliderazgo y las variables asociadas a las dimensiones de desempeño.

4. **Analizar la relación entre autoliderazgo y desempeño**, y la acción moderadora del apoyo organizacional percibido en el autoliderazgo mediante la validación estadística de los resultados obtenidos.
5. **Mostar el análisis de la incidencia del autoliderazgo** en el desempeño laboral mediante los resultados obtenidos en la investigación, para que puedan ser utilizados para la implementación de talleres de autoliderazgo como una herramienta adicional para la gestión del talento humano.

1.5. Preguntas e hipótesis

1.5.1. Preguntas de estadística descriptiva

Esta investigación tiene como finalidad proporcionar información básica de los estudiantes de educación superior, con relación a las prácticas actuales de autoliderazgo y el desempeño individual y a la vez con base en los resultados obtenidos, brindar la posibilidad de utilizar estas prácticas en el lugar de trabajo.

Se espera obtener información estadística general con base en las siguientes preguntas, realizadas a las personas encuestadas:

1. ¿Qué porcentaje de los individuos encuestados tiene un fuerte autoliderazgo?
2. ¿Qué porcentaje de los individuos encuestados tiene un alto desempeño?
3. ¿Qué porcentaje de los individuos encuestados percibe que es apoyado para desempeñarse más eficientemente dentro de su organización?

1.5.2. Preguntas e hipótesis relacionadas

Las siguientes preguntas de investigación e hipótesis relacionadas, se plantean para el siguiente estudio:

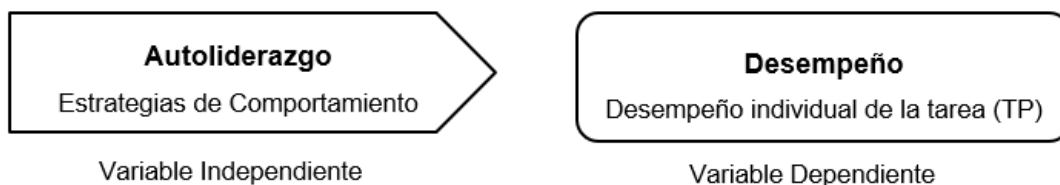
1. El impacto de las estrategias de autoliderazgo en el desempeño individual.



Pregunta de Investigación 1: ¿Como impactan las estrategias de autoliderazgo el desempeño individual?

Hipótesis 1: El Autoliderazgo está relacionado positivamente con el desempeño individual de los trabajadores.

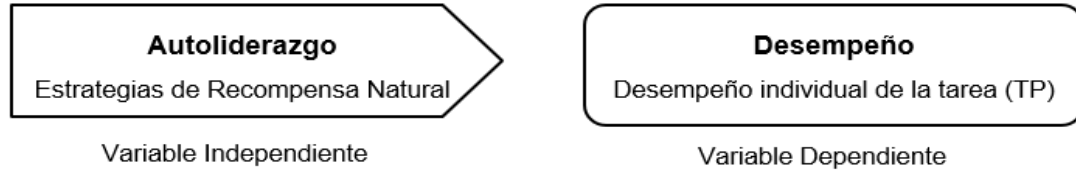
2. El Impacto de las estrategias de autoliderazgo de comportamiento, en el desempeño individual de la tarea.



Pregunta de Investigación 2: ¿Cómo impactan las estrategias de autoliderazgo de comportamiento el desempeño individual de la tarea?

Hipótesis 2: Las estrategias de autoliderazgo de comportamiento tienen una relación positiva con el desempeño individual de la tarea de los empleados.

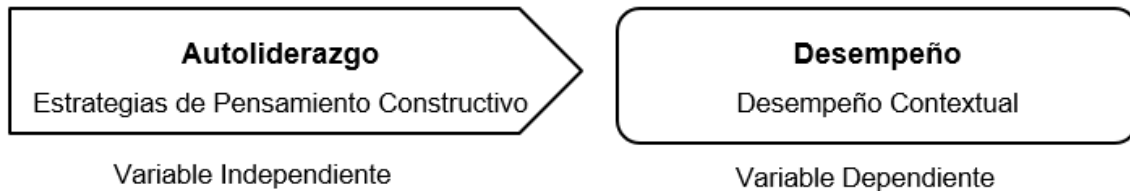
3. Impacto de las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural en el desempeño Individual de tarea.



Pregunta de Investigación 3: ¿Cómo impactan las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural el desempeño individual de la tarea?

Hipótesis 3: Las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural tienen una relación positiva con el desempeño individual de la tarea, de los empleados.

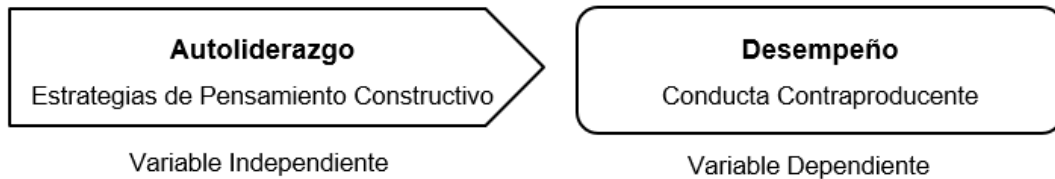
4. Impacto de las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo en el desempeño contextual de la tarea.



Pregunta de Investigación 4: ¿Cómo impactan las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo el desempeño contextual de la tarea?

Hipótesis 4: Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienen una relación positiva con el desempeño contextual individual de los empleados.

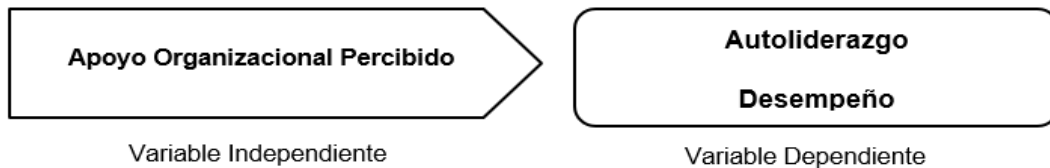
5. Impacto de las estrategias de autoliderazgo de pensamientos constructivos en el desempeño de conductas contraproducentes del empleado.



Pregunta de Investigación 5: ¿Cómo impactan las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo el desempeño de conductas contraproducentes del empleado?

Hipótesis 5: Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienen una relación positiva a evitar el comportamiento no deseado.

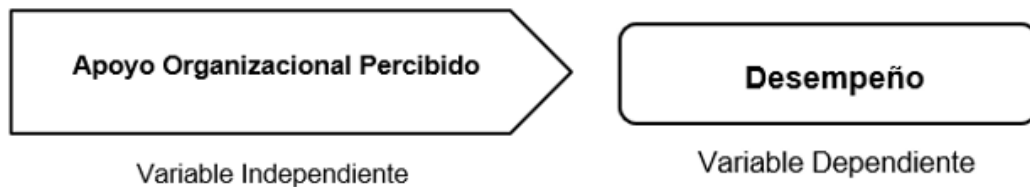
6. Variable de control. Impacto del apoyo organizacional percibido en el autoliderazgo y el desempeño individual.



Pregunta de Investigación 6: ¿Cómo impacta el apoyo organizacional percibido el autoliderazgo individual y el desempeño?

Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre Apoyo organizacional Percibido y Auto liderazgo.

7. Variable de control. Impacto del apoyo organizacional percibido en el autoliderazgo y el desempeño individual



Pregunta de Investigación 7: ¿Cómo impacta el apoyo organizacional percibido el desempeño Individual de los empleados?

Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre Apoyo Organizacional Percibido y Desempeño Individual.

1.5.3. Variable de control - apoyo organizacional percibido

Las variables de control son aquellas que pueden impactar la investigación, pero no son el foco de la investigación. Pueden sesgar los hallazgos y deben ser controladas para establecer unas relaciones más claras de las variables de estudio. Para este caso se tendrá en cuenta la variable de apoyo organizacional percibido.

El apoyo organizacional percibido representa las creencias del empleado sobre el soporte que la compañía puede proporcionarle para ayudarlo a desempeñar mejor su trabajo y a manejar situaciones de stress (Rhoades y Eisenberger, 2002). Estas creencias, según van der Laken, et al., (2016), son reforzadas de tres formas: reduciendo la incertidumbre y el stress (de parte de los líderes), entregándole a los empleados los recursos que necesita, y generando un sentimiento de obligación recíproca para aumentar el desempeño. Adicionalmente aquellos individuos que reciben soporte de su organización tienden a dar apoyo a otros compañeros de trabajo, con lo cual se presenta un efecto multiplicador, que contribuye a un mejor desempeño (Fee y Gray, 2020).

Para medir el apoyo organizacional percibido, se consideraron 6 declaraciones tomadas de la escala de “Apoyo Organizacional Percibido”, desarrollada por (Eisenberger et al., 1986).

1.6. Alcance y delimitación de la investigación

En la sociedad del conocimiento el trabajo es una parte fundamental de la vida de millones de individuos en todo el mundo. Las investigaciones sobre la influencia del autoliderazgo en el desempeño individual laboral se han abordado por varios investigadores en diversos contextos y países. Sin embargo, en Colombia dentro de la bibliografía estudiada no se encuentran estudios de este tipo. De acuerdo Van Wart, Roman y Liu (2017), el autoliderazgo es un estilo universal de liderazgo que se enfoca en la autodirección, la auto realización y la auto inspiración (Van Wart, Roman y Liu, 2017), comprende la gestión estratégica de las percepciones y comportamientos de las personas, que les permiten establecer prioridades, identificar sus necesidades y trabajar con eficacia (Na-Nan y Saribut, 2020).

Para adelantar la investigación sobre la influencia del autoliderazgo en el desempeño individual de los empleados en Colombia, esta investigación se orientó en los estudiantes de Maestría de reconocidas universidades del país por la diversidad de talento humano que estudia en diferentes disciplinas y en general se encuentra laborando en diferentes sectores económicos constituyendo esta doble condición de estudiante y trabajador, donde confluyen diferentes profesionales, saberes y habilidades, que participan en variados niveles de la cadena productiva, con lo cual la prueba de las hipótesis planteadas se desarrolló en un campo multidisciplinario.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Introducción

Desde finales del siglo XX, y las dos primeras décadas del siglo XXI, los investigadores se han orientado en el estudio del liderazgo, como un proceso de influencia e interacción entre el líder, y los seguidores, mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un objetivo común (Northouse, 2017).

A través del tiempo, se ha desarrollado una teoría del liderazgo, para explicar los aspectos que comprenden los comportamientos, las características, habilidades y rasgos asociados a los buenos líderes, así como el contexto en que lideran a sus seguidores (Oberer y Erkollar, 2018).

Dada la tendencia de globalización mundial, cada vez es más probable que las personas trabajen en diferentes ambientes y culturas, obligándolas a desarrollar comportamientos y actividades que se ajusten a la nueva realidad, por lo tanto, resulta valioso explorar, en qué medida la práctica del autoliderazgo optimiza el desempeño.

En este capítulo se busca desarrollar el marco conceptual que describe como se ha desarrollado la teoría del liderazgo a través del tiempo y su confluencia con el autoliderazgo y como a través de sus estrategias, se puede optimizar el desempeño individual. La investigación se apoya en los aportes teóricos de la psicología organizacional. El capítulo se divide en tres partes: **1) Teoría del Liderazgo; 2) Teoría del Autoliderazgo; y 3) Teoría del desempeño.** Adicionalmente se explora la teoría del Apoyo Organizacional como variable moderadora. El esquema conceptual y flujograma del marco teórico se puede observar en la Figura No 10.

2.2. Teorías de liderazgo

El estudio del liderazgo ha sido abordado, en términos de la influencia que un individuo ejerce sobre otros, para obtener mayores niveles de motivación, actitudes positivas, mayor y mejor desempeño en el trabajo (Banks et al., 2016; Dumdum et al., 2013), por lo tanto, la influencia es la esencia del liderazgo (Knotts, Houghton, Pearce, Chen, Stewar y Manz, 2021).

De acuerdo con Afsaneh (2015), el estudio moderno del liderazgo se puede dividir en cuatro eras: La era de los rasgos entre los años 1800 a 1940, la era del comportamiento entre los años 1940 a 1970, la era de la contingencia entre los años 1960 hasta el presente, y la era contemporánea de 1970 hasta el presente. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Eras y Teorías del Liderazgo – La ruta hacia el Autoliderazgo

Teorías De Liderazgo	Teoría del gran hombre	Teoría del comportamiento y los estilos de liderazgo	Liderazgo Situacional	Liderazgo Carismático	Liderazgo Transformacional /	Liderazgo Cultural Global	Liderazgo Compartido	Liderazgo de servicio	Liderazgo Auténtico	Autoliderazgo
	Teoría de los Rasgos		Teoría de la contingencia							
Eras De Liderazgo	La era de los Rasgos 1800 -1940	La era del Comportamiento 1940 - 1970	La era de la Contingencia 1960 - Presente	La era Contemporánea 1970 al presente						

Fuente: Elaboración propia con base en Afsaneh (2015).

2.2.1. La era de los rasgos

En esta era el liderazgo se caracteriza por la concentración del poder, la centralización de la toma de decisiones y la dominación del líder. Total, dependencia del seguidor (Northouse, 2021).

2.2.1.1. Teoría del gran hombre

Para Eckmann (2005), la era de los rasgos tiene sus raíces en la mitología griega, en la que el líder se describe, como de naturaleza heroica, dispuesto a cumplir sus deberes cuando fuere necesario.

Esta teoría asume que los grandes hombres nacen y no se hacen, y dependiendo de su origen y por virtud de su nacimiento heredan cualidades especiales de liderazgo. Como referentes de esta teoría se conocen los escritos de William James (1880) sobre la historia del gran hombre; De Galton (1869) acerca del papel de la herencia de cualidades innatas, y el libro de Thomas Carlyle, "Héroes y adoración de héroes".

2.2.1.2. Teoría de los rasgos

Con el paso del tiempo la teoría del gran hombre dio paso a la teoría de los rasgos, hacia la mitad del siglo XX, que se refiere a las características generales de las personas, capacidades o patrones de comportamiento, con cualidades innatas para dar forma a la personalidad y la conducta (Kirkpatrick y Locke, 1991).

Los estudios de los rasgos de los líderes se enfocaron en un comienzo en la honestidad, inteligencia, persistencia, competencia, ambición, integridad y habilidad para inspirar confianza y responsabilidad (Uzohue, Yaya y Akintayo, 2016).

Esta visión de los rasgos fue cuestionada por Stogdill (1948), quien en sus estudios demostró que ningún rasgo se asociaba universalmente con un liderazgo efectivo y que los factores situacionales también influyeron, por ejemplo, los líderes militares no tienen rasgos idénticos a los líderes empresariales.

2.2.2. La era del comportamiento

En esta era el liderazgo se estudia desde el punto de vista de la conducta del líder y su interacción con los seguidores, de la autoridad se pasa a la persuasión. Se presenta una interdependencia entre el líder y los seguidores ((Northouse, 2017).

2.2.2.1. Teoría del comportamiento y los estilos de liderazgo

Durante la segunda guerra mundial surgió la necesidad de líderes, para asumir roles y responsabilidades de mando y control, dando paso a la teoría del comportamiento (Afsaneh, 2015), que se opone a la teoría de los rasgos y el gran hombre en el sentido que asume que los grandes líderes se hacen y no nacen y que los individuos mediante el aprendizaje, entrenamiento y observación del comportamiento y estilos de liderar de otros grandes líderes, pueden llegar a ser también grandes líderes (Uzohue, et al., 2016).

2.2.2.1.1. *Estilos de liderazgo*

Los estilos de liderazgo son los patrones de conducta que adopta el líder cuando interactúa con sus seguidores producto de la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos (Lussier y Achua, 2010).

Un importante aporte a la teoría del comportamiento son los trabajos de Lewin y Lippitt, (1938); Lewin, Lippitt y White (1939), en donde identificaron tres estilos de liderazgo: **a)** El líder democrático que es aquel que consulta a sus colaboradores y les

permite participar en la toma de decisiones; **b)** El líder autocrático, aquel que toma sus decisiones por sí solo; **c)** El líder liberal, aquel que no provee ningún tipo de dirección y no se involucra con sus colaboradores.

Likert y Likert (1976), con base en los trabajos de Lewin et al., (1939), se enfocaron en un estilo de liderazgo centrado en la facilitación del trabajo para el cumplimiento de las metas y otro estilo de liderazgo centrado en el empleado, sus necesidades, y en el desarrollo de relaciones con sus seguidores.

Kibbe (2019), se ha identificado desde las primeras teorías de liderazgo con otros estilos diferentes a los propuestos por Lewin et al., (1939), que se describen a continuación:

- **Liderazgo Burocrático:** describe a los líderes que se apegan a lo que dicen las normas, y se aseguran de que los seguidores se ajusten a los procedimientos y las reglas de manera precisa y rigurosa.
- **Liderazgo Carismático:** describe a los líderes que inspiran entusiasmo dentro del equipo y frecuentemente, motivan a sus miembros a alcanzar sus objetivos.
- **Liderazgo orientado en las personas:** describe a los líderes completamente dedicados al soporte y desarrollo de los miembros del equipo, antes que las tareas que se deben realizar.
- **Liderazgo orientado en las tareas:** describe a los líderes enfocados en primer lugar a realizar las tareas y obtener resultados es opuesto a líder orientado en las personas.
- **Liderazgo para el servicio:** describe a los líderes que no se ven como líderes, pero si como individuos que son requeridos, para que los miembros del equipo

alcancen sus objetivos, y se asegura que el equipo reciba el reconocimiento y la gloria por la tarea realizada, antes que a su reconocimiento como líder.

2.2.3. La era de la contingencia

Esta teoría postula que cuando más inciertas son las tareas o actividades, más se debe adaptar el estilo de liderazgo a la situación (Furu, 2012).

2.2.3.1. Teoría de la contingencia

Los primeros estudios de liderazgo contingente se atribuyen a Fiedler (1967, 1978) los cuales plantean como premisa básica, que las relaciones del líder, la complejidad de las tareas y la posición de poder del líder, determinan la efectividad del liderazgo.

Fielder (1978), utiliza tres factores para describir una situación de liderazgo: **1)** La relación entre el líder y sus seguidores; **2)** La complejidad de la tarea; **3)** La posición de poder del líder. La combinación de estos tres factores es determinante en la capacidad de control del líder sobre la situación que se plantea.

De acuerdo con la teoría de la contingencia, el liderazgo efectivo se basa en el grado de ajuste entre las cualidades y el estilo de liderazgo de un líder, y los requisitos de una situación específica (Uzohue, et al., 2016).

Algunos de los autores más relevantes de esta tercera eran son Fielder (1967), y (1978); House (1971); Hersey y Blanchard (1977); Vroom (1976); Blake y Mouton (1982).

2.2.3.1.1. *Liderazgo situacional*

Hersey y Blanchard (1969), se enfocaron en un estilo de liderazgo que se adapta a las condiciones de la situación que se presenta y sugieren cuatro tipos de conducta para ejercer un liderazgo efectivo estas son: conducta vendedora, orientadora, participativa, y de delegación.

La conducta a asumir dependerá, según se complementa, con la madurez y experiencia que tengan sus subordinados al momento de ejecutar una tarea. Con base en esta teoría, cuando el subordinado tiene la experiencia y habilidades para ejecutar una tarea el líder debe adoptar un estilo de liderazgo de delegación es decir poca intromisión y supervisión. Cuando el subordinado está dispuesto a ejecutar una tarea, pero no tiene las habilidades para hacerlo, el estilo del líder debe ser vendedor que se caracteriza por una alta supervisión e intromisión. En situaciones donde los subordinados no quieren, pero pueden ejecutar la tarea el líder debe adoptar un estilo participativo es decir debe participar de las decisiones a tomar con poca intromisión. Cuando los subordinados no quieren y no pueden ejecutar una tarea el líder debe adoptar un estilo de liderazgo orientador caracterizado por un alto grado de conversación y de intromisión para que las tareas se lleven a cabo (Hersey y Blanchard, 1969).

2.2.4. La era contemporánea

Los conceptos contemporáneos de liderazgo se apoyaron, en las teorías anteriores de los rasgos, el comportamiento y la contingencia, los cuales fueron introducidos a finales de la década de 1970, y se orientaron en el carisma del líder, concepto introducido por Weber (1947) y adoptado por Burns (1978) para introducir el liderazgo Transformacional y Transaccional. Bass (1985), en apoyo a los conceptos de Burns (1978) propuso una versión orientada en negocios para ambas teorías.

Para Banks et al., (2018), a partir de la década de 1950 el estudio del liderazgo se centró en las conductas del líder: primero, enfocado en las tareas y conductas orientadas a las personas, por ejemplo los estudios de la universidad de Ohio y de Michigan y de otros investigadores como Blake y Mouton (1964); segundo: enfocado en conductas visionarias, inspiradoras y sobresalientes de los líderes (por ejemplo los estudios de House (1997),

Burns (1978), Bass (1985), y en tercer lugar desde la década de 1990 hasta finales de 2017, el enfoque de estudio del liderazgo se ha orientado en un marco de conducta moral del líder, dando lugar al liderazgo auténtico, ético y de servicio, basados en valores, la empatía, la moral y el servicio (por ejemplo Brown, Treviño y Harrison, 2005).

A partir de estas propuestas el concepto de carisma ha sido desarrollado por investigadores para aplicación en las organizaciones y nuevos modelos de liderazgo.

En esta era el liderazgo se concibe como un proceso de transformación en donde el líder y el seguidor desarrollan una visión y motivación compartida que los ayuda a crecer mutuamente ((Northouse, 2017).

2.2.4.1. Liderazgo carismático

La palabra griega carisma significa “regalo divino e inspirador” (Yukl, 1993). Max Weber (1947), utilizó el término para describir una forma de influencia del líder sobre los seguidores, con base en la percepción de estos últimos, que el líder está dotado de cualidades excepcionales y ejerce su influencia para motivarlos y comprometerlos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

House (1976), presentó un marco teórico para explicar el comportamiento de los líderes carismáticos, y como, a través de la interacción emocional con sus seguidores, influye y gestiona sus percepciones mediante una habilidad sobresaliente de persuasión, provocando en ellos, sentimientos de afecto y admiración hacia su líder. Estos líderes tienen cuatro características personales que tienen efecto carismático, estas son: **1)** un alto nivel de autoconfianza; **2)** dominio; **3)** necesidad de influencia; y **4)** una fuerte y rigurosa convicción moral acerca de sus creencias.

Lussier y Achua (2010), agregan características adicionales a las mencionadas por House (1976), como: **a)** Visión de futuro, o capacidad de ver varios escenarios; **b)** Habilidades de comunicación o capacidad para transmitir mensajes claros y de manera convincente; **c)** Orientación al riesgo, es decir asumen grandes riesgos que se convierten en ideales que sus seguidores admiran y respetan; **d)** Energía y orientación a la acción, se involucran emocionalmente a la vida laboral, que los energiza proyectando una personalidad, que magnetiza; **e)** Autopromoción, son dados a auto promoverse y proyectar su visión. **f)** Poder de relacionamiento, desarrollan una estrecha relación emocional con sus seguidores; **g)** Pocos conflictos internos, sus convicciones son tan fuertes que no se sienten culpables de ejercer presión sobre sus seguidores y se mantienen en el curso de sus acciones aun enfrentándose a las amenazas; **h)** Habilidad para empoderar a otros, son capaces de empoderar a otros mediante la construcción de su autoeficacia, les asigna tareas a sus seguidores que los conducen al desarrollo de su autoconfianza que los ayuda a tener consciencia de sus verdaderas capacidades, creando un ambiente de emociones positivas.

A su vez para emplear estas características deben enfocarse en determinados comportamientos como: **a)** Orientación de objetivos; **b)** ser modelos a seguir; **c)** construcción de imagen personal; **d)** demostración de confianza, altas expectativas de sus seguidores (House, 1976).

2.2.4.2. Liderazgo transformacional - transaccional

Burns (1978), propuso un liderazgo que podría ser contextualizado como transformacional o transaccional, en donde los líderes transformacionales, son aquellos que estimulan e inspiran a sus seguidores para lograr resultados extraordinarios y al mismo tiempo desarrollar sus propias capacidades, y los líderes transaccionales son aquellos que

lideran a través de un intercambio social de valores, ya sean políticos, económicos o emocionales.

Para Jansen, Vera y Crossan (2009), el liderazgo transaccional es útil cuando se trata de institucionalizar, reforzar y refinar el conocimiento existente, mientras que el liderazgo transformacional, es útil para desafiar el estado actual de las prácticas organizacionales.

2.2.4.2.1. *Liderazgo transaccional*

El liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o disciplina al seguidor dependiendo de su desempeño (Bass y Riggio, 2006), se enfoca en los intercambios que se presentan entre el líder y el seguidor, las recompensas contingentes y la gestión por excepción (Von Krogh, Nonaka y Rechsteiner, 2012; Bass, 1999), por ej. los políticos intercambian votos por puestos de trabajo, y los empresarios intercambian incentivos por productividad (Burns, 1978).

Según Bass y Riggio (2006), el desempeño del individuo puede ser moldeado, por medio del liderazgo transaccional, a través de un reforzamiento contingente que puede ser de impacto positivo, negativo o pasivo y se agrupan en dos estilos de liderazgo:

- a) **Estilo de liderazgo de recompensa contingente (RC):** que se refiere al acuerdo entre el líder y el seguidor con relación a lo que se debe realizar, con la promesa de recompensas futuras a cambio de un desempeño satisfactorio

- b) **Estilo de liderazgo de gerencia por excepción (GE):** que se puede presentar por la acción correctiva de una contingencia, de manera activa (GE-A), cuando el líder mediante un seguimiento activo monitorea las desviaciones o errores que se están cometiendo por parte del seguidor y realiza las acciones correctivas

necesarias, o de manera pasiva (GE-P), cuando el líder espera por las desviaciones o errores que puedan ocurrir por parte de sus seguidores, para luego tomar los correctivos necesarios.

2.2.4.2.2. *Liderazgo transformacional*

Para algunos autores el liderazgo carismático y el liderazgo transformacional tienen estrechas similitudes, pero existe consenso en cuanto a que se considera que el carisma, es una condición del liderazgo transformacional, pero a su vez el carisma no basta para que se logre una verdadera transformación en una organización (Lussier y Achua, 2010).

De acuerdo con Bass (1985a y 1985b) los líderes transformacionales motivan, inspiran y empoderan a sus seguidores para crecer y desarrollarse a sí mismos y generar un alto grado de motivación y compromiso organizacional. Adicionalmente elevan la consciencia de sus seguidores por lo que es importante, y los hace trascender de su propio interés por un bien mayor (Burns, 1978).

El liderazgo transformacional incluye factores que, al ser combinados de manera adecuada, pueden provocar cambios profundos y a gran escala en una organización (Lussier y Achua, 2010). Estos factores según Bass y Riggio (2006) se resumen en la Tabla No 2 son:

Tabla 2. Factores de Liderazgo del Líder Transformacional

Factores de Liderazgo del Líder Transformacional	Descripción
Influencia Idealizada	Exhiben un comportamiento especial que los convierte en modelos a seguir, son admirados y respetados logrando que sus seguidores quieran emularlos al reconocer en ellos capacidades extraordinarias, persistencia, y determinación.
Inspiración y motivación	Inspiran y motivan a quienes están a su alrededor, despiertan un sentimiento de equipo y de significado por lo que se hace, que induce a tomar retos mayores por parte de sus seguidores. También crece el entusiasmo y el espíritu de los equipos al ver que sus líderes los involucran y los contagian por con una visión de un futuro más atractivo, que los seguidores quieren cumplir, y demostrar que la visión es compartida.

Factores de Liderazgo del Líder Transformacional	Descripción
Estimulación Intelectual	Estimulan el esfuerzo de sus seguidores para que sean más curiosos e innovadores, desafíen los estándares actuales y busquen soluciones más creativas. Los seguidores no son criticados de manera pública sobre sus ideas y más cuando están en contra de las ideas de su líder.
Consideración Individual	Prestan atención especial a cada miembro del equipo, saben delegar y dan soporte. Actúan como consejeros y mentores, especialmente cuando se presentan nuevas formas de aprendizaje y brindan un adecuado clima organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en Bass y Riggio (2006).

2.2.4.3. Liderazgo cultural-global

De acuerdo con House, Dorfman, Javidan, Hanges y Luque (2014), en el año 1994, durante la conferencia mundial GLOBE¹, uno de los objetivos abordados más importantes, fue el de encontrar, hasta qué punto existían creencias uniformes, sobre los atributos de liderazgo efectivo en todas las culturas, en varios países del mundo Yukl (2013). En el marco de esta conferencia se trabajó en una definición funcional de liderazgo, que se ajustara a las diferentes variaciones de conceptos, dando como resultado, por consenso, la siguiente definición:

“Liderazgo es la capacidad de un individuo de influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la eficacia y el éxito de las organizaciones, de las que son miembros” (House et al., 2004, p.56).

¹ GLOBE es el acrónimo en inglés “*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*” relacionada con la investigación iniciada en 1993 hasta el año 2003, por del profesor Robert House de la universidad de Pensilvania acompañado por otros cinco investigadores (Paul Hanges, Mansour Javidan, Peter Dorfman y Vipin Gupta, de la universidad de Maryland, Calgary, New México y Grand Valley respectivamente). El estudio se llevó a cabo en 62 países, y se realizaron 17.300 encuestas en casi 1.000 organizaciones con el propósito de comprobar dos hipótesis fundamentales: **a)** Que las funciones fundamentales del liderazgo tienen aplicabilidad e importancia universal y **b)** Que la forma específica en que el liderazgo actúa está fuertemente afectada por las variaciones culturales de cada país (Wolf, 2006).

El marco teórico de GLOBE se apoya sobre la base de la Teoría de Liderazgo Implícito (TLI) de Lord y Maher (1993), que permitió el desarrollo de una teoría de Liderazgo Cultural (House et al., 2004), y el diseño de un instrumento multicultural que contiene atributos de liderazgo y comportamiento, de un amplio rango de constructos teóricos, y mide una amplia variedad de habilidades, estilos, conductas y rasgos de personalidad (House et. al, 2014). De acuerdo con House et al., (2004), en las investigaciones de GLOBE, se pudo establecer empíricamente, que existen concepciones de observaciones y valores culturalmente compartidos, por los miembros de una organización, concernientes al significado del liderazgo eficaz e ineficaz, que constituyen la base para el desarrollo del liderazgo cultural.

2.2.4.3.1. Dimensiones del liderazgo cultural

Según House et al., (2004) el liderazgo cultural está compuesto por 21 atributos estadísticamente agrupados, considerados dimensiones de primer orden que a su vez están consolidados en seis dimensiones consideradas de segundo orden. Las seis dimensiones, y sus respectivos atributos, del liderazgo cultural son:

- a) Carisma basado en valores:** Que es el grado en que un líder puede inspirar y motivar a otros y esperar resultados de desempeño destacados de sus colaboradores, basado en valores fuertemente sostenidos. Está compuesto por 6 subescalas relacionadas con los aspectos del liderazgo carismático: 1) Visionario; 2) Inspirador; 3) Abnegado; 4) Integridad; 5) Decisión; y 6) Orientado al desempeño.
- b) Orientado a los equipos:** Es el grado en que el líder puede fomentar un equipo de alto rendimiento enfocado en un propósito común entre sus miembros. Está compuesto por 5 subescalas: 1) Orientación de equipo colaborativo; 2) Integrador

de equipo; 3) habilidades administrativas; 4) Diplomático; y 5) Malévolo (esta escala es reversa).

- c) **Participativo:** Es el grado en que un líder involucra a otros para tomar decisiones. Se compone de dos 2 subescalas: No participativo y autocrático. (Estas escalas son reversas).
- d) **Autónomo:** Es el grado en que el líder demuestra un liderazgo independiente e individualista. Se compone de una sub- escala: Grado de independencia.
- e) **Humano:** Es el grado en que el líder demuestra soporte y consideración lo mismo que compasión y generosidad. Incluye dos sub- escalas 1) Modestia; 2) Orientación humana.
- f) **Autoprotector:** Es el grado en que el líder es egocéntrico y utiliza este enfoque para salvar las apariencias. Se compone de 5 subescalas 1) Egocéntrico; 2) Estado consiente; 3) Induce al conflicto; 4) Protector de cara; y 5) Procesal.

2.2.4.4. Liderazgo compartido

El liderazgo compartido es un fenómeno emergente, que se presenta cuando la influencia y los roles de liderazgo, se distribuyen entre los miembros de un equipo (Zhu, Liao, Yam y Johnson, 2018).

A través del tiempo, el liderazgo se ha estudiado desde el punto de vista de la influencia vertical, de arriba hacia abajo, centrado en la conducta, la mentalidad y las acciones del líder sobre sus seguidores (Conger y Kanugo, 1998). En años recientes, esta concepción ha sido revisada por algunos investigadores que argumentan que el liderazgo es un proceso que puede ser enseñado, compartido, y distribuido dentro de los miembros

de un grupo en una organización dando paso al liderazgo compartido² (Pearce y Conger, 2003), que se refiere a la migración de la dependencia de líderes individuales, a prácticas integradas de liderazgo, compartidas e interdependientes, entre los miembros de un equipo y en diferentes niveles dentro de una organización, a través de las interacciones sociales y las redes de influencia (Fletcher y Käufer, 2003). Esta interacción refuerza los procesos de influencia compartidos, que solidifican las relaciones entre los miembros de los equipos (Carson, Tesluk y Marrone, 2007).

Para Goethals, Sorenson y Burns (2004), nuevas formas de liderazgo se están adoptando en las empresas, para enfrentar los desafíos que implican la participación en un mundo globalizado, e hipercompetitivo, que las inducen a la conformación de equipos multifuncionales, donde se valora la flexibilidad, el aporte de numerosas especialidades funcionales por cada uno de los miembros del equipo, y la capacidad para generar soluciones a los problemas, de manera más efectiva, que las unidades tradicionales.

Day, Gronn y Salas (2004), mencionan que el liderazgo compartido produce patrones de influencia recíproca, es dinámico, y se desarrolla durante el horizonte de vida de los equipos, además varía según los procesos de interacción que se presentan en la búsqueda de objetivos comunes; y puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva, cuando los miembros del equipo voluntariamente ofrecen su influencia a otros miembros, logrando una sinergia que motiva y aumenta el compromiso individual, con lo cual se aumenta la efectividad (Katz y Kahn, 1978).

² Este concepto se apoya en algunos trabajos anteriores de (Follet, 1924; Gibb, 1954; Katz y Kahn, 1978) entre otros.

2.2.4.4.1. *Características del liderazgo compartido*

De acuerdo con Carson et al., (2007) y Pearce y Conger (2003), el liderazgo compartido tiene 3 características distintivas: **a)** Influencia lateral entre colaboradores: que surge de la interacción de liderazgos entre pares, pero a su vez, cuenta con la influencia de líder formal del equipo, donde ambas fuentes de influencia son necesarias (Locke 2003; Nicolaides, et al., 2014). **b)** el liderazgo compartido es un fenómeno de equipo emergente: por lo que no se puede considerar como la sumatoria de los liderazgos individuales sino como un fenómeno inherente del equipo, que trasciende del individuo al grupo como un todo (Avolio, Sivasubramaniam, Murry, Jung y Garger, 2003). **c)** Los roles de liderazgo e influencia son esparcidos hacia todos los miembros del equipo: en contraposición con los modelos tradicionales de liderazgo que se centran en un solo líder, en el liderazgo compartido, se enfatiza que la influencia es ampliamente distribuida entre los miembros del equipo (Carson et al., 2007 y Meuser et al., 2016).

Según Katz y Kahn (1978), para que el liderazgo compartido florezca en una organización se deben presentar dos condiciones: **a)** Que los miembros de un equipo estén dispuestos a ofrecer liderazgo e influir en la dirección, motivación y apoyo del grupo. **b)** Que el equipo en su conjunto esté dispuesto a confiar en el liderazgo de múltiples miembros del equipo, afianzados en la buena fe y la relación constructiva. Adicionalmente el entorno empresarial debe estar orientado al apoyo del liderazgo compartido a lo largo del tiempo, y del apoyo de coaching proporcionado por un líder externo (Katz y Kahn, 1978).

2.2.4.4.2. *Condiciones que favorecen el liderazgo compartido*

Para que el liderazgo compartido florezca en una organización, se deben tener tres condiciones internas esenciales dentro del equipo, que se interrelacionan entre sí, y crean un ambiente favorable, caracterizado por el entendimiento mutuo, entre los miembros del equipo, que produce una sensación de reconocimiento e importancia, e induce a un mayor involucramiento y cooperación de parte de todos los participantes (Carson et.al,2007), estas son:

- a) **Propósito compartido:** como resultado del entendimiento mutuo de los miembros de un equipo sobre los objetivos a ser alcanzados, que los motiva, los empodera y compromete para trabajar colaborativamente (Kirkman y Rosen, 1999; y Liden, Wayne y Sparrowe, 2000).
- b) **Soporte social:** que se refiere al ambiente interno entre los miembros del equipo en donde las sanas relaciones promueven el bienestar psicológico y emocional entre unos y otros (Marks, Mathieu y Zaccaro, 2001).
- c) **Voz:** que se refiere a la comunicación constructiva y activa entre los miembros del equipo que les permite intervenir y estar atentos en la consecución del propósito común (Carson et al., 2007).

2.2.4.4.3. *Medición del liderazgo compartido*

Según Wu, Cormican, y Chen (2020), el liderazgo compartido ha sido considerado como un fenómeno relacional que implica patrones de influencia reciproca dentro de un equipo. Dos métodos para medir el liderazgo compartido son los más utilizados (Wu y Cormican, 2016).

1) Método del enfoque de redes sociales: utilizado en los trabajos de Sparrowe, Liden, Wayne y Kraimer, (2001), y posteriormente en los trabajos de Carson et al., (2007) y Wu y Cormican (2016), en donde el nivel de liderazgo compartido de un equipo es medido con base en los cálculos de las medidas de “densidad” y “centralidad”.

La densidad indica el nivel general de interacción que se tiene entre los diferentes miembros del equipo. A mayor relación e interacción de cada individuo con los diferentes miembros del equipo mayor será el grado de densidad de la red (Sparrowe, et al., 2001).

La centralidad refleja la medida en que las interacciones, se concentran en un pequeño número de individuos en lugar de distribuirse por igual entre todos los miembros del equipo (Sparrowe, et al., 2001).

2) Método de agregación: con este método, el liderazgo compartido es medido de forma análoga al liderazgo jerárquico, es decir se analiza al equipo como un todo y se evalúa según las formas tradicionales de medición del liderazgo (Pearce y Sims, 2002; Daspit, Justice, Boyd y Mckee, 2013; Hoch, y Kozlowski, 2014). Por ejemplo, Pearce y Sims (2002), realizaron una encuesta en donde los participantes contestaron a comportamientos de liderazgo individual (transformacional, transaccional, etc.) la primera vez, haciendo referencia a los miembros del equipo como un todo (liderazgo compartido) y posteriormente refiriéndose solo al líder del equipo.

Para algunos investigadores como (Carson et al., 2007 y Mayo et al., 2003) no se puede conceptualizar el liderazgo compartido, como un paralelo del liderazgo jerárquico, dado que el comportamiento de los miembros del equipo no necesariamente es el mismo, que el comportamiento de su líder.

2.2.4.5. Liderazgo de servicio

En la última década del siglo XXI se ha acentuado un cambio en la economía mundial que está transitando de una economía de manufactura a una economía de servicios (Zhu y Shek, 2021), caracterizada por una mayor descentralización de las estructuras organizacionales y una creciente complejidad de interacciones humanas, que requieren empoderamiento, y activa participación de los empleados en la toma de decisiones (Sartori, Costantini, Ceschi y Tommasi, 2018), que desafían los estilos convencionales de liderazgo, dando paso a un liderazgo de servicio.

Según estadísticas del Banco Mundial (2020), el sector de servicios representó un 80.1% y un 89,6% del total del Producto Interno bruto de los Estados Unidos y de Hong Kong respectivamente y a nivel global representó 65.7%.

El liderazgo de servicio según Grönfeldt y Strother (2006), puede ser descrito como una búsqueda proactiva de ventaja competitiva, de los miembros de una organización, a través de la mentalidad colectiva orientada en la elaboración de estrategias para el desarrollo de sus promesas de valor, y el diseño de sus procesos; enfocándose en la alta calidad de los servicios que se prestan, el establecimiento de estándares de desempeño y el cultivo de las habilidades de los empleados para identificar las necesidades de sus clientes (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz y Niles-Jolly, 2005).

De acuerdo con Zhu y Shek (2021), los elementos clave del liderazgo del servicio son **a)** liderazgo distribuido y compartido entre los miembros del equipo; **b)** orientación hacia las personas que hace que los individuos del equipo desarrollen y mantengan relaciones positivas hacia los otros; y **c)** orientación hacia la calidad de los servicios que se prestan, que generan positivas cualidades que conducen a un mejor desempeño.

2.2.4.5.1. *Dimensiones del liderazgo de servicio*

Las dimensiones del liderazgo de servicio son: **a) Visión y competencia** de los líderes para inspirar a través de argumentos convincentes; **b) Orientación a las personas**, el líder es empático y orientado a identificar las necesidades de otros; **c) Protector y cuidadoso**, capacidad de perdonar y querer genuinamente; **d) Modelo ético**, se preocupa por ser ético en todos sus actos; **e) Socialmente competente**, dispuesto a colaborar genuinamente y en permanente comunicación con los demás; **f) Reflexivo y consciente**, examina sus pensamientos y conducta de manera permanente; y **g) Positiva opinión** sobre los seres humanos, cualquiera puede ser líder independientemente de su posición (Shek y Chai, 2019).

2.2.4.6. Liderazgo auténtico

La teoría del liderazgo auténtico toma relevancia en los primeros años del siglo XXI, como consecuencia de los escándalos de corrupción, ocurridos especialmente en grandes corporaciones de los Estados Unidos, ocasionados por comportamientos no éticos, de altos dirigentes de algunas compañías como Enron, Qwest Communication y Arthur Anderson entre otros (Nichols y Erankovich, 2013).

May, Chan, Hodges y Avolio (2003), mencionan que los líderes auténticos son aquellos individuos, capaces de integrar su conducta ética con su vida personal y organizacional, y crean un clima organizacional enfocado en los empleados y grupos de interés. Es decir, los líderes auténticos se pueden describir como conscientes de sí mismos, abiertos y claros, y actúan de acuerdo con sus valores personales, creencias, motivos y sentimientos (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, y Peterson, 2008).

Para Luthans y Avolio (2003, p.243), el liderazgo auténtico en las organizaciones se define como “un proceso que se nutre tanto de las capacidades psicológicas positivas y un contexto organizacional altamente desarrollado, que resulta en mayor autoconciencia y comportamientos positivos autorregulados, por parte de líderes y asociados, que fomentan el desarrollo positivo”. El líder auténtico no trata de coaccionar o persuadir racionalmente a sus seguidores, sino que los auténticos valores, creencias y comportamientos del líder sirven para modelar el desarrollo de estos.

El argumento central es que las personas que ocupan roles de liderazgo y buscan tomar consciencia de sus valores, junto con sus fortalezas personales, talentos y limitaciones, y se esfuerzan por vivir de acuerdo con esos valores, a través de relaciones abiertas y transparentes, tienen mayores probabilidades de formar relaciones positivas y de confianza con sus seguidores, y de ser más eficaces como líderes (Avolio y Gardner 2005).

2.2.4.6.1. *Dimensiones del liderazgo auténtico*

Banks, McCauley, Gardner y Guler (2016), con base en su revisión literaria sobre autoliderazgo, se identifican cuatro dimensiones:

- a) **Autoconsciencia:** carácter y creencias del líder, relacionada con la autorreflexión de los propios valores, las emociones, los objetivos, el conocimiento y los talentos (Gardner, Avolio, Luthans, May y Walumbwa, 2005), las fortalezas y debilidades (Ilies, Morgeson, y Nahrgang, 2005).
- b) **Transparencia relacional:** en donde el líder se muestra de manera auténtica, abierta y honesta con relación a sus pensamientos y emociones, y comparte información de manera apropiada (Banks, y Mhunpiew, 2012).

- c) Procesamiento balanceado:** capacidad para procesar información antes de tomar una decisión, considera toda la información disponible y las opiniones de otros en el proceso de decisión y mantiene una posición objetiva (Walumbwa et al., 2008).
- d) Perspectiva moral internalizada:** como el líder utiliza sus valores éticos centrales, basada en la autorregulación anclada en la propia misión, en los valores profundamente arraigados, y en el deseo de hacer la diferencia (Shamir y Eilam, 2005).

2.2.4.7. Liderazgo espiritual

Para Shin y Hur (2020), la investigación del liderazgo espiritual está tomando fuerza, en esta era de la economía digital, en donde las nuevas organizaciones deben tener en cuenta tanto las funciones físicas como espirituales, para ser sostenibles; y orientadas al cuidado del medio ambiente, relacionado con el cambio climático, el calentamiento global y la degradación ambiental (Kollmuss y Agyeman 2002).

Específicamente, el liderazgo espiritual, basado en valores, ha ganado aceptación debido a su potencial para generar impacto positivo en las organizaciones (Oh y Wang, 2020), y contribuye a sostener resultados de largo plazo, como la salud, el bienestar psicológico, y la responsabilidad social (Fry, Vitucci y Cedillo, 2005).

Maryati, y Astuti (2022), mencionan que el liderazgo espiritual, es la última evolución de los modelos de liderazgo debido a que se desarrolla a partir de los paradigmas humanos como seres racionales, emocionales y espirituales. Para Moxley, (2000), su propósito contempla un liderazgo más holístico que integra las cuatro áreas fundamentales de la existencia humana: **a)** el cuerpo (físico); **b)** la mente (pensamiento/lógica/racional); **c)** el corazón (emociones/sentimientos); y **d)** espíritu,

necesarias en las organizaciones que aprenden y que fomentan patrones de pensamiento expansivos, orientados a lograr una visión claramente articulada para crear los resultados esperados (Senge, 1990).

El liderazgo en una organización que aprende es el acto de crear contexto a través de una visión y valores que promueven una cultura organizacional, los cuales, al ser compartidos, influyen en los seguidores, y los impulse a movilizarse y luchar por una visión compartida (Fry et al., 2005).

El liderazgo espiritual surge como una alternativa para resolver el liderazgo actual afectado por el deterioro de la ética humana debido a la desesperación moral (Tobroni, 2015), que se evidencia en las empresas en los últimos años, y facilita el enfoque para abordar problemas como la desconfianza, la falta de moralidad y la falta de civismo en los lugares de trabajo (Copeland, 2014; Dinh et al., 2014; y Garner et al., 2011).

La esencia del liderazgo espiritual es relacionarse con los individuos, enfocándose en la totalidad de la persona, que es primordial para elevarse unos a otros, a niveles más altos de consciencia y acción, para que lo mejor de cada individuo se libere en un contexto de mejora continua de sí mismo (Fairholm y Taylor, 2015).

En la teoría del liderazgo espiritual, “espiritualidad” se refiere a la búsqueda de la trascendencia y el sentimiento de conexión de los individuos con todas las cosas del universo (Kriger y Seng, 2005).

De acuerdo con Oh y Wang (2020), dentro de las diferentes definiciones de liderazgo espiritual que se pueden encontrar en la literatura hasta la fecha, se pueden identificar tres características comunes a los líderes espirituales: **a)** Alto nivel de valores éticos como integridad, honestidad, cuidado, y justicia; **b)** Importancia de la conexión con sus seguidores y pares a través del compromiso, aliento, apoyo, y guía entre todos; **c)**

Motivación a los individuos para perseguir la visión y la misión de la organización y el sentido de su trabajo.

El espíritu de una persona es el principio vital o la fuerza intangible y animadora que afirma la vida en uno mismo, y en todos los seres humanos (Anderson, 2000). La espiritualidad es un estado de íntima relación con el yo interior de los valores y la moralidad superiores y el reconocimiento de la verdad de la naturaleza interior de las personas (Fairholm, 2000).

El liderazgo espiritual en el lugar de trabajo según Fairholm y Taylor (2015), es la incorporación consciente de los componentes de trabajo y la vida personal que se orientan de manera integral en el fomento del crecimiento continuo, incremento de la autoconsciencia, y el autoliderazgo en donde los individuos se ven como personas completas con una variedad de destrezas, conocimientos y habilidades que van más allá de los estrechos límites laborales.

2.2.4.7.1. Dimensiones del liderazgo espiritual

Fry, Vitucci y Cedillo (2005), proponen un modelo de liderazgo espiritual donde identifican tres dimensiones del constructo, estas son:

a) Dimensión de valores del líder, actitudes y conductas que incluyen: visión, esperanza/fe, y amor altruista.

- **La visión:** explica la dirección futura que tomará la organización, y las razones para emprenderla, que, junto con la fe y el amor altruista, motivan al equipo para ser alcanzada (Fry et al., 2005). La visión es el combustible con el que funcionan los líderes (Hybels, 2000), el rol de todo líder es establecer visiones y objetivos, comunicarlos de manera clara y transparente y explicando su verdadero

significado (Samul y Wangmo, 2021). Un empleado que se conecta con su líder y comparte su visión, se siente identificado y da sentido a sus tareas tanto personales como organizacionales (Fry, 2003), por lo tanto, estará intrínsecamente motivado y activamente comprometido en la búsqueda de nuevas soluciones alternas, que incrementen el desempeño empresarial (Afsar, Badi y Kiani, 2016).

- **Esperanza y fe:** La esperanza es un deseo con expectativa de cumplimiento; la fe que se basa en valores, actitudes y comportamientos, contribuye a tener la certeza de la esperanza, y a confiar que lo que se desea llegará a suceder, aunque no se tenga ninguna evidencia empírica (Fry, Hannah, Noel y Walumba, 2011). El poder de la fe es fundamental, guía a los individuos y proporciona la esperanza de que el viaje vale la pena (Sweeney, Hannah y Snider, 2007).
- **Amor altruista:** es la aceptación de las personas como son (Polat, 2011), que contribuye a la formación de un vínculo incondicional y benevolente entre una persona y otra. El amor altruista crea una sensación de plenitud, armonía y bienestar en la organización (Kaya, 2015).

b) Dimensión de necesidades del seguidor para la supervivencia/bienestar espiritual: comprende la vocación, y sentido de pertenencia.

- **La vocación:** es el sentimiento que tiene la persona de que su vida tiene sentido, es valorado y está en capacidad de alcanzar grandes logros (Fry, 2003).

- **El sentido de pertenencia:** involucra el establecimiento de una cultura organizacional donde el líder y sus seguidores tienen un genuino sentido de cuidado entre ellos y otros miembros de la organización (Fry et al., 2005).

c) Dimensión de los resultados organizacionales que consiste en el compromiso y productividad/mejoramiento continuo.

- **El compromiso o conducta:** ciudadana se refiere a la lealtad y las ganas de una persona de permanecer en la organización, y de asumir trabajo extra de los requerimientos básicos, que impulsan y promueve la creatividad (Kaya, 2015).
- **La productividad y el mejoramiento:** continuo consiste en la disposición de los miembros de un equipo para realizar lo que se debe hacer inspirados en una visión y valores compartidos (Fry et al., 2005).

2.2.5. Mediciones de liderazgo

Liderar es el comportamiento que despliega el líder, asociado a la gestión, de las actividades del proceso administrativo, que están estrechamente relacionadas, consistentes en dirigir, planificar, controlar y organizar (Kanji, 2008), que involucran el desempeño de varias funciones y responsabilidades, como por ejemplo, inspirar a los subordinados, establecer y alcanzar los objetivos del grupo, mantener la unidad del equipo (Barchiesi y La Bella, 2007), el cuidado de los presupuestos, el apoyo a las actividades, los planes y estrategias establecidas en la organización (Carlson et al., 2021). Estas funciones pueden ser desempeñadas desde diferentes estilos de liderazgo (Cartwright y Zander, 1968; Casimir, 2001), los cuales pueden ser definidos como patrones de conducta y actitudes, compuestos por los rasgos inherentes del individuo, y por los comportamientos,

que son aprendidos, a través del entrenamiento, para responder a una situación dada (Casimir, 2001).

Según Carlson et al., (2021), varios tipos de liderazgo se han propuesto a través del tiempo para gestionar los procesos organizacionales como liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo carismático, liderazgo compartido, liderazgo heroico, liderazgo empoderador, liderazgo auténtico, liderazgo espiritual, liderazgo del servicio, liderazgo pasivo, liderazgo global entre otros; para los cuales se han desarrollado diferentes escalas de medición, con un mayor énfasis académico en la prueba empírica de modelos teóricos, pero a la fecha no existen estudios que abarquen todo el rango del liderazgo (Crawford y Kelder, 2019). Adicionalmente según Barchiesi y La Bella (2007), la investigación contemporánea sobre la práctica del liderazgo es más compleja debido a las continuas reestructuraciones en las empresas, para hacer frente a la creciente competencia, la incertidumbre ambiental y los cambios tecnológicos.

Carlson et al., (2021), realizaron una investigación sobre los instrumentos de medición de liderazgo más utilizados para profesionales del sector de la salud, encontrando 33 escalas de medición de liderazgo, con algún tipo de prueba psicométrica para profesionales de la salud, de las cuales, las más representativas del estudio son: escala de Implementación de liderazgo (Finn et al., 2016); escala multifactorial de liderazgo (Boamah y Tremblay, 2019); escala de liderazgo transformacional (Sapountzi-Krepia et al., 2019); escala de liderazgo de soporte (Shirazi et al., 2014); escala de liderazgo autentico (Panczyk et al., 2019); escala de liderazgo espiritual (Tafreshi et al., 2017); escala de liderazgo compartido (Wu, Cormican, y Chen, 2020).

2.3. Teoría del autoliderazgo

*“Dominar a los demás es una fortaleza.
Dominarse a sí mismo es verdadero poder”
Lao Tse.*

2.3.1. Introducción

El autoliderazgo es una perspectiva distinta del liderazgo tradicional, que postula que los individuos tienen el potencial de influenciarse ellos mismos, y por lo tanto liderarse (Neck et al., 2006; Pearce y Manz, 2005; Stewart et al., 2011), a través de la práctica de estrategias cognitivas y de comportamiento que van moldeando al individuo (Neck y Houghton, 2006).

2.3.2. Definiciones del autoliderazgo

El autoliderazgo es un estilo universal de liderazgo que se enfoca en la autodirección, la auto realización y la auto inspiración (Van Wart, Roman y Liu, 2017), es una teoría de la autogestión (Neck, Neck, Manz y Godwin, 1999) introducida originalmente como una alternativa de las prácticas conocidas de liderazgo, de arriba hacia abajo (Kim, 2019), que estaban enfocadas más en el individuo, que en los resultados del comportamiento individual (Manz y Sims, 1980), se considera un proceso en el que los empleados no necesitan supervisión exterior para regularse a sí mismos para lograr metas o tareas predeterminadas (Manz, 1986; Manz y Neck, 2004), comprende la gestión estratégica de las percepciones y comportamientos de las personas, que les permiten establecer prioridades, identificar sus necesidades y trabajar con eficacia (Na-Nan y Saribut, 2020). Se puede relacionar con la capacidad o habilidad de enfocarnos, en la regulación de nuestro comportamiento (Stewart, Courtright y Manz, 2011, 2019).

Houghton, Neck y Manz (2003, p.126) definen el autoliderazgo como “un proceso en el que el individuo se influye a sí mismo para lograr la autodirección y la automotivación para desempeñarse”. Bauer y Baumeister (2011, p.65) definen el autoliderazgo como “la capacidad de anular tendencias, deseos naturales y conductas; para perseguir objetivos de largo plazo, aún a expensas de las atracciones de corto plazo”.

Otros autores como Manz (1986); Manz y Neck (2004); describen el autoliderazgo, como el proceso mediante el cual los individuos controlan su propia conducta; para construir necesidades individuales de automotivación para la acción autónoma (Neck y Manz, 2010; Stewart, Courtright y Manz, 2011), los conducen hacia la alineación de conductas, habilidades y hábitos que influyen en el individuo para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y ética (Neck y Houghton, 2006; Houghton et al., 2014; Manz, 2015; Pearce, 2007); y contribuyen a desarrollar la autodirección y la automotivación que son necesarias para producir un buen desempeño, y evolucionar hacia la toma de decisiones más autónomas (Prussia et al., 1998); es decir, el autoliderazgo describe a las personas que asumen sus responsabilidades, dirigen sus esfuerzos, se motivan y renuevan sus patrones de pensamiento (Manz y Sims, 1989) y por lo tanto, pueden actuar como un líder o como un seguidor simultáneamente (Manz, 1983; Neck y Manz, 2010; Neck y Houghton, 2006).

Manz (2015), menciona que las personas con un alto grado de autoliderazgo tienden a ser disciplinadas, enfocadas y equilibradas, lo que les permite tener éxito a nivel personal y profesional. Por lo tanto, el autoliderazgo se puede describir como un proceso en el cual las personas controlan su conducta y crean influencia mediante la estrategia y la percepción (Bracht, Junker y van Dick, 2018; Neck y Manz, 2013; Manz, 1986). Los procesos de autoliderazgo están relacionados con una serie de resultados que incluyen,

los procesos de autorregulación efectivos (Bailey, Barber y Justice, 2018); la auto eficiencia en la tarea (Neck y Manz 1996); y el afecto positivo (Houghton et al., 2012) que inducen a empoderar a las personas para que se lideren a sí mismos de manera efectiva (Manz, 2015).

Para Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler y Curral (2019) y Manz (1986), los comportamientos humanos se realizan de acuerdo con los efectos de factores externos, aunque el desempeño suele estar controlado por factores individuales internos (Napiersky y Woods, 2018), con lo cual, a mayor grado de autoliderazgo el individuo, no solo regula el cumplimiento de las tareas establecidas, sino que internamente establece sus propios estándares (Stewart, Courtriht y Manz, 2011) con características positivas que incluyen decisión, persistencia, creatividad, y autonomía (Godwin, Neck y Houghton, 1999), y son determinantes de la motivación (Andressen, Konradt y Neck, 2012).

Desde comienzos del siglo XXI, los grupos de trabajo se han convertido en la fuerza motriz y la eficacia organizacional (Arrow et al.,2000), y los equipos autodirigidos son la forma de organizar el trabajo (Milikin et al., 2010; Steward et al., 2011).

El concepto de autoliderazgo no se limita a una determinada profesión y se puede aplicar a niveles de equipo (Steward et al., 2011). Steward y Barrick (2000, p.139), definen el autoliderazgo de los equipos como “la medida en que los equipos tienen la libertad y autoridad para conducirse a sí mismos independientemente de la supervisión externa”. No reemplaza el liderazgo externo de otros; es un enfoque que puede adoptar el individuo, para liderarse a sí mismo de manera efectiva y al mismo tiempo liderar a otros (Manz, 1986; Steward et al., 2011). Para Manz y Sims (1984), los equipos exhiben autoliderazgo cuando aplican actividades de autocontrol a su gestión por ejemplo al iniciar actividades de producción, como la reparación de equipos, la obtención de materiales de producción,

realizar inspecciones de calidad y suspender procesos de producción si la calidad está por debajo del estándar, también el autoliderazgo de equipos, abarca principios de autocontrol en las interacciones de las relaciones interpersonales como la coordinación de reuniones grupales, establecimiento de descansos, asignaciones de trabajo específicas. De acuerdo con Quinteiro, Passos y Curral (2016), los equipos que se autogestionan, se beneficiarían si sus organizaciones invierten en el desarrollo de comportamientos reflexivos de autoliderazgo, al capacitar a sus compañeros de trabajo en el uso de estrategias de autoliderazgo.

Para Alves, Lovelace, Manz, Matsypura y Toyasaki (2006) el autoliderazgo es considerada como una teoría orientada a la práctica.

2.3.3. Marco teórico del autoliderazgo

El autoliderazgo tiene sus raíces en varias teorías del campo de la psicología relacionadas con la auto influencia (Neck, Manz y Houghton, 2019; Stewart, Courtright y Manz, 2011; Houghton y Neck, 2002) que incluyen la teoría de la autorregulación (Carver y Scheier 2011, 2001, 1998), la teoría social cognitiva (Bandura, 1986, 1997), la teoría de la autogestión (Manz y Sims, 1980; Uhl-Bien y Graen, 1988; Ebner, Schulte, Soucek y Kauffel, 2017), la teoría de la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985), y la teoría de la psicología positiva (Seligman, 2002). Ver figura 2.

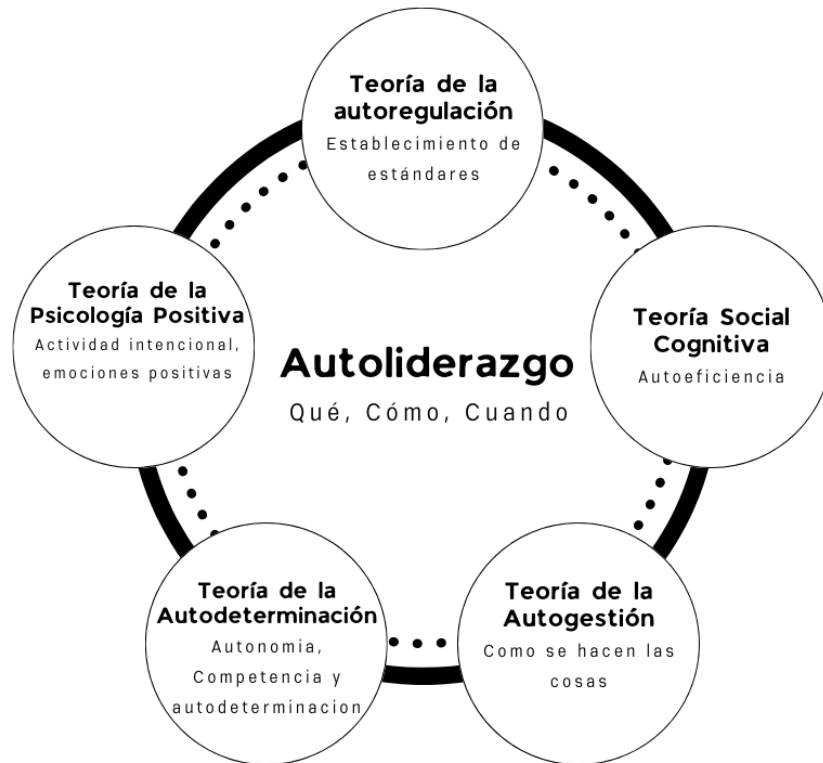


Figura 2. Teorías de base del autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en (Carver y Scheier 2011, 2001, 1998); (Manz y Sims, 1980; Uhl-Bien y Graen, 1988; Ebner, Schulte, Soucek y Kauffel, 2017); (Bandura, 1986, 1997); (Deci y Ryan, 1985); (Seligman, 1999, 2002).

2.3.3.1. Teoría de la autorregulación

La autorregulación se refiere a la capacidad de cada individuo para controlar la conducta, los pensamientos y los sentimientos que juegan un papel significativo en el comportamiento humano (Zhao, Meng, Sun, Xu, Geng y Han, 2021). Es una característica personal que fuertemente afecta las acciones y el comportamiento del individuo y se describe como la capacidad de desarrollar, implementar y mantener un comportamiento planeado para lograr objetivos personales (Brown, Miller y Lawendowski, 1999).

Carver y Scheier (1998), desarrollaron la teoría de la autorregulación con base en la teoría Cibernética de Wiener (1948), que denominó, como la ciencia de la comunicación

y control que involucra procesos de retroalimentación e implican el control o la regulación de ciertos valores dentro de un sistema.

El sistema de autorregulación se basa en el sistema de Retroalimentación negativa propuesto por Wiener (1948) compuesto por cuatro elementos a saber: **1)** valor/función de entrada; **2)** valor de referencia; **3)** comparador; **4)** Una función de salida. Ver Figura 3.

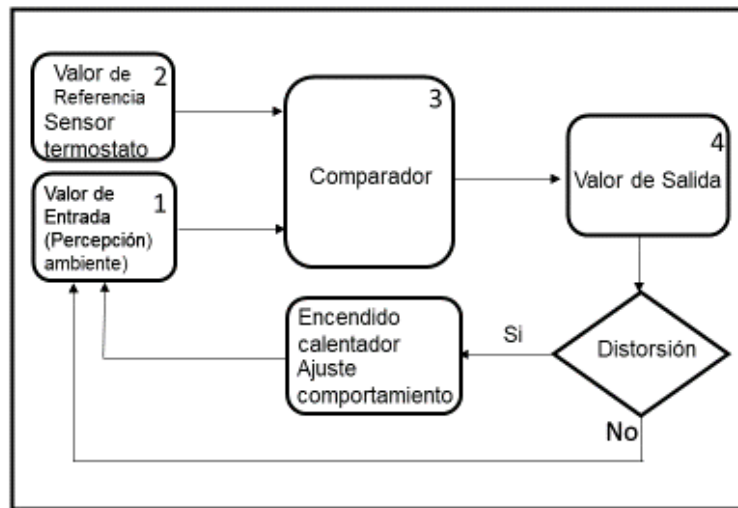


Figura 3. Representación esquemática de un circuito de autorregulación termostato. Fuente: elaboración propia con base en Carver y Scheier (1998, p.11).

De acuerdo con Carver y Scheier (1998), las personas regulan su comportamiento según unos estándares establecidos, de similar manera como funciona un termostato. En este sistema, el valor de entrada (temperatura ambiente) y el valor de referencia (temperatura establecida) suministran información al comparador, que tiene como función evaluar, el valor de entrada y el valor de referencia. La comparación produce una de dos salidas: **a)** los valores son sensiblemente diferentes uno del otro; o **b)** por el contrario no lo son. Si los valores de la comparación son sensiblemente diferentes la función de salida activa los mecanismos para corregir la diferencia (temperatura), entre los valores de

entrada (temperatura ambiente) y de referencia (temperatura establecida), de lo contrario la función de salida no se activa y el sistema permanece sin variaciones.

Con base en lo anterior para Carver y Scheier (1998), el comportamiento humano es un proceso de autorregulación de continuo movimiento (conducta) que se acerca o se aleja de varios tipos de representaciones mentales (valores de referencia) que ocurre por un proceso de retroalimentación y control (comparador) que actúa como una guía interna (valor de salida) que regula la calidad de la experiencia (comportamiento) que es importante para el individuo.

Para Neck, Manz y Houghton (2019), la teoría de la autorregulación involucra un sistema de control dual del comportamiento humano que reduce o amplifica una conducta, con base en las discrepancias que se presentan con relación a los objetivos establecidos. En la medida que las discrepancias son eliminadas y los objetivos se han alcanzado, la gente tiende a establecer nuevos y más altos objetivos y el proceso se repite.

En el desarrollo de la teoría de la autorregulación Carver y Scheier (1998), establecen los siguientes supuestos: **a)** Las personas imponen orden en sus experiencias con base en las regularidades que van encontrando a través del tiempo y los sucesos. **b)** Este “orden” toma la forma de organización esquemática en la memoria. **c)** Esta organización esquemática será utilizada para reconocer y comprender objetos y eventos recién encontrados. La autorregulación orienta a los individuos a la finalización de las tareas, a enfocarse y poner atención en los objetivos, a inhibir impulsos no deseados, y a la regulación del comportamiento (Baumeister y Heatherton, 1994).

Para Baumeister, Schmeichel y Vohs (2007), la teoría de la autorregulación tiene tres componentes principales: **a) El compromiso de los estándares:** que se refiere a la orientación de la autorregulación hacia el cumplimiento de las metas con base en estándares deseados, como ideales, expectativas, metas, y objetivos con base en la comparación con otros (estatus, o los logros de otros). **b) El seguimiento** que se constituye en un factor de la regulación dado que induce al individuo a prestar atención sobre lo que está ocurriendo, y la evaluación sobre los correctivos que deben introducirse para aminorar las desviaciones y una vez alcanzados el individuo puede orientarse hacia otras tareas. **c) Voluntad, fortaleza y energía** necesarios, que el individuo utiliza, para realizar los cambios que está buscando.

2.3.3.2. Teoría social cognitiva

La teoría social cognitiva explica, como los individuos dentro de un sistema social, desarrollan múltiples procesos humanos que incluyen la adquisición y adopción de información y conocimientos, y los procesos de aprendizaje y autoeficacia individual y plural (Middleton, Hall y Raeside, 2019), enfocándose sobre el funcionamiento humano y el papel crítico que juega el entorno social en la motivación, el aprendizaje, la autoeficacia y la autorregulación (Schunk y Usher, 2019).

La Teoría Social Cognitiva, desarrollada por Bandura desde mediados de 1970, postula que el funcionamiento humano depende de la interacción de tres factores interdependientes que se influyen entre sí y por lo tanto se determinan recíprocamente, estos son: **a)** Factores de la conducta personal relacionados con la personalidad y los aspectos demográficos de su entorno; **b)** Los factores ambientales que son vistos como físicamente externos a la persona, proveen oportunidades y/o presiones sociales; y **c)** Los factores personales, como los valores, objetivos y las creencias. Lo que la gente piensa,

puede afectar sus acciones y el ambiente, las acciones pueden alterar los pensamientos y el ambiente, y los ambientes pueden influenciar los pensamientos y las acciones individuales (Bandura, 1986, 2012). Ver figura 4.

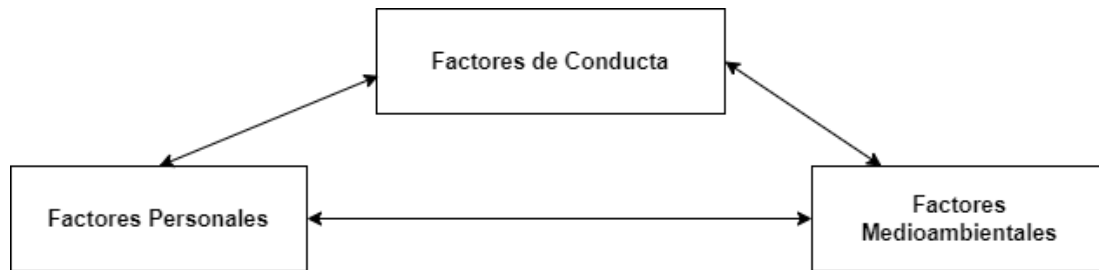


Figura 4. Modelo Causal de determinación recíproca del comportamiento humano de la Teoría Social Cognitiva. Fuente: Bandura (1986, 2012).

Para Bandura (1986), la esencia de la humanidad es su capacidad de ejercer control sobre la naturaleza y calidad de vida de cada uno. Las personas son producto de los ambientes en donde se mueven, pero a su vez, mediante la selección, la creación, y la transformación de las circunstancias ambientales, también son productores de esos ambientes, es decir son agentes de cambio individual y también colectivo (Bandura, 2000).

Adicionalmente, Bandura (1997), menciona que los seres humanos son individuos altamente interdependientes, y las acciones que individualmente realizan unos, afectan el bienestar de otros, de la misma manera que las acciones de otros afectan el bienestar individual. Esta capacidad de intervención les permite influir en los acontecimientos y por lo tanto de influir en la conformación de sus vidas, bajo los supuestos que: **a)** el comportamiento tiene un propósito, **b)** los individuos son autorreflexivos, y **c)** los individuos son capaces de autorregularse (Bandura 1991 - 2001).

La gente se motiva y guía sus acciones en parte por las creencias que tiene de su autoeficacia personal (Bandura, 1997). La autoeficacia es la creencia personal, que una tarea u objetivo puede ser alcanzado exitosamente dentro de un contexto en particular. Las creencias son la base de la agencia humana, es decir, que los humanos son individuos activos y agentes de sus propias vidas (Bandura, 2001).

La autoeficacia puede cambiar según sea la situación, y en algunas circunstancias las personas se pueden sentir más confiadas sobre su conducta y habilidad para el desempeño de una tarea y en otras puede que no (Bandura, 1997). El hombre tiene la capacidad de influir en los resultados, y los puede hacer predecibles. La posibilidad de predecirlos propicia una preparación positiva. La incapacidad de influir en lo que afecta negativamente produce aprensión apatía y desesperación (Bandura, 1995).

Las principales fuentes de autoeficacia según Bandura (1998) son:

- a) **La ejecución de logros:** se refiere a los esfuerzos que realiza una persona para realizar una tarea, que pueden tener éxito o fracaso, y que se constituyen en fuente de aprendizaje y esfuerzos futuros.
- b) **La experiencia vicaria:** son las observaciones del éxito de terceros que promueven un juicio positivo sobre el desempeño individual en situaciones similares. Al observar a otros la gente adquiere conocimientos, habilidades, estrategias, creencias y actitudes.
- c) **La persuasión verbal:** resultante de las palabras de otros para influenciar el desempeño personal.
- d) **Los estados emocionales:** Actitud positiva y ánimo para motivar el desempeño exitoso.

2.3.3.3. Teoría de la autodeterminación

La Teoría de la Autodeterminación se enfoca en las propensiones motivacionales inherentes de las personas hacia el crecimiento psicológico, el aprendizaje, el dominio y conexión con los demás, y como pueden ser apoyados, para la satisfacción de tres necesidades psicológicas, que se consideran fundamentales en el ser humano (Ryan, Ryan, Di Doménico y Deci, 2019), a saber:

- a) **La autonomía:** que se describe como la necesidad de los individuos de experimentar autoafirmación, propiedad de sus acciones para autorregularse, y sentir disposición y volición a los comportamientos propios (Deci y Ryan, 1985b; Ryan y Cornell, 1989).
- b) **La competencia:** se refiere a sentirse efectivo en las interacciones de uno con el entorno social y el ambiente en donde se pueden experimentar oportunidades y apoyos para el ejercicio, expansión y expresión de las capacidades y talentos propios (Deci y Moller, 2005; Ryan y Moller, 2016).
- c) **El relacionamiento:** se refiere a experimentar a los demás como receptivos y sensibles, así como a ser sensibles y receptivos con los demás, es decir sentirse conectado e involucrado con otros y tener sentido de pertenencia (Deci y Ryan, 2000; Baumeister y Leary, 1995).

El desarrollo y satisfacción de estas necesidades básicas, se suple mediante la combinación de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca (Ryan y Deci, 2020).

La motivación intrínseca se refiere al interés individual por participar en una actividad, simplemente por el placer y la satisfacción que se derivan de tener la experiencia por sí misma (Deci y Ryan, 2000), y es probablemente la responsable de la preponderancia

del aprendizaje humano a lo largo de la vida, a diferencia del aprendizaje e instrucción exigidos externamente (Ryan y Deci, 2017). Cuando las personas están motivadas se sienten competentes y con autodeterminación (Deci y Ryan, 1985).

Para Amabile (1983), la motivación intrínseca puede desempeñar un papel importante en la creatividad y los resultados y puede hacer la diferencia entre lo que el individuo es capaz de hacer y lo que hace (Amabile, 1988). Cuando un individuo presta poca atención a un problema y elige participar mínimamente en su resolución, las soluciones pueden no ser creativas, y, por el contrario, si la persona presta atención sustancial a un problema logra identificar varias perspectivas, reúne información relevante y crea una variedad de alternativas (Zhang y Bartol, 2010). El juego, la exploración y la curiosidad son ejemplos de la motivación intrínseca, que no depende de incentivos o presión externa y por el contrario proveen la satisfacción, placer y gozo personal y además contribuyen al fortalecimiento del compromiso y la profundización de las actividades que se realizan por puro interés personal (Deci y Ryan, 2000).

La motivación extrínseca se refiere a las actividades y conductas expresadas en razón a factores diferentes al puro interés personal, estimuladas por premios o castigos que controlan la motivación, y por lo tanto dejan de ser autónomas. Se clasifica en cuatro categorías:

- a) **La Regulación externa:** proviene de premios o castigos externos que controlan la motivación y disminuyen la autonomía.
- b) **La Regulación introyectada:** se refiere a preocupaciones de regulación interiorizadas que regulan el comportamiento a causa de evitar la ansiedad, la vergüenza la culpa o el fracaso o, por el contrario, el sentido positivo de las recompensas internas a causa del éxito que eleva la autoestima (Ryan, 1982).

- c) **La Regulación Identificada:** se refiere a una actividad plenamente identificada por la persona que conscientemente la respalda. Esto requiere de un relativo grado de volición y disposición para actuar.
- d) **La Regulación Integrada:** se refiere a la forma más autónoma de motivación extrínseca en donde la persona no solo reconoce e identifica el valor de una actividad, sino que también encuentra congruencia con sus valores e intereses.

Estas actividades son altamente volitivas y se llevan a cabo, aunque la actividad, no sea atractiva o valiosa. Por último, también se puede presentar en las personas un grado de desmotivación que se refiere a la falta de intencionalidad que puede resultar de la falta de competencia sentida para desempeñarse o falta de valor o interés.

2.3.3.4. Teoría de la autogestión

De acuerdo con Neck, Manz y Houghton (2019), la teoría de la Autogestión es un proceso a través del cual las personas aplican una serie de estrategias de conducta para gestionar las discrepancias que se puedan presentar con relación a unos estándares de comportamiento establecidos). Para Mahoney y Thorensen (1972), la Autogestión se puede etiquetar como cambios del comportamiento autorregulado.

Manz y Sims (1980), propusieron el termino Autogestión para referirse al grado de responsabilidad/control, que asume un individuo dentro de una organización con relación a su gestión, más allá de la mera ejecución de las actividades o responsabilidades asignadas, la cual es influenciada en mayor medida por las recompensas, separadas de la tarea, que son recibidas al ser completada. Por lo tanto, la autogestión se enfoca en la auto influencia relacionada con el COMO se debe completar la tarea para alcanzar el estándar definido por la organización (Manz, 1992^a). Las personas que se autogestionan

se hacen responsables del enfoque en la ejecución de sus tareas, así como de monitorear y administrar sus propios comportamientos (Manz y Sims, 1989).

La Autogestión incluye determinar los objetivos personales, establecer instrucciones para alcanzar los objetivos determinados, la administración de las consecuencias registradas, y planes para los propios patrones de conducta (Mischel, 1973).

2.3.3.4.1. *Procesos de la autogestión*

Para Manz y Sims (1980) los procesos involucrados en la autogestión son:

- a) **La auto observación:** que involucra la consciencia sobre el comportamiento y el establecimiento de las bases para la autoevaluación, con relación al estándar, que a su vez provee la base para el auto reforzamiento y perspicacia de la propia conducta.
- b) **Especificación de objetivos y metas claras:** las cuales dan como resultado un mejor desempeño que a su vez actúan como refuerzo y conducen a metas adicionales (Latham y Yukl, 1975).
- c) **Estrategias de seguimiento:** que se describen como la limitación gradual de estímulos que preceden a un mal comportamiento, para ir reemplazándolos por estímulos que lleven a un comportamiento deseable (Mahoney y Thoresen, 1979).
- d) **Modificación de incentivos:** que se puede dividir en incentivos de reforzamiento o de castigo, que se establecen, con base en la autoevaluación de la tarea (Mahoney y Arnkoff, 1979).

- e) Anticipación / Ensayo:** se refiere a la práctica intencional de la imaginación, de un comportamiento deseado que puede llevar a emparejar con consecuencias, imaginadas o reales o ambas (Kazdin, 1974).

2.3.3.5. Teoría de la psicología positiva

Para Neck et al., (2019), como último pilar de la teoría del Autoliderazgo, se encuentra la teoría de la psicología positiva. De acuerdo con Kobau, Seligman, Peterson, Diener, Zack, Chapman, y Thompson (2011) la psicología positiva es el estudio de las fortalezas, los atributos positivos y los activos psicológicos de las personas. Su objetivo es comprender y fomentar los factores que permiten a los individuos prosperar y su enfoque empírico se ubica en cuatro áreas a saber: **a)** Emociones positivas, como felicidad, gratitud, y realización. **b)** Rasgos individuales positivos, como optimismo, resiliencia y fortalezas del carácter. **c)** Relaciones positivas entre grupos y **d)** Promover relaciones positivas en instituciones. Según Seligman (1999), la psicología positiva se debe aplicar para fortalecer las virtudes humanas como el coraje, la habilidad interpersonal, la racionalidad, la perspicacia, la honestidad, la perseverancia, la capacidad para el placer, la mentalidad de futuro y encontrar propósito.

Para Lyubomirsky, Sheldon y Schkade (2005), la felicidad es un fenómeno subjetivo, inherente a cada persona y el nivel de felicidad se refiere a la sumatoria de experiencias felices o infelices vividas, y a su frecuencia. De acuerdo con Lyubomirsky et al (2005), tres son los factores que afectan causalmente la felicidad en el tiempo (por sus siglas en inglés "**Chronic Happiness**"):

- 1)** El punto de partida, que es fijo y estable, (ej. algún momento de la vida).

- 2) Las circunstancias de la vida relacionada con las condiciones geográficas culturales, religiosas etc., (ej. el lugar donde nacemos, el entorno familiar).
- 3) La actividad intencional que está bajo el control de cada persona y dentro del campo de las decisiones que toman (Decisiones que el individuo puede tomar).

La actividad intencional, corresponde a la configuración de la conducta, y los cambios de las actitudes cognitivas, que son críticos para la determinación de la felicidad y el bienestar, es decir puede ayudar a las personas a reconfigurar su conducta para llegar a ser más positivos y productivos (Neck et al., 2019), puede modificar nuestro nivel de felicidad y las experiencias intencionadas de júbilo, aprendizaje y relacionamiento que, a su vez, van construyendo nuevos recursos que mejoran las emociones positivas e incrementan el bienestar, y la satisfacción de la vida. (Cohn, Fredrickson, Brown, Mikels y Conway, 2009).

2.3.4. Estrategias de autoliderazgo

El autoliderazgo se apoya en varias teorías del campo de la psicología relacionadas con la auto influencia (Neck, Manz y Houghton, 2019; Stewart, Courtright y Manz, 2011; Houghton y Neck, 2002). Neck y Houghton (2006) señalan que el autoliderazgo opera bajo la interrelación, y algunas veces con la superposición, de tres dimensiones y/o estrategias: **a)** Estrategias de conducta y/o comportamiento; **b)** Estrategias naturales de recompensa y **c)** Estrategias de pensamiento constructivo. Ver Figura 5.

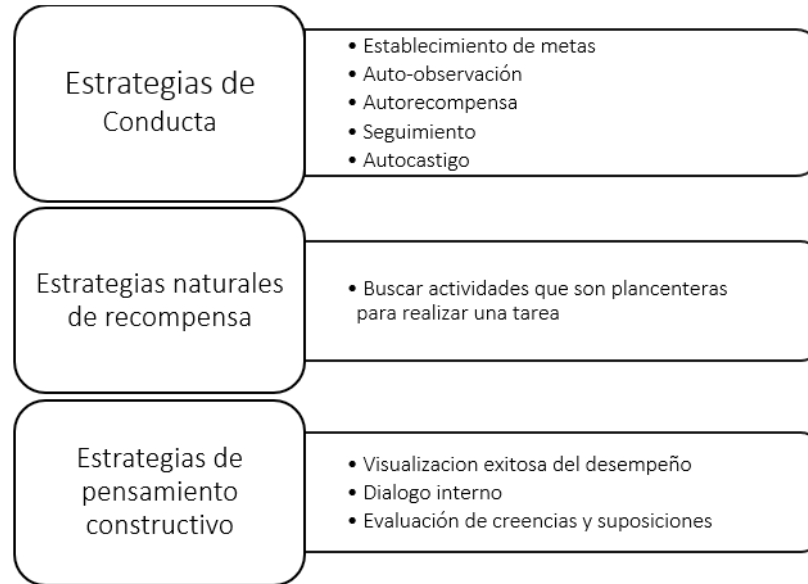


Figura 5. Estrategias de Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en Neck y Houghton (2006).

La efectividad del autoliderazgo ocurre a partir de las estrategias de auto influencia para crear ideas y desempeñarse de manera efectiva (Bendell, Sullivan y Marvel, 2019) y se pueden expresar en situaciones o incidentes formales o informales que permiten a las personas completar tareas, lograr los resultados y ser más efectivos (Katewa y Heystek, 2019; Lopdrup-Hjorth, Gudmand-Høyer, Bramming y Pedersen, 2011).

Para Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler y Curral (2019); Manz (1986) los comportamientos humanos se realizan de acuerdo con los efectos de factores externos, aunque el desempeño suele estar controlado por factores individuales internos (Napiersky y Woods, 2018), con lo cual, a mayor grado de autoliderazgo, el individuo, no solo regula el cumplimiento de las tareas establecidas, sino que internamente establece sus propios estándares (Steward et al., 2011) con características positivas que incluyen decisión, persistencia, creatividad, y autonomía (Godwin, Neck y Houghton, 1999), y son determinantes de la motivación (Andressen, Konradt y Neck, 2012).

Las estrategias de autoliderazgo pueden ser reforzadas en la persona mediante programas de entrenamiento (Neck y Manz, 2012), la premisa es que el individuo, puede ser más exitoso en alcanzar sus objetivos a través del desarrollo y la aplicación de conductas y hábitos mentales específicos (Prussia, Anderson y Manz, 1998) al tener pensamientos, actitudes y comportamientos constructivos (Ajzen, Czasch y Flood, 2009) centrándose en la autoevaluación, la autorrecompensa y el autoaprendizaje (Manz, 1992).

2.3.4.1. Estrategias de comportamiento

Las estrategias de comportamiento están diseñadas para incrementar la autoconsciencia de un individuo que lidere la autogestión efectiva de las tareas que deben hacerse (Feser, 2012), especialmente para controlar tareas difíciles y/o desagradables (Neck et al., 2019). Se orientan a la observación, y evaluación de la conducta propia, y en lo que interfiere con el logro de los objetivos, para realizar los cambios en la dirección deseable (Manz y Sims, 2001), dirigir y regular el desempeño individual (Marques-Quinteiro y Curral, 2012). De acuerdo con Neck et al., (2019); Neck y Manz (2013); Stewart, Courtright, y Manz, (2011); Neck y Houghton (2006) estas estrategias son:

- a) La auto observación se refiere a poner atención a los pensamientos, sentimientos y conducta, estar atentos a las creencias personales y el dialogo interno que prevalece en el individuo. Por tanto, la auto observación es el compromiso de aprender sobre la verdad que reposa en cada uno, de estar atentos al desempeño, y a la retroalimentación para seguir avanzando.
- b) El establecimiento de señales, representan la medida en que los empleados utilizan señales físicas para recordar sus tareas importantes.

- c) El establecimiento de objetivos personales, consistentes en la medida que los empleados establecen metas para brindarse autodirección.
- d) La auto recompensa, representa el grado en que los empleados se influncian a sí mismos a través de premios físicos o mentales.
- e) El auto castigo consistente en la medida que los empleados corrigen sus comportamientos inapropiados a través de sentimiento de culpa cuando no han realizado la tarea.
- f) La práctica que representa el grado de preparación que se impone la persona antes de realizar una tarea.

2.3.4.2. Estrategias naturales de recompensa

Las estrategias naturales de recompensa se orientan a crear situaciones en donde el individuo es motivado o recompensado por aspectos placenteros inherentes a la tarea o actividad (Neck et al., 2019; Manz y Sims, 2001) que refuerzan el compromiso con el trabajo, y la motivación intrínseca para mejorar el desempeño de la tarea que se está ejecutando (Furtner y Hiller, 2013; Manz y Neck, 2004). Son estrategias dirigidas a encontrar lo que es agradable y gratificante de las tareas y la configuración del entorno mediante los detalles personales que provean un lugar de trabajo más confortable (Houghton y Neck, 2002).

Las personas aplican dos estrategias primarias de recompensa natural cuando están motivadas por aspectos inherentemente placenteros de la tarea o actividad: **a)** incorporan características más placenteras a la ejecución de la tarea para que esta sea aún más gratificante; **b)** desviando la atención de los aspectos desagradables de la tarea reenfocándolos en aspectos que sean más placenteros (Manz y Neck, 2004; Neck y

Houghton, 2006). En el primer caso, la estrategia es cambiar las actividades en sí mismas para mejorar la tarea y en el segundo caso implica un replanteamiento cognitivo para que parezca mejor.

Para Singh, Singh y Banerji (2018), en un contexto de ventas, para que una tarea se pueda convertir en una experiencia más positiva se pueden tener en cuenta 3 aspectos inherentes a las estrategias de recompensa natural:

- a) Seleccionar o establecer un escenario agradable para completar la tarea.
- b) Modificar el proceso de la tarea que permita una participación desde un punto de vista diferente.
- c) Centrarse en los aspectos agradables de la tarea y prestar menos atención a los aspectos menos agradables de realizar la tarea (Manz y Neck, 2004; Neck y Houghton, 2006).

Estas estrategias aumentan la experiencia subjetiva de competencia y autodeterminación mediante el refinamiento y enfoque de las características de las tareas agradables (Alves et al., 2006). En la medida que las personas terminan la tarea, estas son recompensadas, con lo cual se incrementa el sentido de competencia y autodeterminación, que son elementos fundamentales de la motivación intrínseca (Deci y Ryan, 1985), además, genera una actitud positiva, y sentido de propósito (Neck y Manz, 2019) que impactan la atención e impulsan al individuo a utilizar de manera más efectiva sus habilidades (Lee y Turban, 2010).

2.3.4.3. Estrategias de pensamiento constructivo

Las estrategias de pensamiento constructivo están diseñadas para desarrollar pensamientos positivos que impacten el rendimiento (Neck et al., 2019; Neck y Manz 1992). Se conceptualizan, como un proceso constructivo y de mantenimiento (Panagopoulos y Ogilvie, 2015), que incluye estrategias mentales como el dialogo positivo interno, las imágenes mentales y la evaluación de creencias disfuncionales o suposiciones (Houghton y Jinkerson, 2007; Neck et., al, 2019; Manz, 1986).

Las personas al enfocarse en pensamientos positivos tienden a reducir las creencias disfuncionales y el dialogo negativo interno, con lo cual aumentan la autoimagen positiva (Alves et al., 2006). Estas estrategias se concentran en establecer patrones de pensamiento deseables, se orientan en el análisis y mejoramiento del sistema de creencias, la imaginación mental de los posibles resultados según el comportamiento y en adoptar el dialogo positivo interno (Neck, y Milliman,1994; Prussia, Anderson y Manz, 1998).

Mediante la visualización del desempeño, las personas se involucran en un dialogo positivo que les permite examinar las creencias y suposiciones individuales, para alinearlas con el comportamiento esperado (Neck y Manz, 1996; Neck, Steward y Manz, 1995), que se convierte en un mecanismo que amplía el proceso de pensamiento y de conducta para establecer objetivos y al mismo tiempo realizar el seguimiento de los resultados de estos (Neck, Nouri y Godwin, 2003).

2.3.5. Medición del autoliderazgo

A la fecha son pocas las escalas y estudios empíricos desarrollados para medir el autoliderazgo (Boonyarit, 2021). Una de las primeras escalas desarrolladas para medir el autoliderazgo, es la de Cox (1993), como parte de su tesis doctoral sobre el efecto del entrenamiento en el comportamiento del líder. Anderson y Prussia (1997) desarrollaron una escala de autoliderazgo compuesta por 50 ítems que median 10 dimensiones. Houghton y Neck (2002), con base en los trabajos de Cox (1993) y Anderson y Prussia (1997), desarrollaron una escala conocida como “Cuestionario revisado de autoliderazgo” conocido por sus siglas en inglés como (RSLQ) compuesto por 35 ítems y tres dimensiones. Posteriormente Houghton et al., (2012), realizaron una adaptación al cuestionario de Houghton y Neck (2002) conocido como “Cuestionario Abreviado de Autoliderazgo” por sus siglas en inglés como (ASLQ) más corto y conciso, compuesto por 13 ítems seleccionados, con base en el análisis factorial realizado al cuestionario (RSLQ) del año 2002, que están distribuidos en ocho dimensiones: **a)** Visualizar el desempeño exitoso; **b)** establecimiento de metas personales; **c)** dialogo interno; **d)** recompensa personal; **e)** evaluación de creencias y suposiciones; **f)** auto observación; **g)** enfoque en recompensas naturales; y **h)** auto señales.

Este cuestionario es considerado como un gran avance en la medición de autoliderazgo y ha sido citado en 801 artículos (Goldsby et al., 2021).

2.4. Teorías de desempeño laboral

2.4.1. Antecedentes

El desempeño laboral es lo que los humanos pueden hacer o producir con base en sus profesiones, el título de sus cargos y la descripción de estos (Ridley, 2007). Para Campbell y Wiernik (2015), es un constructo que comprende las conductas que están bajo el control del individuo, que contribuyen a los objetivos de la organización, es decir, de acuerdo con Motowildo (2003) es el valor total, que una empresa espera, que el trabajador realice, en un periodo determinado.

Por lo general, se ha asumido que lo que constituye el desempeño laboral difiere de un trabajo a otro, dando como resultado innumerables medidas de desempeño laboral (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet, y van der Beek, 2011). Sin embargo, se puede observar (Ver Tabla 3), que el desarrollo de la teoría sobre desempeño laboral, desde mediados del siglo XX, hasta nuestros días, se ha fundamentado desde una doble perspectiva. La primera, en función de resultados o salidas del trabajador, en donde la eficacia de éste se refiere a la evaluación de los resultados de su desempeño (Campbell, McCloy, Oppler y Saer, 1993). Una segunda perspectiva se ha enfocado en las conductas o comportamientos del trabajador, como causa de dichas salidas o resultados, y se constituye en uno de los medios para evaluar la eficacia del desempeño (Waldman, 1994).

Tabla 3. Evolución de la teoría del desempeño laboral y sus diferentes enfoques

DIMENSIONES				
Año/Autor	RESULTADOS	COMPORTAMIENTOS		
	Desempeño como tarea	Desempeño como Contexto	Desempeño como Conductas no deseadas	Desempeño Adaptativo/ Otras Dimensiones
1944 Toops	1-Unidades 2-Calidad 3-Antigüedad	4-Habilidad de Supervisión/ 5-Liderazgo		
1953 Rush	1-Objetivos	2-Aptitud de Aprendizaje 3-Reputación general 4-Dominio de Técnicas de Ventas		
1957 Wherry	1-Unidades 2-Calidad 3-Perdida Tiempo 4-Rotación	5-Entrenamiento 6-Satisfacción		
1957 Baier y Dugan	-15 Variables Ej. % Ventas, Cantidad, Antigüedad	16-Conocimiento de Productos		
1968 Prien y Kult	-23 variables de desempeño de tarea	7-Siete dimensiones desempeño contextual		
1971 Gunderson y Ryman	1-Eficiencia de Tarea	2-Estabilidad Emocional 3-Relaciones Interpersonales		
1985 Borman, Motowildo, Rose y Hansen	1-Desempeño de tarea	2-Lealtad 3-Trabajo en Equipo 4-Determinación 5-Disciplina		
1983 Smith, Organ y Near		OCB - Concepto de conducta organizacional ciudadana, que promueve el buen funcionamiento de la Organización. Ejemplos: Altruismo, cortesía, comportamiento cívico.		
1984 Bernardin y Beatty	1-Resultados de producción en una actividad específica	2-Habilidad 3-Motivación 4-Restricciones 5-situacionales		
1986 Brief y Motowildo		Concepto de Conducta Prosocial Organizacional. Promueve el bienestar de grupos en la organización		

DIMENSIONES				
Año/Autor	RESULTADOS	COMPORTAMIENTOS		
	Desempeño como tarea	Desempeño como Contexto	Desempeño como Conductas no deseadas	Desempeño Adaptativo/ Otras Dimensiones
1989 Murphy	1-Desempeño de la tarea	2-Conducta Interpersonal 3- Trabajo en equipo 4-Labores sociales	5-Falta de tiempo (demoras, falta al trabajo). 6-Violencia y Robo 7-Comportamientos contraproducentes	
1986 Kane	1-Cantidad 2-Cantidad 3-Oportunidad 4-Rentabilidad	5-Necesidad de Supervisión 6-Impacto Interpersonal		
1990-1993 Campbell	1-Dominio específico de las tareas asignadas.	2-Comunicación Oral y escrita 3-Esfuerzo 4-Disciplina 5-Facilitador 6-Desempeño de pares y equipos 7-Supervisión y gestión 8-Administrativa		
1992 Georg y Brief		1-Espontaneidad Organizacional 2-Ayuda a compañeros 3-Protección de la Organización 4-Realizar aportes constructivos 5-Desarrollo personal, expansión de reputación empresarial		
1993 Borman y Motowildlo	Desempeño de la tarea Actividades inherentes al trabajo	Desempeño Contextual del trabajo Actividades que contribuyen.	Actividades que no contribuyen. Comportamientos no deseados.	
1995 VanDyne, Cummings y Parks		Concepto de Extra-Rol Behavior (ERB) Con base en teoría de roles de Katz (1964)		
1996 Hunt		Adherencia a normas Laboriosidad Minuciosidad Flexibilidad Presencia/Asistencia	Uso Indebido del Tiempo Indisciplina	

DIMENSIONES				
Año/Autor	RESULTADOS	COMPORTAMIENTOS		
	Desempeño como tarea	Desempeño como Contexto	Desempeño como Conductas no deseadas	Desempeño Adaptativo/ Otras Dimensiones
1999 Allworth y Hesketh	Desempeño de la tarea Habilidad, Conocimiento, Experiencia	Contexto de Tarea Medidas relacionadas con la personalidad		Habilidad para adaptarse a los cambios y traspasar aprendizaje de una tarea a otra
2000 Viswesvaran y Ones	Desempeño de tarea, definido como tareas u oficios asociados a la tarea	OCB comportamientos extra-tarea, altruismo, cortesía, cívica, deportividad	Desviación de la propiedad, o de la producción, agresión personal, desviación política.	
2001 Renn y Fedor	Work quantity			
2002 Rotundo y Sackett	Desempeño de tarea	OCB Comportamiento ciudadano	Ausentismo Destrucción de propiedad Agresión personal	
2004 Bakker, Demerouti, y Verbeke	In role performance Organización de reuniones Objetivo u funcionamiento en general	Extra role performance, conductas discrecionales del empleado que contribuyen al funcionamiento de la empresa	Ausentismo Desgaste profesional	
2007 Griffin, Neal y Parker	Competencia de la tarea cumple con los requerimientos descritos en la tarea que pueden ser formalizados			Adaptabilidad, capacidad de adaptarse a los cambios que ocurren en la organización y en los roles Proactividad acciones personales Para anticiparse o provocar cambios
2007 Wisecarver Carpenter y Kilcullen	Dominio específico de la tarea personal e interpersonal	Dominio de tareas no específicas, Gestión, Interacción con equipos, Disciplina y Esfuerzo		
2008 Allen			Ausentismo, tiempo fuera del trabajo Presentismo: Deterioro del rendimiento durante el trabajo	
2008 Escorpizo			Ausentismo por enfermedad Presentismo en condiciones de enfermedad	

DIMENSIONES				
Año/Autor	RESULTADOS	COMPORTAMIENTOS		
	Desempeño como tarea	Desempeño como Contexto	Desempeño como Conductas no deseadas	Desempeño Adaptativo/ Otras Dimensiones
2008 Fluegge	Task performance	OCB Pasarla bien en el trabajo Actividades lúdicas		Desempeño Creativo
2008 Luo, Shi, Li, y Miao	Entrenamiento militar Logro de la tarea Capacidad de Trabajo	Ayudar a otros Amor por el aprendizaje Promoción Autodisciplina		
2011 Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet, y van der Beek	Desempeño de la Tarea	Desempeño de Contexto	Conductas no deseadas	Desempeño Adaptativo
2015 Campbell, y Wiernik	Desempeño Técnico	Comunicación Iniciativa, persistencia, esfuerzo Supervisión /Liderazgo Gestión jerárquica del desempeño Desempeño de pares y equipos de trabajo	Conductas no deseadas	
2016 Russell, Sparks, Campbell, Handy, Ramsberger y Grand.				Desempeño Ético Veracidad, transparencia, Confidencialidad Veracidad, Lealtad, abuso de poder
2018 Harari, Viswesvaran	Desempeño Tarea		CWB, Conductas no deseadas	CIP Creatividad Individual e Innovación

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2011); Koopmans et al., (2014).

Gerentes e investigadores, han abordado este campo, para influir directamente en el desempeño de los individuos, partiendo desde la selección de personal y programas de entrenamiento; o para influir indirectamente, a través de programas de trabajo de equipos,

cultura y clima organizacional, para la reducción de conflictos y el incremento de la coordinación entre unidades de negocio, entre otros (Rogelberg, 2007).

De acuerdo con Campbell y Wiernik (2015), el desempeño laboral depende en primera instancia del desempeño individual, y es por lo tanto partiendo del individuo, que las organizaciones enfocan sus intervenciones de talento humano, para influir en el desempeño laboral de los equipos de trabajo.

A partir de esta doble perspectiva de desempeño laboral, según los resultados y los comportamientos observables de los empleados, se han presentado varias definiciones sobre desempeño laboral presentadas a continuación.

2.4.2. Definiciones de desempeño laboral

Para Harari y Viswesvaran (2018), el desempeño laboral, son las conductas evaluables que realizan los empleados y contribuyen a lograr las metas de la organización. Es el aspecto más crítico de las responsabilidades de un empleado hacia el empleador (Jackson y Frame, 2018).

De acuerdo con Motowidlo y Kell (2012), el desempeño laboral es el valor, rendimiento, o retorno que una empresa espera de sus trabajadores como resultado de los comportamientos conductuales del individuo durante un periodo. Ese resultado, que puede ser alto o bajo, depende que el trabajador, presente un buen o mal desempeño; por lo tanto, supone la contribución, que ese trabajador hace a la consecución de la eficacia de su organización (Motowidlo, 2003).

Para Campbell, McHenry y Wise (1990), el desempeño laboral se compone de los comportamientos observables en los individuos, relacionados directamente con la tarea específica a realizar, que son relevantes para la organización, y por los comportamientos

observables comunes en cualquier ocupación o posición de trabajo. Estos comportamientos pueden manifestarse de manera positiva, neutral o negativa en relación, con las metas que debe alcanzar el empleado, la misión organizacional u objetivos del departamento (Aguinis, 2013). Bajo estas perspectivas, el desempeño se compone de la cuantificación de lo que el trabajador ha hecho, y su evaluación estaría relacionada con un juicio de valor o de medida cuantificada del desempeño (Williams, 2002).

Para Campbell y Wiernik (2015), teniendo en cuenta las definiciones de desempeño desarrolladas hasta la fecha, parece existir el consenso, que el desempeño laboral individual puede definirse como cosas que las personas realmente hacen y acciones que toman, que contribuyen a las metas de la organización. Las elecciones de objetivos y las decisiones sobre las acciones deben ser legitimadas por los actores de la organización facultados para hacerlo. Para Murphy, Cleveland y Hanscom (2019), es un conjunto de comportamientos en el lugar de trabajo que son relevantes para alcanzar los objetivos legítimos del individuo, el área de negocio, y la organización.

El desempeño se debe definir en términos de comportamientos, que sean relevantes para las metas de la organización y debe ser multidimensional, debido a que existen muchos tipos de comportamientos que tienen la capacidad de promover u obstaculizar los objetivos de la organización (Aguinis, 2013). Es una construcción abstracta que no se puede medir directamente (Viswesvaran, 2002), y está compuesto de múltiples dimensiones, con indicadores que se pueden medir, en donde las dimensiones se pueden generalizar entre puestos de trabajo, pero los indicadores pueden diferir entre ellos mismos de acuerdo con las condiciones y particularidades específicas de cada labor u ocupación (Campbell, 1990; Viswesvaran, 2002; Fay y Sonnentag, 2010).

2.4.3. Dimensiones del desempeño

Determinar cuáles son las dimensiones que componen el dominio del desempeño laboral es y ha sido complejo, más cuando se ha asumido que lo que constituye el desempeño laboral, difiere de un trabajo a otro (Koopmans, Bernaards, Hildebrant, de Vet y van der Beek, 2014). Sin embargo, en lo que si hay consenso es que, dependiendo del contexto y las necesidades de las organizaciones, se puede dividir de diferentes maneras y determinados propósitos (Rogelberg, 2007), teniendo en cuenta que el constructo del desempeño laboral no debe incluir, lo que está más allá del control del individuo, y para evaluar su desempeño, se debe determinar si éste, tiene control sobre lo que se evalúa (Viswesvaran, 2001).

En términos generales el desempeño laboral implica una combinación de al menos cuatro tipos potencialmente separados de desempeño: **1)** desempeño de la tarea; **2)** desempeño contextual/ciudadano; **3)** desempeño adaptativo; y **4)** Comportamiento contraproducente en el lugar de trabajo (Murphy, et al., 2019; Koopmans et al., 2014).

Recientemente algunos investigadores han sugerido un quinto tipo general de comportamiento en el lugar de trabajo que encaja bajo el dominio de desempeño laboral “desempeño ético” (Russell, Sparks, Campbell, Handy, Ramsberger, y Grand, 2016). Ver Figura 6.

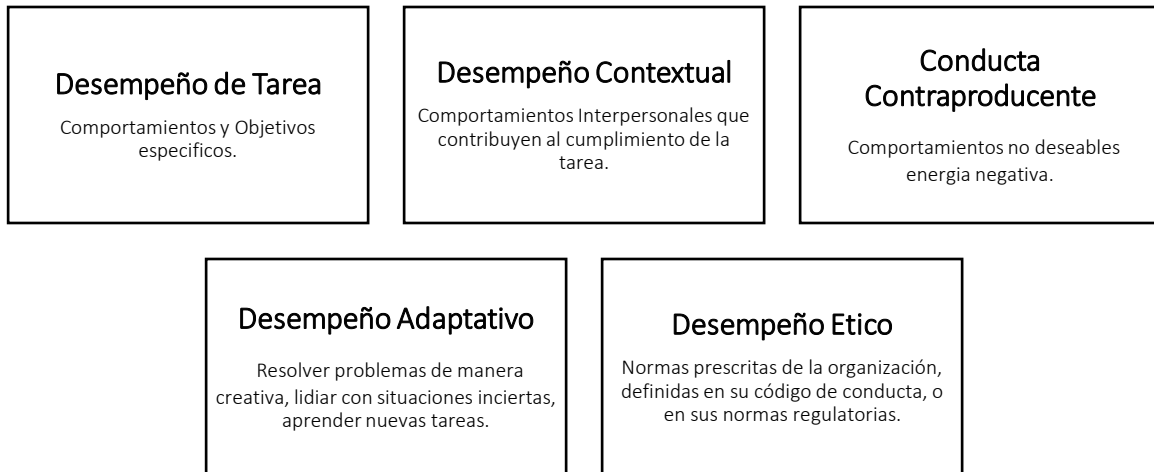


Figura 6. Dimensiones de Desempeño Laboral. Fuente: Elaboración propia con base en (Murphy, et al., 2019; Campbell y Wiernik, 2015; Rotundo y Sackett, 2002; Pulakos, Arad y Plamondon, 2000; Russell et al., 2017).

2.4.3.1. Desempeño de la tarea

En general toda ocupación y/o trabajo involucra diferentes responsabilidades, actividades, y especificaciones que requieren dominio, habilidad y esfuerzo para su desempeño (Murphy, et al., 2019). El desempeño de la tarea se refiere al comportamiento que directa o indirectamente contribuye al núcleo técnico de la organización, como la transformación de las materias primas en productos o servicios (Borman y Motowidlo, 1993, 1997; Viswesvaran, 1993), se relaciona a la competencia con la que se realizan las tareas centrales del trabajo (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler, y Sager, 1993; Campbell y Wiernik, 2015), es decir son conductas que contribuyen a la producción de un objeto, o la prestación de un servicio y forman parte de la descripción del trabajo (Rotundo y Sackett, 2002).

Borman, Grossman, Bryant y Dorio (2017), con base en la revisión teórica de desempeño laboral sugieren que el desempeño de la tarea en la mayoría de los trabajos se puede considerar en términos de las siguientes dimensiones que se requieren prácticamente en todos los trabajos:

- 1) **Comunicación e interacción:** es decir todos los empleados necesitan comunicarse entre ellos, los clientes y otros grupos de interés fuera de la organización.
- 2) **Dominio de la tarea:** Todos los trabajos especifican las tareas que deben realizarse, el dominio en las mismas es un importante componente del desempeño laboral.
- 3) **Persistencia y esfuerzo:** Tener la capacidad, para ejecutar una tarea no es lo mismo que la probabilidad para que se lleve a cabo, esto implica esfuerzo, persistencia y habilidad.
- 4) **Solución de problemas:** todos los trabajos presentan problemas que pueden ser simples o complejos y se requiere que los individuos estén dispuestos a resolverlos,
- 5) **Organización y planeación:** Todos los trabajos requieren planeación y organización del trabajo propio e inclusive de otros.

2.4.3.2. Desempeño contextual / Comportamiento organizacional ciudadano

Adicionalmente a las tareas específicas incluidas en cada trabajo, se requiere un rango amplio de conductas que contribuyan al cumplimiento de estas, que los investigadores describen como Desempeño Contextual. Borman y Motowidlo (1993, 1997) argumentan que el desempeño contextual, se refiere a comportamientos que apoyan el funcionamiento organizacional, social y el entorno psicológico en que debe funcionar el

núcleo técnico de la organización, por ejemplo, el voluntariado, la cooperación el seguimiento de reglas. Para Rotundo y Sackett (2002), el desempeño contextual: son comportamientos interpersonales que contribuyen con los objetivos de la organización que van más allá de las tareas y responsabilidades asignadas y se relacionan con iniciativa, proactividad, colaboración y entusiasmo entre otros, y promueven un mejor ambiente social y psicológico. Estos comportamientos no son necesariamente tareas o responsabilidades descritas en la descripción del puesto de trabajo, pero son necesarios para el éxito de los diferentes grupos de trabajo en las organizaciones (Murphy, et al., 2019). Otro termino que se utiliza para esta categoría de conductas es “Desempeño Ciudadano” (Borman, Penner, Allen y Motowidlo, 2001).

Algunas conductas que hacen parte del desempeño ciudadano son, el altruismo, la cortesía, la escrupulosidad, el deportivismo, y la promoción de la paz (Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2005). Van Scotter and Motowidlo (2000), agruparon de manera más sintética el comportamiento organizacional ciudadano entre conductas facilitadoras interpersonales, ej. ayudar a colaboradores, y conductas sobre la dedicación al trabajo, ej. Tomar iniciativa, y trabajo arduo. Borman et al., (2001) por su parte propusieron un modelo de comportamiento organizacional ciudadano que puede ser enseñado considerando tres dimensiones: **1)** Soporte personal que incluye conductas como ayuda, cooperación, y cortesía. **2)** Soporte organizacional que comprende conductas como lealtad a la organización y cumplimiento de acuerdo con las reglas y políticas. **3)** Iniciativa consciente, conductas como, desarrollo personal, y demostración de iniciativa y persistencia.

El desempeño de tarea y el desempeño contextual están íntimamente relacionados, ambas dimensiones son consideradas por los supervisores, cuando realizan las evaluaciones de desempeño de sus subalternos, (Werner 2000; Whiting, Podsakoff y

Pierce, 2008) y al mismo tiempo cuando se toman decisiones relacionadas con incentivos y promociones (Van Scotter, Motowidlo y Cross, 2000).

2.4.3.3. Desempeño Adaptativo

Dada la creciente interdependencia e incertidumbre de los sistemas de trabajo, Allworth y Hesketh (1999) se enfocaron en el desempeño adaptativo y consideraron que debería ser una dimensión separada del desempeño individual del trabajo que incluye por ejemplo resolver problemas de manera creativa, lidiar con situaciones inciertas e impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos. Igualmente Pulakos, Arad y Plamondon (2000), mencionan que las organizaciones de hoy están caracterizadas por el cambio en donde se presentan ambientes de trabajo dinámicos que requieren empleados que se adapten a sus respectivos entornos y proponen seis elementos que componen esta dimensión a saber: **1)** Manejo de emergencias en situaciones de crisis; **2)** Resolución de problemas de manera creativa; **3)** Lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles; **4)** Aprendizaje de tareas, tecnología, y procedimientos; **5)** Demostrar adaptabilidad interpersonal; **6)** Demostrar adaptabilidad cultural; y **6)** Demostrar adaptabilidad orientada físicamente.

Jundt, Shoss, y Huang (2015), sugieren que una coherente definición de desempeño adaptativo debe comprender algunos componentes como: **1)** El desempeño adaptativo ocurre en conjunción con algún cambio externo o evento (adopción de nueva tecnología); **2)** La adaptabilidad debe estar orientada a mantener los niveles de desempeño actual de cara a los cambios o a minimizar las disrupciones que los cambios producen; **3)** El desempeño adaptativo debe comprender componentes de anticipación y reacción por ejemplo aprendizaje de nuevas habilidades, en anticipación a los cambios, o adopción como consecuencia de los mismos; **4)** La adaptación generalmente se compone de:

adaptación cognitiva (ej. aprender como pensar de diferentes formas sobre un problema conocido) y adaptación interpersonal (ej. cambios en la manera como interactuamos con otros miembros de la organización).

2.4.3.4. Conducta contraproducente

En el lugar de trabajo los individuos no solo se orientan en el logro de sus respectivas tareas, sino que también en muchos casos, consumen una cantidad importante de su tiempo en tareas o comportamientos improductivos como por ejemplo navegar en Internet, teniendo conversaciones inútiles, holgazaneando, o peor en conductas dañinas como uso indebido de privilegios, desempeño incorrecto de la tarea, quejas y reclamos. Estos comportamientos se conocen como conductas contraproducentes en el lugar de trabajo (Rotundo y Spector, 2010). Para Cullen y Sackett (2003), es una faceta del desempeño laboral que refleja comportamientos cuyo resultado es contraproducente e improductivo para la organización.

Gruys y Sackett (2003), clasifican estos comportamientos en once categorías a saber: **1)** Robo y comportamiento relacionado; **2)** Destrucción de propiedad; **3)** Mal uso de la información; **4)** Uso indebido de tiempo y recursos; **5)** Comportamiento inseguro; **6)** Inasistencia; **7)** Trabajo de mala calidad; **8)** Consumo de alcohol; **9)** Uso indebido de drogas; **10)** Acciones verbales inapropiadas; **11)** Acciones físicas inapropiadas.

Para Murphy et al., (2019), los comportamientos contraproducentes se clasifican en comportamientos que están dirigidos a otros individuos, por ejemplo, la intimidación, el acoso sexual, la difusión de rumores; y aquellos comportamientos que están dirigidos a la organización por ejemplo la desviación o demoras en la producción, el sabotaje, y el robo de empleados.

En los últimos años se está considerando también el acoso cibernético, es decir el uso de redes sociales, a través de medios electrónicos para enviar mensajes, hacer amenazas o desinformar, que afectan la imagen de un individuo u organización (Privitera, y Campbell, 2009).

2.4.3.5. Desempeño Ético

Para Russell, Sparks, Campbell, Handy, Ramsberger y Grand (2017), el desempeño ético, es un comportamiento que hace parte del amplio dominio del desempeño laboral, y podría incluirse dentro de la dimensión de Conducta Contraproducente pero dados los numerosos ejemplos de mala conducta ética, en varias compañías en el mundo, con consecuencias nefastas para los diferentes grupos de interés, como por ejemplo casos como el de Enron, AIG, Volkswagen entre otros, se hace necesario estudiar los componentes del comportamiento ético en el lugar de trabajo de manera independiente.

Russell et al., (2017), consideran que un comportamiento no es ético cuando está violando las normas prescritas de la organización, definidas en su código de conducta, o en sus normas regulatorias, o en sus respectivos estatutos, y que de una u otra forma tienen la capacidad potencial de hacer daño a los diferentes grupos de interés.

Sobre la base de una amplia revisión Russell et al., (2017) proponen una taxonomía de 10 dimensiones del comportamiento ético: **1) Veracidad:** No engañar a los compañeros, supervisores u otras personas cuando se conocen previamente los hechos. **2) Divulgación completa:** reconoce los posibles conflictos de interés. **3) Propiedad Intelectual:** **3) Propiedad Intelectual:** respeta los derechos intelectuales de otros, no toma crédito ni roba ideas. **4) Confidencialidad:** mantiene la confidencialidad adecuada con clientes, compañeros de trabajo y otros grupos de interés. **5) Trato justo:** No se aprovecha

injustamente para uno mismo o para los demás. **6) Difamación a otros:** No utiliza maliciosamente información (verdadera o falsa) para dañar a otros. **7) Acoso verbal o físico** en el lugar de trabajo. **8) Denuncia de irregularidades:** Informa de comportamientos dañinos o ilegales a las autoridades correspondientes. **9) Abuso de poder:** No coacciona a otros utilizando poder formal o informal para que realicen actividades poco éticas o ilegales. **10) Cumplimiento de las reglas:** no viola las leyes, políticas o arreglos contractuales locales o estatales.

2.4.4. Gestión del desempeño laboral

Gestionar el desempeño laboral es un proceso orientado a identificar, medir, y desarrollar el desempeño de los individuos y equipos de trabajo en las organizaciones (Aguinis, 2013).

Un sistema de gestión de desempeño puede ser influenciado por diferencias culturales de los países, al igual que por la cultura organizacional de las empresas (Aguinis, 2013), sin embargo, todo sistema de gestión se debe considerar como mínimo 5 principios, que se describen a continuación Aguinis (2019); Aguinis, Joo y Gottfredson (2011). Ver Figura 7.

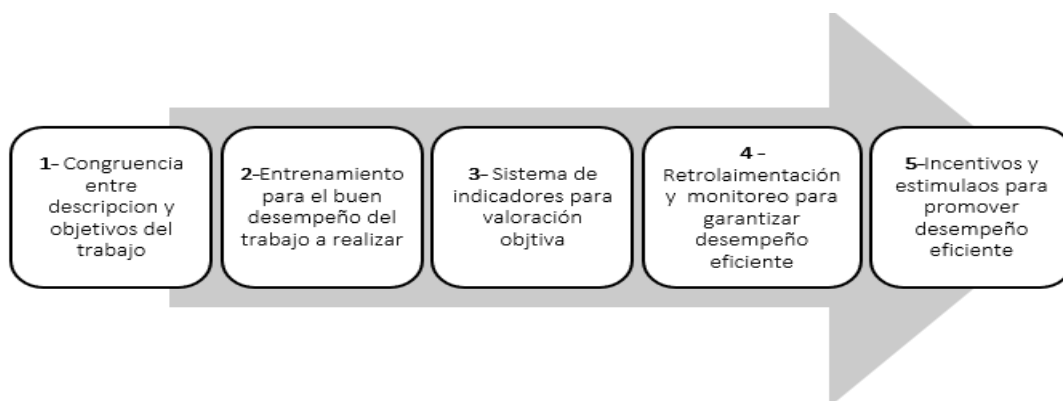


Figura 7. Componentes de un sistema de Gestión de Desempeño Laboral. Fuente: Elaboración propia con base en Aguinis (2019); Aguinis, Joo y Gottfredson (2011).

- 1) **Congruencia** entre la descripción del puesto de trabajo y los objetivos de la organización, que debe incluir, las responsabilidades, conocimientos necesarios, habilidades, métricas requeridas y resultados esperados en el desempeño del cargo.
- 2) **Entrenamiento** relacionado con la gestión del desempeño, que se refiere a proveer adecuado entrenamiento a los participantes dentro del sistema, es decir a los evaluadores como a los evaluados.
- 3) **Medición** del desempeño, basados en comportamientos y resultados a nivel del individuo y a nivel de los equipos. Cuando el empleado y los equipos de trabajo tienen control sobre los resultados a su cargo es más adecuado medir sobre resultados. Cuando no se tiene control sobre los resultados es más apropiado medir los comportamientos. En general hoy en día las organizaciones miden tanto resultados como comportamientos.
- 4) **Retroalimentación** sobre el desempeño, con el fin de mejorar el desempeño futuro de los individuos y equipos, haciendo énfasis en las fortalezas evidenciadas y su potencial para mantener un desempeño sobresaliente.
- 5) **Incentivos y estímulos**, como resultado de la evaluación de desempeño se deben tener en cuenta los incentivos y estímulos (tangibles o intangibles) que promueven un mejor desempeño y que de no obtenerse, representen una pérdida significativa tanto monetaria como de imagen.

2.4.4.1. Determinantes del Desempeño

De acuerdo con Campbell et al., (1993); McCloy, Campbell y Cudeck (1994), tres son los factores que determinan en gran medida el desempeño en el trabajo, Ver figura 8.

Conocimiento declarativo	Conocimiento procedimental y habilidades	Motivación
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos sobre los hechos, reglas, principios, y procedimientos, que son requisito previo para el desempeño exitoso de una tarea	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades relacionadas con lo que se hace y lo que debería hacerse. Combinación de saber que hacer y ser realmente capaz de hacerlo.• Incluye: Habilidades cognitivas, psicomotoras, físicas, de autogestión, e interpersonales que pueden medirse	<ul style="list-style-type: none">• Es la combinación de la elección de realizar un esfuerzo, la elección de cuanto esfuerzo hacer, y la elección de por cuanto tiempo continuar realizando el esfuerzo.

Figura 8. Determinantes del desempeño Laboral. Fuente: Elaboración propia con base en (Campbell et al.,1993; McCloy, Campbell y Cudeck, 1994).

Lo anterior indica que el desempeño laboral es una función de conocer previamente lo que se debe hacer, dominar las habilidades requeridas para hacerlo y elegir trabajar en las tareas determinadas por un tiempo requerido y en algún nivel de esfuerzo. La combinación de estos tres factores determina el grado de desempeño de un individuo dentro de la organización.

2.4.4.2. Requerimientos de una gestión exitosa del desempeño laboral

Una gestión exitosa del desempeño laboral de acuerdo con Aguinis (2019); Aguinis, Joo y Gottfredson (2011), debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- 1) **Minuciosidad:** todos los empleados deben ser evaluados, con sus respectivas responsabilidades y durante el periodo de tiempo contemplado.
- 2) **Practicidad:** El sistema debe ser fácil de usar, debe ser aceptado por la parte, debe estar disponible y sus beneficios deben compensar sus costos.
- 3) **Significado:** la medición del sistema debe incluir responsabilidades que estén bajo el control del empleado, la evaluación debe darse en intervalos de tiempo regulados, los resultados deben servir para tomar decisiones y finalmente la evaluación debe propender por el desarrollo de habilidades de los evaluadores y evaluados.
- 4) **Especificidad:** el sistema debe proveer una guía específica tanto a evaluadores como evaluados sobre lo que se espera de ellos y al mismo tiempo como cumplir con las expectativas.
- 5) **Claridad:** El sistema debe permitir una clara diferenciación entre un desempeño efectivo e inefectivo.
- 6) **Fiabilidad y Validez:** los puntajes de desempeño deben ser consistentes en el tiempo y a través de los evaluadores que observan las mismas conductas.
- 7) **Inclusiva:** Tanto evaluadores como evaluados deben tener una participación, incluso en el diseño del sistema.
- 8) **Equidad y aceptabilidad:** Los participantes deben ver el proceso como justo y equitativo.

2.4.4.3. Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral

Para Viswesvaran (2002), dado que el desempeño laboral de los individuos está relacionado con resultados, comportamiento o combinación de ambas, los métodos de desempeño laboral se pueden clasificar en dos tipos generales:

Métodos de desempeño Objetivo: orientados al registro organizacional de los resultados individuales, se relacionan directamente con medidas de productividad y datos personales (Murphy et al., 2019), en función de lo que el empleado obtiene como resultado de una tarea ejecutada y se mide en cantidades, valores porcentajes y datos del empleado (accidentes, ausencias, retardos). Los sistemas más usados en este tipo de evaluaciones son la evaluación por objetivos, el *Balance Score Card* entre otros. A partir de los objetivos de la empresa y de las unidades de negocio, tanto el evaluador como el evaluado establecen una serie de objetivos para ser revisados con cierta fecha de vencimiento. Estos deben establecerse de manera clara específica y medible con el fin de evaluar en su momento el grado de cumplimiento de estos.

Medidas de desempeño subjetivo: Estas medidas dependen en gran medida del juicio humano dependiendo de una valoración del comportamiento del individuo en su puesto de trabajo. Para que sean efectivas, estas valoraciones deben estar basadas en un cuidadoso análisis de las conductas consideradas necesarias e importantes para un desempeño efectivos del puesto de trabajo. Existen una gran cantidad de tipos de medidas subjetivas usadas por las organizaciones, algunas utilizan una larga lista de elaboradas escalas de calificación, otras solo se limitan a unas escalas muy simples, y otras se enfocan en los comentarios escritos de los supervisores relacionados con el desempeño de sus subordinados. Adicionalmente las medidas subjetivas pueden ser relativas, en donde las

comparaciones son realizadas entre un grupo de evaluados, o absolutas, en el que se describe al evaluado sin referencia a otros (Viswesvaran, 2002).

2.4.5. Medición del desempeño laboral

Diferentes autores han desarrollado escalas para medir el desempeño laboral (Tubré, Arthur y Bennett, 2006). Especialmente se han centrado en medidas objetivas de producción laboral, como días de ausentismo o producción de unidades o juicios subjetivos de cantidad y calidad del trabajo del propio empleado, sus compañeros o supervisores (Viswesvaran y Ones, 2000). Aunque estos métodos aportan información valiosa, son limitados para medir la complejidad y variada gama del comportamiento de un empleado para medir su desempeño (Griffin, Neal y Parker, 2007).

Para Murphy (1989), el desempeño laboral se puede moldear teniendo en cuenta cuatro dimensiones: **a)** Comportamiento de tareas; **b)** Comportamientos interpersonales; **c)** Comportamientos de tiempos de inactividad (se refiere a comportamientos de evasión del trabajo); y **d)** comportamientos destructivos (que conducen a riesgos de pérdida de productividad).

Borma y Motowidlo (1993), argumentan que todo el dominio del desempeño laboral se podría abarcar por dos dimensiones integrales a saber: **a)** del desempeño de la tarea: que se refiere al comportamiento que directa o indirectamente contribuyen al núcleo técnico de la organización; y **b)** el desempeño contextual que se refiere a comportamientos que apoyan el funcionamiento organizacional, social y el entorno psicológico en que debe funcionar el núcleo técnico por ejemplo voluntariado, la cooperación el seguimiento de reglas.

Para Rotundo y Sackett (2002, p.67), el desempeño está compuesto por tres dimensiones a saber: **a) Desempeño de la tarea:** que se relaciona con las “conductas que contribuyen a la producción de un objeto, o la prestación de un servicio” y generalmente se pueden identificar en la descripción del puesto de trabajo. **b) Desempeño contextual:** (Comportamientos interpersonales en la organización), que se refiere “a las conductas que contribuyen con los objetivos de la organización por su contribución al ambiente social y psicológico” (pp.67-68). Estas van más allá de las tareas y responsabilidades asignadas y se relacionan con iniciativa, proactividad, colaboración y entusiasmo entre otros, **c) Conducta contraproducente:** que se define como “conducta voluntaria dañina para el bienestar de la organización” (Rotundo y Sackett, 2002, p.69). Comprende comportamientos fuera de la tarea, como quejas, desempeño incorrecto de la tarea, uso indebido de privilegios, mala energía.

Otros investigadores se han enfocado en la medición del desempeño laboral de las tareas específicas del oficio, por ejemplo, Arvey y Mussio (1973), se enfocaron en el desempeño de tareas de trabajadores administrativos, relacionando dimensiones de trabajo de precisión que incluyen tiempo y detalles del trabajo y planificación. Jiambalvo (1979) se orientó en el desempeño de tareas de los contadores públicos e incluye dimensiones de comprensión, planificación y revisión del trabajo, mientras que Engelbrecht, y Fischer (1995), se enfocaron en el desempeño de tareas de los gerentes clasificándolas en **a) Orientación a la acción;** (toma de decisión y hacer que las cosas sucedan; **b) Reestructuración de tareas** (liderazgo, planificación); **c) Sondeo síntesis y juicio** (resolución de problemas).

Dada la creciente interdependencia e incertidumbre de los sistemas de trabajo, Allworth, y Hesketh (1999), se enfocaron en el desempeño adaptativo y consideran que debería ser una dimensión separada del desempeño individual del trabajo e incluye por ejemplo resolver problemas de manera creativa, lidiar con situaciones inciertas e impredecibles, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos.

Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet y Van der Berg (2011), proponen un modelo heurístico para medir el desempeño laboral que se compone de cuatro dimensiones a saber: **a) Desempeño de la tarea:** se refiere a la competencia con la que se realizan las tareas centrales del trabajo (Campbell, 1990); **b) Desempeño contextual,** se refiere a los comportamientos que apoyan el entorno organizativo, social y psicológico en que el núcleo técnico debe funcionar (Borman y Motowidlo, 1993); **c) Desempeño adaptativo** que se refiere a comportamientos en reacción al entorno laboral cambiante (Allworth y Hesketh, 1999); **d) Comportamiento laboral contraproducente,** que es aquel comportamiento que perjudica el bienestar general de la organización (Rotundo y Sackett, 2002).

Como instrumento de medición de desempeño para la presente investigación, se utilizará el cuestionario individual de desempeño desarrollado por Koopmans, Bernardas, Hildebrandt, de Ven y Van der Beek (2014), que se viene utilizando en grandes corporaciones a nivel mundial por el tratamiento holístico que el instrumento permite, para medir el desempeño laboral.

La información del desempeño laboral de acuerdo con Cleveland, Murphy y Williams (1989), se puede usar para:

- a)** Toma de decisiones entre personas como por ejemplo decisiones administrativas referentes a salarios, promoción de personas, pago de incentivos por merito entre otros.
- b)** Para tomar decisiones individuales, con base en la retroalimentación para identificar fortalezas y debilidades y evaluar necesidades de capacitación.
- c)** Para el mantenimiento de sistemas referente a evaluaciones de desempeño, planificación de recursos humanos y el refuerzo de estructuras de autoridad en las organizaciones.
- d)** Los datos de desempeño también se utilizan con fines de documentación legal. Para Cascio (1991), el desempeño se utiliza para la toma de decisiones administrativas, la retroalimentación y la investigación.

Los datos e información del desempeño laboral individual son utilizados en las organizaciones para una serie de propósitos, como la toma de decisiones administrativas, la implementación de planes de desarrollo del talento humano, la retroalimentación de los empleados, la investigación organizacional, y el desarrollo de nuevos estudios, entre otros (Aguinis, 2013; Cleveland, Murphy y Williams 1989; Murphy y Deckert, 2013).

2.5. Influencia de las estrategias de autoliderazgo en el desempeño individual

La teoría del autoliderazgo propone que el desempeño de los empleados no es simplemente el resultado de instrucciones externas o conversaciones con los gerentes o colegas, de una organización, ya que las personas tienen el potencial de motivarse y dirigirse a sí mismas (Manz, 1986; y Steward et al., 2011).

De acuerdo con Neck y Manz (2019); Hauschildt y Konradt (2012), la teoría del autoliderazgo es un proceso de auto influencia compuesto por estrategias de autoliderazgo de conducta, de autorrecompensa y de pensamiento constructivo que influyen de manera positiva los procesos cognitivos y de motivación del individuo; es decir promueven la conciencia, que genera una motivación intrínseca para la realización de una tarea, e inducen pensamientos constructivos que inciden la ejecución de un mejor desempeño (Houghton et al., 2012). Esta doble relación de comportamiento y cognición permite a los individuos no solo a centrarse en lo que se debe hacer, dependiendo de unos estándares y objetivos planeados, sino que también, a preguntarse ¿por qué algo, se debe hacer?, que se refiere a un análisis estratégico, y ¿Cuándo y Como se debe ejecutar?, relacionado con la implementación estratégica (Stewart et al., 2011). Estas estrategias son:

2.5.1. Estrategias de comportamiento

Las estrategias de comportamiento se utilizan para enfocar la atención de los individuos en su propio comportamiento, se apoyan en la teoría de la auto regulación de Carver y Scheier (1998), consistentes en estrategias de auto regulación, para disminuir las discrepancias de conducta entre un estado actual y el deseado, orientadas en incrementar el desempeño y la eliminación de comportamientos no deseados (Neck y Houghton, 2006). Adicionalmente las estrategias de comportamiento están fuertemente relacionadas con la

teoría de la autoeficacia de Bandura (1991), que se refiere a las creencias en las habilidades, capacidades y control propias, para impactar los procesos de auto regulación; como por ejemplo determinar cuándo si, o cuando no, perseveramos para alcanzar unas metas, como nos comportamos ante diferentes situaciones, que tanto esfuerzo dirigimos a determinada tarea, o como manejamos las calamidades (Furtner, et al., 2015). Para Bandura (1997), los procesos de auto regulación y autocontrol se desarrollan a través del aprendizaje social (por ejemplo, la observación del comportamiento de otros y la obtención de retroalimentación de otros sobre el propio comportamiento), con lo cual se aumenta la autoeficacia del individuo.

Para Houghton y Neck (2006), las estrategias de conducta son: **a)** Estrategias de autoobservación de la conducta donde se evalúa si existe un comportamiento no deseado (status quo); **b)** Estrategias de establecimiento de una meta modificadora de la conducta (condición deseada) mediante el establecimiento de metas propias; **c)** Estrategias de auto recompensa que se utilizan para un cambio de comportamiento específico de premiación, si se está llevando a cabo la tarea, o de autocastigo, si se está incurriendo en fallas, para hacer los ajustes necesarios y asumir las consecuencias; **d)** Estrategias de seguimiento consistentes en ayudas de memoria que faciliten la permanencia de la búsqueda del objetivo propuesto (cronograma de tareas, notas, etc.).

2.5.2. Estrategias de naturales de recompensa

Estas estrategias están encaminadas a influir en la motivación intrínseca del individuo relacionadas con la tarea a desempeñar, se enfocan principalmente en enfatizar los aspectos agradables de una tarea y en minimizar los aspectos desagradables (Neck y Manz, 2010). Se apoyan en la teoría de la autodeterminación de (Deci y Ryan, 1987), que explica que una mayor motivación intrínseca y auto determinación en la realización de una

tarea se convierten en elementos naturalmente gratificantes que traen gozo, alegría y satisfacción durante la ejecución de esta.

2.5.3. Estrategias de patrones de pensamiento constructivo

Las estrategias de patrones de pensamiento constructivo ayudan a los individuos a crear formas de hábitos de pensar, que influyen en las reacciones emocionales y conductuales ante una situación, especialmente en aquellas que son estresantes (Neck y Manz, 2012; Neck, Manz, y Houghton, 2019).

Neck y Manz (1992) sugieren que la autogestión de las estrategias de pensamiento constructivo entre las que se incluyen el dialogo interno, las imágenes mentales, las creencias y los patrones de pensamiento pueden proporcionar a los empleados los medios para mejorar su desempeño y se pueden generalizar a una gama amplia de aplicaciones.

2.5.4. Conclusión

En resumen, el desempeño laboral se ve influenciado positivamente por las estrategias de autoliderazgo. Las estrategias de autoliderazgo centradas en la conducta involucran procesos para incrementar la autoconsciencia y promover la autogestión del comportamiento, especialmente cuando se presentan tareas no deseadas (Neck y Houghton,2006), mientras que las estrategias cognitivas dan forma al comportamiento a traves de procesos cognitivos internos (por ejemplo, la visualización de un desempeño exitoso) (Knotts, Houghton, Pearce, Chen, Stewart, y Manz, 2021).

Según Manz (1990), en condiciones de autoliderazgo, el individuo se involucra en el corto plazo para reducir las desviaciones versus el estándar establecido, y en el largo plazo, estableciendo nuevos estándares y objetivos que ofrecen mayor potencial, generando un proceso de mejoramiento continuo de su desempeño.

Mediante el autoliderazgo, un individuo desarrolla habilidades para auto regularse, automotivarse, autogestionarse y autocontrolarse que le permiten establecer objetivos individuales y organizacionales sin estar dependiendo de otros (Bayram, Öztirak, Özkan, y Akkaya, 2022), demostrando un positivo desempeño, con lo cual es considerado como un recurso de valor estratégico, al ser percibido con capacidades para auto observar su comportamiento, realizar juicios sobre los mismos y cambiar conductas no deseadas (Kızrak, Bıçakçı, y Basım, 2017).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Introducción

A partir del marco teórico estudiado en este capítulo, se presenta el diseño metodológico desarrollado para esta investigación, orientada en los objetivos establecidos y en la comprobación de las hipótesis planteadas, para evaluar la influencia del autoliderazgo (variable independiente), en el desempeño individual (variable dependiente) y la posibilidad que el apoyo organizacional (variable moderadora) modere la relación entre autoliderazgo y desempeño. Con base en lo anterior, siguiendo la metodología de Creswell (2014) para el desarrollo de modelos cuantitativos, se tuvieron en cuenta las siguientes fases: **a)** tipo de investigación realizada y su orientación filosófica. **b)** Población y muestra seleccionada. **c)** Instrumentos de medición. **d)** Variables de estudio. **e)** Procedimiento de recolección de datos. **f)** análisis e interpretación de datos y **g)** la validación del modelo conceptual.

3.2. Tipo de investigación y orientación filosófica

De acuerdo Saunders, Lewis y Thornhill (2019) y Creswell (2014), esta es una investigación cuantitativa, en donde partiendo de un marco teórico, se deducen ciertas hipótesis, que posteriormente son contrastadas, confirmadas o no, con base en los resultados obtenidos de los datos recopilados; tiene un enfoque post-positivista, cuya filosofía es determinista en el sentido que postula que las causas determinan los resultados; es reduccionista debido a que de un universo de ideas, se centra en reducir las a un grupo pequeño, que explica como las variables independientes influyen en las variables dependientes. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), esta investigación

también es descriptiva y correlacional dado que se enfoca en medir y relacionar las dimensiones del Autoliderazgo, y de desempeño individual, con el uso de técnicas estadísticas como el análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio y confirmatorio, adicionalmente es transversal dado que el formulario se distribuyó a un grupo diverso de estudiantes de maestría y los datos se recopilaron en un periodo corto de tiempo, y finalmente es secuencial, y se ajusta al método científico, porque se van surtiendo una serie de etapas en secuencia desde la observación y planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, recopilación de datos, confrontación de datos con hipótesis y finalmente las conclusiones y generalización de resultados. Ver Figura 9.

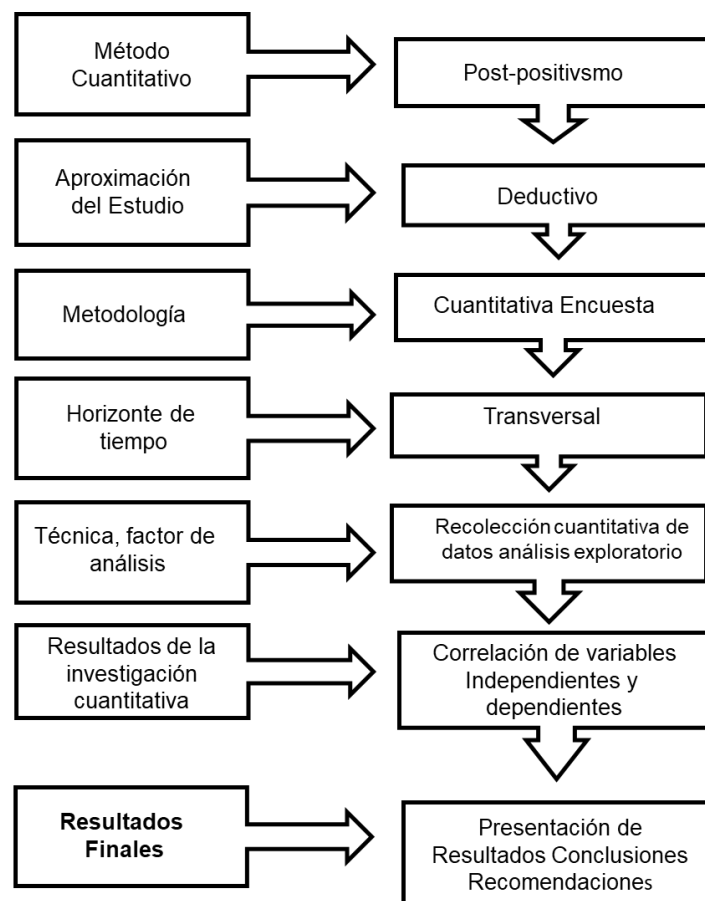


Figura 9. Orientación filosófica y secuencia de la investigación. Fuente: Elaboración propia con base en Saunders, Lewis y Thornhill (2019, p.130) y Creswell (2014, p.34)

3.3. Contexto de la investigación población y muestra seleccionadas

3.3.1. Población y muestra

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información para la Educación superior (SNIES) en Colombia, existen 511 programas de Maestría en Colombia, donde cerca del 10% pertenecen al área del conocimiento en Administración.

Tabla 4. Maestrías en Colombia de acuerdo con SNIES

Área del conocimiento (Amplia)	Maestrías
Administración de Empresas y Derecho	50
Agropecuario, Silvicultura, Pesca y Veterinaria	26
Arte y Humanidades	48
Ciencias Naturales, Matemáticas y Estadística	78
Ciencias Sociales, Periodismo e Información	67
Educación	89
Ingeniería, Industria y Construcción	107
Salud y Bienestar	30
Servicios	3
Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)	13
Total general	511

Fuente: Sistema Nacional de Información para la Educación superior.

Teniendo en cuenta que la mayor parte de las Maestrías se encuentran dirigidas a profesionales de diversas áreas del conocimiento, empresarios, ejecutivos y emprendedores con experiencia laboral, que normalmente se han desempeñado en cargos directivos o que aspiran a serlo, estos estudiantes constituyen una población óptima para el desarrollo de esta investigación.

De esta forma, y estimando el número de estudiantes en 20.000 (dada la cantidad de estudiantes activos por programa) se pueden calcular diferentes tamaños de muestra acordes con diferentes niveles de confianza y error para dicha estimación. Igualmente, y

teniendo el número de programas, las Instituciones de educación Superior se pueden estratificar, tomando Instituciones Grandes, Medianas y Pequeñas con participaciones aproximadas del 30%, 60% y 10% respectivamente. Esta clasificación es importante teniendo en cuenta que podría existir cierta variación dependiendo de este factor y tomando la muestra sobre estos estratos, se controlan sesgos y se obtiene información sobre todo el espectro de estudiantes.

Para el cálculo del tamaño de muestra se utilizaron ecuaciones matemáticas que permitieron variar el tamaño de muestra con respecto al error de muestreo y el nivel de confianza deseados, garantizando la representatividad de la muestra. La formulación matemática para el tamaño de muestra n , está dada por:

$$n = \frac{Nz_{1-\alpha}^2}{N^2e^2 + z_{1-\alpha}^2 \sum_h N_h \sigma_h^2}$$

Donde:

σ_h^2 , corresponde a la variación inherente a la población de interés en el estrato h .

N es el tamaño de la población,

e^2 corresponde al error máximo admisible

$z_{1-\alpha}^2$ nivel de confiabilidad

Los diferentes tamaños de muestra aplicando esta formulación son:

TAMAÑO DE MUESTRA N=20000				
		Confianza		
		90%	95%	99%
Error	3,0%	720	1013	1681
	5%	265	377	639
	10%	67	96	164

Dados los recursos existentes y la disponibilidad de información, se tomaron muestras sobre diferentes universidades acorde con el tamaño de la institución. EL tamaño de muestra seleccionado fue de 265, correspondiente a un error máximo admisible del 5% y una confianza del 90%. Es necesario aclarar que se aplicó el instrumento con una sobre muestra de aproximadamente el 20% con el fin de garantizar el cumplimiento de parámetros y finalmente se decidió analizar las 281 encuestas recibidas, dado que no afecta la muestra calculada y por el contrario se tiene más información de la concebida.

3.4. Desarrollo de escalas de medición

De acuerdo con DeVellis (2012), en el proceso de desarrollo de escalas de medición se deben tener en cuenta: **1)** La definición y conceptualización del constructo que incluye una discusión sobre la identificación de las dimensiones. **2)** Diseño de los ítems de la escala, su formato y redacción de los ítems. **3)** Evaluación y mejora de los ítems y validez de la escala que incluye confiabilidad (validez de contenido, criterio y constructo). **4)** Selección de escala final y evaluación global.

3.4.1. Definición y conceptualización del constructo e identificación de dimensiones.

3.4.1.1. Autoliderazgo (Variable Independiente)

La variable independiente en el modelo conceptual desarrollado en esta investigación es el Autoliderazgo, el cual, según las definiciones estudiadas en el capítulo 2, (marco teórico de esta investigación), se describe como una práctica intencional para enfocar los comportamientos los sentimientos y las acciones para mejorar la eficacia y el rendimiento personal y profesional.

En la revisión teórica sobre los instrumentos de medida de autoliderazgo utilizados, hasta la fecha se encuentran en primer lugar el cuestionario de autoliderazgo (SLQ por sus siglas en inglés) de Anderson y Prussia (1997), originalmente compuesto por 50 ítems. Houghton y Neck (2002), desarrollaron el cuestionario de autoliderazgo revisado (RSLQ, por sus siglas en inglés) en donde eliminaron algunos ítems ambiguos del cuestionario de Anderson y Prussia (1997), y reescribieron otros ítems que no estaban muy claros, con lo cual redujeron el número de ítems a 35. El RSLQ ha sido probado en su confiabilidad y validez a lo largo de varios estudios empíricos (por ejemplo, Carmeli et al., 2006; Curral y Marques-Quinteiro, 2009; Houghton y Jinkerson, 2007; Boonyarit, 2021; Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler y Curral, 2019; Mahembe, Engelbrecht y Wakelin, 2016) e igualmente traducido en varios idiomas, por ejemplo, al chino (Ho y Nesbit, 2009); turco (Dogan y Sahin, 2008); al hebreo (Carmeli et al., 2006); y al alemán (Andressen y Kondt, 2007).

Para la presente investigación se extractaron distribuidos en las tres estrategias principales de Autoliderazgo y nueve prácticas/ factores a saber: **A)** Estrategias enfocadas en el comportamiento, compuesta por cinco prácticas (factores) que son: **1)** Establecimiento de objetivos; **2)** Autorrecompensa; **3)** Autocastigo; **4)** Autoobservación; y **5)** Seguimiento. **B)** Estrategias de Autorrecompensa /Motivación Intrínseca, compuesta por una práctica de recompensa natural. **C)** Estrategias de pensamiento constructivo compuesta por tres prácticas (factores) a saber: **1)** Visualizar desempeño exitoso; **2)** Dialogo interno; **3)** Evaluación de creencias y suposiciones). Ver Tabla 5.

Tabla 5. Dimensiones, Prácticas e Ítems de Autoliderazgo

Dimensiones de Autoliderazgo	Prácticas de autoliderazgo (factores)	Numero de Ítems
Estrategias de comportamiento	F1. Establecer Objetivos	4
	F2. Auto recompensa	1
	F3. Auto castigo	1
	F4. Auto observación	1
	F5. Seguimiento	2
Estrategias de recompensa natural	F6. Foco en recompensa Natural	3
Estrategias de pensamiento constructivo	F7. Visualizar desempeño exitoso	3
	F8. Dialogo interno	1
	F9. Evaluación de creencias y suposiciones	3

Fuente: Elaboración propia con base en Houghton y Neck (2002).

3.4.1.2. Desempeño (Variable Dependiente)

La variable dependiente en el modelo conceptual de esta investigación es el Desempeño, el cual, según las definiciones estudiadas en el marco teórico, se describe como las conductas observables y evaluables que realizan los empleados, que contribuyen al rendimiento de la empresa en un período dado.

El instrumento utilizado para medir el desempeño laboral es el desarrollado por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet y Van der Beek (2014), “*Individual Work performance Questionnaire*” compuesto por 17 declaraciones, correspondientes a tres dimensiones que son: **1)** Desempeño de la tarea; **2)** Desempeño Contextual; **3)** Desempeño contraproducente para mejor ilustración, ver Tabla 6.

Desde su desarrollo inicial, este instrumento ha sido validado por otros investigadores en países y contextos diferentes, por ejemplo: en España por Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernandez-Del Rio y Koopmans (2019); en Indonesia por Widyastuti

y Hidayat (2018); en Suecia por Daderman et al., (2020); en Argentina Gabini y Salessi (2016), realizaron una versión en español. Para mejor ilustración, ver Tabla 6.

Tabla 6. Dimensiones y factores de Desempeño

Dimensiones de desempeño	Factores: En los últimos tres meses	Número de ítems
Desempeño de la tarea D1	Des_1. Me las arregle para planificar mi trabajo para hacerlo a tiempo Des_2. Mi planeación fue optima Des_3. Tuve la oportunidad de priorizar los problemas principales de los secundarios Des_4. Pude realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo	1 1 1 1
Desempeño Contextual D2	Des_5. Asumí responsabilidades adicionales Des_6. Yo mismo comencé nuevas tareas, cuando terminé las anteriores Des_7. Asumí una tarea de trabajo desafiante cuando estaba disponible Des_8. Trabaje para mantener actualizado mi conocimiento laboral Des_9. Trabaje para mantener mis habilidades laborales actualizadas Des_10. Se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas Des_11. Seguí buscando nuevos retos para mi trabajo Des_12. Participe activamente en reuniones de trabajo	1 1 1 1 1 1 1 1
Desempeño contraproducente D3	Des_13. Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo Des_14. Hice los problemas más grandes de lo que estaban Des_15. Me concentre en aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de aspectos positivos Des_16. Hablé con colegas sobre aspectos negativos de mi trabajo Des_17. Hablé con personas ajenas de mi organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo	1 1 1 1 1

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet y van der Beek (2014).

3.4.1.3. Apoyo Organizacional Percibido (Variable Moderadora)

La variable moderadora en el modelo conceptual de esta investigación es el Apoyo Organizacional Percibido, el cual, según las definiciones estudiadas en el marco teórico, se describe como las creencias del empleado sobre el soporte que la compañía puede proporcionarle para ayudarlo a desempeñar mejor su trabajo y a manejar situaciones de estrés (Rhoades y Eisenberger, 2002). De acuerdo con Fee y Gray (2020), aquellos individuos que reciben soporte de su organización tienden a dar apoyo a otros compañeros de trabajo, con lo cual se presenta un efecto multiplicador, que contribuye a un mejor desempeño. El instrumento utilizado para medir el Apoyo Organizacional Percibido es el desarrollado por (Eisenberger et al., 1986), “*Perceived Organizational Support*” compuesto por 36 declaraciones de las cuales para esta investigación se consideraron seis ítems, relacionadas con el apoyo organizacional de la empresa.

Este cuestionario, ha sido utilizado y validado en varias investigaciones y estudios como, por ejemplo: El estudio de Robaee, Atashzadeh-Shoorideh, Ashktorab, Baghestani, y Barkhordari-Sharifabad (2018); adicionalmente en versión abreviada fue traducido al español por Ortega (2003). Para mejor ilustración. Ver Tabla 7.

Tabla 7. Apoyo Organizacional Percibido

Factor	Número Ítems
X1. La organización tiene muy en cuenta mis objetivos y valores	1
X2. Tengo ayuda completa de la organización cuando se presenta algún problema	1
X3. La organización está dispuesta a darme soporte para realizar mejor mi trabajo	1
X4. La organización intenta que mi trabajo sea lo más interesante posible.	1
X5. La organización toma en cuenta mis opiniones	1

Factor	Número Ítems
X6. Si la organización obtuviera mayores ganancias consideraría aumentar mi salario.	1

Fuente: Elaboración propia con base en (Eisenberger et al., 1986).

3.4.2. Variables demográficas

Estas variables se utilizan para dar información de estadística descriptiva, se utilizan para describir la composición de una población, incluyen edad, genero, antigüedad en la empresa, cargo en la empresa y tamaño de la empresa entre otros. Se utilizan en muchos campos de investigación como la sociología, la psicología, la economía, la administración y otros campos de investigación y pueden ser útiles para predecir el comportamiento y las actitudes de personas en diferentes situaciones (Raudsepp, 2001).

3.4.3. Diseño de los ítems de la escala

Para medir el impacto del Autoliderazgo en el desempeño individual se diseñó un formulario compuesto por 51 ítems distribuidos en 4 secciones, en donde se encuentran preguntas de información general que se utilizaran para el desarrollo de estadística descriptiva, y por las afirmaciones o declaraciones mencionadas en el párrafo anterior, que se aplicaran en el presente estudio para la evaluación de las hipótesis planteadas.

3.4.3.1. Estructura del Formulario

Ver Anexo C Formulario (FDA1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual).

Sección I Información General: Comprende los numerales 1-6 para recopilar información demográfica del encuestado relacionada con la universidad, correo

electrónico, área de conocimiento de la maestría que está adelantando, rango de edad, y finalmente género.

Sección II variable independiente (Autoliderazgo) y variable dependiente (Desempeño): Comprende los numerales 7 a 42 de los cuales los numerales 7 a 25 corresponden a la medición de la variable independiente (Autoliderazgo) para ello se tomó como base el cuestionario "*Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)*", desarrollado por Houghton y Neck (2002). Este formulario original de Houghton y Neck (2002) consta de 35 declaraciones, dado que la longitud de una encuesta puede volverse difícil de manejar, se optó por acortar la escala en 9 factores de primer orden, que a su vez agrupan 19 Ítems, y de esta combinación resultan 3 factores de segundo orden (estrategias de comportamiento, estrategias de recompensa natural y estrategias de pensamiento constructivo). El criterio de selección de los Ítems se basó en el Alpha de Cronbach de cada ítem obtenido, del formulario original de Houghton y Neck (2002), con puntajes de confiabilidad entre 0,50 a 0,80 de acuerdo con DeVellis, (2017). Esta metodología ha sido utilizada por Andressen y Konradt (2007), en donde seleccionaron 27 Ítems para el diseño de su instrumento de investigación; Curral y Marques-Quinteiro (2009), seleccionaron 24 Ítems con base en la metodología de componentes principales que fueron seleccionados con una carga de variabilidad por encima de 0.50 en los factores correspondientes. Houghton, Dawley, y DiLiello, (2012), presentaron una versión abreviada del cuestionario compuesta por 9 Ítems.

Este cuestionario fue traducido al español con base en el procedimiento de traducción inversa de Brislin (1970), que consiste en tres pasos: **a)** El primer paso se refiere a la traducción de un documento de la lengua de origen a la lengua requerida para el estudio. Para garantizar la calidad de la traducción, el traductor debe tener la competencia

lingüística tanto en la lengua de origen como de la lengua requerida (Birbili, 2000). En esta primera fase, la traducción fue encargada a un primer traductor certificado. Ver Anexo B. **b)** En un segundo paso la traducción realizada por el primer traductor se somete a una traducción, por otro experto, pero a la inversa, de lengua requerida a lengua de origen, y se comparan ambas versiones. Para este caso, la traducción fue encargada a un segundo traductor. Ver Anexo B. **c)** Como tercer paso se conciliaron las versiones de los traductores uno y dos, y se realizaron algunos ajustes para obtener la versión final de las declaraciones traducidas, con el fin de minimizar hallazgos en la investigación que no sean ciertos (Maneesriwongul y Dixon, 2004).

Los numerales 26 a 42 de la misma sección, corresponden a la medición de la variable dependiente (Desempeño) en donde se utilizó el cuestionario "*Individual Work performance Questionnaire*", desarrollado por Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet y van der Beek (2014). Traducido al español por (Gabini y Salessi, 2016).

Sección III Información del empleo: Comprende los numerales 43-45 para recopilar información relacionada con el trabajo del encuestado, tiempo de trabajo, posición actual y número de empleados de la empresa.

Sección IV variable moderadora: (Apoyo Organizacional percibido): Comprende los numerales 46-51 para la medición del Apoyo Organizacional Percibido (variable moderadora) en donde se utilizaron 6 declaraciones del cuestionario "*Perceived Organizational Support*" desarrollado por Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, (1986) el cual fue traducido al español por (Ortega, 2003).

Escalas de medición: Las declaraciones 7 a 37 del instrumento de medición son evaluados con una escala tipo Likert (1932), con puntajes de 1 hasta 5, en donde 1=No lo describe para nada y 5=Lo describe muy bien. Para las preguntas 38 a 42, la calificación

en la escala es inversa. De acuerdo con Likert (1932), la calificación de una escala Likert inversa se realiza de la misma manera que una escala Likert tradicional, pero los investigadores deben invertir los valores de las respuestas para que 1 se convierta en 5, 2 se convierta en 4, 3 se convierte en 3, 4 se convierte en 2 y 5 se convierta en 1. Con lo cual las respuestas pueden ser comparables con una escala Likert tradicional. Las declaraciones 46 a 51 tienen puntajes de 1 hasta 5 en donde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo.

3.4.3.2. Validación del Instrumento

3.4.3.2.1. *Validez de Confiabilidad declaraciones de Autoliderazgo*

Dado que el formulario desarrollado para la presente investigación se construyó con base en tres instrumentos, previamente validados, y probados en lengua inglesa, al traducirlos al español, (como prerrequisito de la validez de un instrumento), se debe comprobar su confiabilidad o consistencia interna, que se refiere al grado en que su aplicación repetida a uno o a varios individuos, produce los mismos resultados (Hernández-Sampieri et al., 2020); (Streiner y Normanm, 2015). Por lo tanto, antes de plantear si el instrumento mide lo que se pretende medir, el investigador debe asegurarse que si se está midiendo “algo” de forma reproducible. En caso de que el formulario no ofrezca resultados de forma reproducible, entonces no es confiable (Streiner y Normanm, 2015).

El coeficiente alfa de Cronbach se utiliza para medir la confiabilidad y consistencia de un instrumento, puede adoptar valores entre 0 y 1. Se considera que valores alfa superiores a 0.70 son suficientes para garantizar la consistencia interna de la escala (DeVellis, 2017 y Streiner, 2003). Los valores de los coeficientes alfa de Cronbach y alfa estandarizado de Cronbach, para las declaraciones de Autoliderazgo fueron de 0,8778 y

0,8999 respectivamente, con lo cual se está comprobando una alta consistencia interna de los ítems del formulario en el primer caso, y una alta relación de los ítems dentro de la escala total en el segundo caso.

Tabla 8. Resultados validez de contenido declaraciones de Autoliderazgo

Item	Declaraciones de Autoliderazgo enviadas a expertos	Alpha	Std Alpha	r(item,total)
7	Me visualizo realizando una tarea con éxito antes de realizarla.	0.8775	0.9009	0.2880
8	Cuando me encuentro en situaciones difíciles, a veces hablo conmigo	0.8914	0.9108	0.0192
9	Trabajo hacia metas específicas que me he fijado	0.8629	0.8846	0.8598
10	Tiendo a ser duro conmigo mismo en mi forma de pensar , cuando no he hecho bien la tarea	0.8728	0.8979	0.4635
11	Pienso en las metas que pretendo alcanzar en el futuro	0.8655	0.8878	0.7356
12	Establezco metas específicas para mi propio desempeño	0.8643	0.8893	0.6769
13	Me aseguro de hacer un seguimiento de lo bien que me está yendo en el trabajo/estudio	0.8655	0.8927	0.6477
14	Utilizo notas escritas para recordarme a mí mismo lo que necesito lograr	0.8794	0.8992	0.3322
15	Expreso y evalúo abiertamente mis propias suposiciones cuando tengo un desacuerdo con otra persona	0.8743	0.8966	0.4184
16	Escribo metas específicas para mi propio desempeño	0.8625	0.8832	0.9189
17	Me visualizo a propósito superando los desafíos que enfrento	0.8758	0.8972	0.3665
18	A menudo ensayo mentalmente la forma en que planeo lidiar con un desafío de enfrentarlo	0.8655	0.8887	0.7328
19	Utilizo recordatorios concretos (Ej., Notas y listas) para ayudarme a concentrarme en las cosas que necesito lograr.	0.8831	0.9041	0.2554
20	Cuando he completado con éxito una tarea, a menudo me recompenso con algo que me gusta.	0.8781	0.9003	0.3802
21	Intento rodearme de los objetos y las personas que resaltan mis comportamientos deseables	0.8679	0.8931	0.5921
22	Cuando tengo una opción, trato de hacer mi trabajo de la manera que disfruto en lugar de tratar simplemente de superarlo.	0.8642	0.8901	0.6923
23	Busco actividades en mi trabajo que disfruto hacer	0.8664	0.8894	0.7023
24	Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que encuentro una situación difícil	0.8766	0.9008	0.3773
25	Pienso y evalúo las creencias y suposiciones que tengo	0.8671	0.8919	0.6350

Fuente: Elaboración propia con base en Houghthon y Neck (2002).

Con relación al puntaje 0,0192 r (ítem, total) de la declaración No 8, se comparó su redacción con el formulario traducido y se comprobó que estaba mal redactado. Se realizó la corrección para el formulario definitivo quedando redactado de la siguiente manera: “Cuando me encuentro en situaciones difíciles, a veces hablo conmigo mismo (en voz alta o mentalmente) para ayudarme a superarlo”.

3.4.3.2.2. Validez de Confiabilidad declaraciones de Desempeño

Para comprobar la validez de los ítems 26 a 42 del formulario, relacionados con Desempeño individual se procedió al cálculo del alfa de Cronbach, obteniéndose como resultado general un coeficiente de 0.8564 y para el alfa de Cronbach estandarizado 0,8489. Esto indica que el formulario de Desempeño Individual sugiere una buena consistencia interna. Ver Tabla 9.

Tabla 9. Resultados de validez de contenido declaraciones de Desempeño

Item	Declaraciones de Desempeño enviadas a expertos	Alpha	Std Alpha	r(item,total)
	En los últimos tres meses			
26	Me las arreglé para planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo.	0.8349	0.8260	0.7739
27	Mi planeación fue óptima	0.8451	0.8345	0.5541
28	Tuve la oportunidad de priorizar los problemas principales de los secundarios	0.8410	0.8291	0.6310
29	Pude realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo.	0.8309	0.8213	0.7942
30	Asumí responsabilidades adicionales	0.8323	0.8262	0.7484
31	Yo mismo comencé nuevas tareas, cuando terminé las anteriores.	0.8358	0.8298	0.7109
32	Asumí una tarea de trabajo desafiante, cuando estaba disponible.	0.8540	0.8464	0.4087
33	Trabajé para mantener actualizado mi conocimiento laboral.	0.8560	0.8487	0.3664
34	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas	0.8345	0.8259	0.3569
35	Me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas.	0.8317	0.8243	0.7909
36	Seguí buscando nuevos retos para mi trabajo	0.8399	0.8343	0.6264
37	Participé activamente en reuniones de trabajo,	0.8479	0.8419	0.4875
38	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.	0.8706	0.8587	0.0607
39	Hice los problemas más grandes de lo que estaban.	0.8491	0.8393	0.4755
40	Me concentré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de los aspectos positivos.	0.8669	0.8660	-0.0916
41	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	0.8568	0.8490	0.2556
42	Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo	0.8658	0.8593	0.0359

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet y van der Beek (2014).

Con relación al puntaje -0,0196 r (Ítem, total) de la declaración No 40, podría estar indicando una correlación negativa con el total, o que el Ítem se relaciona inversamente con el puntaje total de la escala. En el caso del puntaje 0,0359 r (Ítem, total) de la declaración No 42, está indicando una baja correlación con relación al puntaje total de la escala. Sin embargo, este valor es bastante bajo y por lo tanto no sugiere una preocupación importante sobre la fiabilidad de la escala (Streiner, 2003).

3.4.3.2.3. *Validez de Confiabilidad declaraciones de Apoyo Organizacional Percibido.*

Para comprobar la validez de los ítems 46 a 51 del formulario, relacionados con Apoyo Organizacional Percibido se procedió al cálculo del alfa de Cronbach, obteniéndose como resultado general un coeficiente de 0,899 y para el alfa de Cronbach estandarizado 0,9046. Esto indica que las seis declaraciones extractadas del formulario “*Perceived Organizational Support*” de Eisenberger y Huntington (1986) indican una alta consistencia interna.

Tabla 10. Resultados de validez de contenido declaraciones de Apoyo Organizacional Percibido

Item	Declaraciones Apoyo Organizacional	Alpha	Std Alpha	r(item, total)
46	La organización , tiene muy en cuenta mis objetivos y valores	0,8783	0,8853	0,7447
47	Tengo ayuda completa de la organización ,cuando se presenta algún problema	0,8663	0,8736	0,8244
48	La organización está dispuesta a darme soporte para realizar mejor mi trabajo	0,8655	0,8724	0,834
49	La organización intenta que mi trabajo sea lo más interesante posible	0,8745	0,8826	0,7704
50	La organización toma en cuenta mis opiniones	0,8797	0,8868	0,7399
51	Si la organización obtuviera mayores ganancias consideraría aumentar mi salario	0,9205	0,9207	0,504

Fuente: Elaboración propia con base en Eisenberger y Huntington (1986).

Adicionalmente con relación a los resultados de la tabla 10, el Alpha de Cronbach obtenido, indica que los ítems del formulario tienen buena consistencia interna entre ellos, además el Alpha de Cronbach estandarizado es ligeramente superior al Alpha lo que sugiere que la varianza común entre los ítems es alta, es decir los ítems están midiendo la misma variable latente con una alta consistencia interna y por lo tanto es un buen indicador de homogeneidad de la prueba. El r (ítem, total) tiene correlaciones en un rango de 0,504 hasta 0,834 y todas las correlaciones son positivas con el total del formulario lo que corrobora que todos los ítems están midiendo la misma variable latente (DeVellis, 2017).

3.4.3.2.3 Validez de Contenido

Un instrumento con alta validez de contenido es aquel que mide todas las dimensiones relacionadas con el constructo que se quiere estudiar, o sea el grado en que el instrumento es capaz de medir la mayor parte de las dimensiones del constructo, y refleja un dominio específico de contenido de la variable que se mide (García de Yébenes, et al., 2009); (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020). Se trata de una evaluación empírica, basada en juicios de diferente procedencia, como son las opiniones de los autores de la herramienta y los razonamientos realizados por el comité de expertos.

Para la validación de confiabilidad y contenido del formulario Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual, se contó con la participación 12 líderes (Ver Anexo E correos enviados), del sector empresarial y académico, de reconocida trayectoria profesional para comprobar si realmente el instrumento está midiendo el fenómeno que se desea medir (Latour, et al., 1997) Un comentario de los expertos, con relación a la redacción de las preguntas 7 y 25, fue revisado e incluido en el cuestionario final. Ver Tabla 8.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

La recolección de los datos se llevó a cabo por medio de encuesta electrónica diseñada con el software *Microsoft Forms*, enviada a estudiantes de maestría de universidades asociadas a Ascolfa³ Capítulo Bogotá, y a decanos de otras universidades en Bogotá, Tunja, y Cúcuta. Como resultado de la convocatoria se obtuvieron 281 encuestas de estudiantes de la Universidad UNAD, Universidad EAN, Universidad de los Andes, Universidad del Rosario, Universidad del Bosque, Universidad América,

³ Ascolfa: Asociación Colombiana de Facultades de Administración.

Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta), y Universidad de Boyacá (Tunja). La encuesta incluyó una breve introducción del formulario, el propósito de la investigación, y la aclaración del tratamiento de los datos suministrados por los estudiantes. Ver Anexo C. Comunicaciones enviadas para recolección de datos.

3.6. Metodología de análisis del modelo de autoliderazgo y desempeño

De acuerdo con Soto de la Rosa y Schuschny (2009), es fundamental que la selección de las variables que componen un indicador compuesto sea realizada respetando los criterios conceptuales y estadísticos basados en el marco teórico considerado, de modo que la naturaleza de los datos y la relación que pudiera haber entre ellos debe ser cuidadosamente analizada antes de proceder a integrar toda la información en un solo indicador.

La metodología para validar el modelo conceptual propuesto en esta investigación parte de la explicación de los componentes del modelo, la estimación de los parámetros, la evaluación y ajuste del modelo y finalmente la interpretación de los resultados, utilizando técnicas de análisis descriptivo, análisis de componentes principales, análisis de correlación y análisis de dispersión. El análisis combinado de la información se puede realizar mediante el **Análisis de relación entre variables**: en donde se pueden agrupar las variables en subindicadores anidados, y determinando si la selección de estos resulta apropiada para describir el fenómeno estudiado. Para esto se puede utilizar la técnica estadística conocida como Análisis de componentes principales (PCA, por sus siglas en inglés).

3.6.1. Técnicas de análisis descriptivo

De acuerdo con Lee (2020), cuando se trabaja con un conjunto de datos numéricos, las estadísticas son cuantitativas y se derivan de los datos originales para describir aspectos relacionados con los mismos. Si se clasifican por sus funciones se tienen “estadísticas descriptivas” y si se utilizan para comparar unos datos con otros o para probar hipótesis pre formuladas se clasifican como “estadísticas inferenciales”. Las estadísticas descriptivas son la resultante de cálculos realizados dentro de una serie de datos, y sirven por ejemplo para calcular los máximos y mínimos de un rango, la media, la moda, la desviación estándar, la varianza, asimetría y curtosis. Adicionalmente existen otras herramientas estadísticas que pueden utilizarse en el análisis descriptivo como los histogramas, los gráficos de barras, los diagramas de dispersión y las tablas de frecuencia (Fernandez, 2008). Estas herramientas permiten visualizar los datos y realizar comparaciones entre ellos.

3.6.2. Análisis estadístico de componentes principales

El análisis estadístico de componentes principales (PCA por sus siglas en ingles), es una técnica de análisis de datos multivariantes que analiza una base de datos en donde se encuentran las observaciones de una serie de variables cuantitativas dependientes, para extraer un conjunto de nuevas variables ortogonales llamadas componentes principales que se forman con base en patrones observados similares (Abdi y Williams, 2010), la idea de esta metodología, es reducir la dimensionalidad de una matriz de datos que consta de un gran número de variables relacionadas, para obtener un nuevo conjunto de datos que retenga tanto como sea posible, la variabilidad de la matriz de datos originales (Ledoit y Wolf, 2015).

El PCA puede entenderse como análisis de correspondencia de variables y análisis factorial múltiple, para manejar variables heterogéneas, su origen se atribuye a Pearson (1901), y Hotelling (1933) quien acuñó el término “*principal component*”. El objetivo principal del PCA es encontrar las variables que mejor explican la variabilidad de los datos originales y proporcionar una representación más simple y comprensible de los mismos, la técnica consiste en la descomposición de la matriz de covarianza de los datos en sus auto valores y auto vectores, lo que permite representar los datos en un espacio de menor dimensión (Shlens, 2014).

3.6.2.1. Supuestos para el desarrollo de componentes principales

Para utilizar la técnica de PCA se deben tener en cuenta ciertos supuestos planteados por Nardo et al., (2005). Estos son:

a) Según el número de casos disponible

- **Regla 10:** Disponer de al menos 10 casos por cada variable
- **Regla 3 a 1:** Que el número de casos se el triple que el de las variables.
- **Regla 5 a 1:** Que el número de casos es 5 veces mayor que el de las variables.
- **Regla del 100:** Que el número de casos sea 5 veces mayor al número de variables y superiores a 100.
- **Regla de 150:** Disponer de más de 150 casos cuando hay muy pocas variables correlacionadas.
- **Regla del 200:** Disponer de más de 200 casos sin importar el número e variables.
- **Regla de la significancia:** Tener 51 casos más que el número de variables, con el fin de poder realizar la prueba chi-cuadrado.

Lo anterior significa que en el modelo a construir se deben tener en cuenta las reglas mencionadas y el grado de robustez que se pretenda en el estudio.

- a) **Evitar sesgos de selección de las variables:** La exclusión de variables relevantes junto la inclusión de variables irrelevantes afecta la matriz de covarianza y la representatividad del resultado que se obtenga.
- b) **Que no haya datos atípicos:** La presencia de datos atípicos en la muestra o población estudiada puede afectar el análisis de componente principales
- c) **Linealidad:** El PCA es un análisis que se basa en el algebra lineal y por lo tanto es conveniente que la relación entre variables sea lineal
- d) **Normalidad Multivariada:** conveniente cerciorarse que exista normalidad en los datos para poder alimentar de manera adecuada el software a utilizar para el cálculo estadístico.

3.6.2.2. Pasos para el desarrollo de componentes principales

De acuerdo con Field (2013); Soto de la Rosa y Schuschny (2009), la metodología para llevar a cabo el análisis de componentes principales comprende los siguientes pasos:

- 1) **Recopilación y preparación de datos:** se reúnen en una matriz el conjunto de datos con variables numéricas y continuas asegurándose que están en la misma escala, y se organizan con base en las dimensiones a explorar. Los componentes principales son combinaciones lineales de las variables originales que representan la “cantidad de varianza” con las cuales contribuyen. Para comenzar los cálculos se identifica la matriz que estará conformada por un numero de variables = p en el eje X y un número de casos muestreados = n en el eje Y. Esto se puede observar en el desarrollo de las siguientes formulas:

$$\text{La matriz } X = \begin{bmatrix} X_{11} & \dots & X_{1p} \\ \vdots & & \vdots \\ X_{n1} & & X_{np} \end{bmatrix} \in \mathbb{R}^{n \times p}$$

2) Cálculo de la matriz de covarianza: La matriz de covarianza se utiliza en el PCA para describir la relación entre variables originales, es decir nos indica como las variables están relacionadas entre sí, en términos de variabilidad conjunta. En la matriz de covarianza, las varianzas de cada variable se encuentran en la diagonal principal mientras que las covarianzas entre las variables se encuentran en posiciones fuera de la diagonal principal. Una covarianza positiva indica que las variables están correlacionadas positivamente lo que indica que tienden a aumentar o disminuir juntas (Rencher, 2002).

$$\Sigma = E[(X-E[X])(X-E[X])^T] = \begin{bmatrix} \sigma_{11}^2 & \dots & \sigma_{1n} \\ \vdots & & \vdots \\ \sigma_{n1} & \dots & \sigma_{nn}^2 \end{bmatrix} \in \mathbb{R}^{n \times n}$$

3) Cálculo de la matriz muestral de correlaciones R. Los componentes principales se pueden estimar tanto a partir de la matriz de covarianza como de la matriz de correlación. Si es partir de la matriz de covarianza esta se descompone en valores singulares que indican la cantidad de variabilidad en los datos que se explica por cada componente principal. La fórmula para el cálculo de la matriz por el método de correlación es la siguiente:

$$R = \begin{bmatrix} 1 & & r_{12} \dots & r_{1p} \\ & \ddots & & \vdots \\ r_{p1} & & r_{p2} \dots & 1 \end{bmatrix} \in \mathbb{R}^{p \times p} \text{ con } r_{ij} = \frac{\text{cov}(x_i, x_j)}{\sqrt{\text{Var}(x_i)\text{Var}(x_j)}}, \quad 1 \leq i, j \leq p$$

4) Selección del número de componentes principales: Los componentes principales son un conjunto de variables ortogonales entre si (no correlacionadas) de una

transformación lineal de variables originales, con la propiedad de contener en conjunto, la misma varianza total que el conjunto original. El primer componente se construye de modo que contenga la máxima proporción posible de la varianza, y el resto de los componentes irán capturando la varianza restante. Con lo cual cada componente queda ordenado con la información estadísticamente relevante que contiene. Con base en lo anterior la primera componente se explica según la siguiente formula:

$$\begin{bmatrix} z_{11} \\ \vdots \\ z_{1n} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} X_{11} \dots X_{p1} \\ \vdots \\ X_{1n} \dots X_{pn} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} u_{11} \\ \vdots \\ u_{1p} \end{bmatrix} \quad \circ \quad Z_1 = X^* u_1$$

- 5) Interpretación de los componentes principales:** Se interpreta cada componente principal, lo que implica identificar las variables originales que tienen una carga alta en esos componentes y determinar el significado practico de esa combinación de variables.
- 6) Visualización de los datos:** Se pueden representar los resultados en gráficos para visualizar le estructura de los datos en el espacio de los componentes.

$$\begin{aligned} \mathit{Var}(Z_1) &= \frac{\sum_{i=1}^n Z_{1i}^2}{n} = \frac{1}{n} Z_1^T Z_1 = \frac{1}{n} U_1^T X^T X U_1 \\ &= U_1^T \left[\frac{1}{n} X^T X \right] U_1 \end{aligned}$$

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los detalles y resultados de la investigación empírica, que nos permiten evaluar y comprobar las hipótesis del modelo conceptual propuesto. El capítulo se divide en tres partes, Introducción, Resultados y Resumen. La introducción enfoca brevemente el propósito de la investigación, resume la literatura revisada, y la metodología abordada. Los resultados presentan los análisis y hallazgos de estadística descriptiva, resultados de componentes principales, resultados de las hipótesis planteadas y el efecto moderador del apoyo organizacional, seguidas de una discusión sobre los resultados. El resumen presenta las implicaciones de los resultados.

4.1. Introducción

Este estudio es una investigación cuantitativa examina la relación entre el Autoliderazgo (variable independiente), el Desempeño Individual (variable dependiente) y la moderación del Apoyo Organizacional Percibido (variable moderadora).

Para articular el modelo conceptual se realizó la investigación de las cuatro teorías partiendo de la teoría del liderazgo, seguida de la teoría del autoliderazgo, de la teoría del desempeño y finalmente de la teoría del apoyo organizacional percibido. El modelo se estructuró con base en estas cuatro teorías y 9 fases descritas a continuación: a) **Teorías del liderazgo:**

- Fase 1) **Etapa de la dependencia del líder:** comprende las primeras teorías de liderazgo año 1800 a 1940 en donde se estudia la influencia externa del líder sobre sus seguidores (era de los rasgos), en esta etapa los resultados empresariales se atribuyen de manera significativa a la gestión del líder.

- Fase 2) **Etapa de la interdependencia** comprende los años 1940 a 1980 (era del comportamiento y de la contingencia), en donde las teorías se desarrollan con relación a la interrelación del líder con sus seguidores, la experiencia del líder y los seguidores y las contingencias que se pueden presentar en diferentes situaciones de las empresas, en esta etapa se atribuyen los resultados empresariales de manera compartida entre líderes y seguidores.
- Fase 3) **Etapa de la transformación años 1980 hasta la actualidad:** consiste en la valoración tanto del líder como del empleado en donde los resultados empresariales se atribuyen al líder y el empleado teniendo en cuenta elementos adicionales del desempeño relacionados con la motivación, la inspiración, el servicio (era contemporánea).
- Fase 4) **Etapa de cambio de paradigma:** en esta etapa los investigadores se enfocan en la importancia del desarrollo de la auto influencia de los trabajadores, para mejorar los resultados individuales y empresariales mediante el autoliderazgo.

Teoría del autoliderazgo:

- Fase 5) Estudio del proceso de auto influencia de los trabajadores mediante la práctica de estrategias de autoliderazgo de conducta, de auto recompensa y pensamientos constructivos. En esta etapa las empresas se enfocan en el desarrollo de la conducta del trabajador quien es considerado responsable directo de los resultados empresariales.
- **Marco conceptual de desempeño:** Fase 6 a 8) Se desarrolla el marco conceptual de desempeño, distinguiendo: desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño contraproducente. Las empresas para medir desempeño establecen indicadores a ser evaluados periódicamente entre supervisores y supervisados.

- **Teoría del Apoyo Organizacional Percibido:** Fase 9) Se determino integrar como variable moderadora el Apoyo Organizacional Percibido con considerar que una empresa que brinda soporte a los trabajadores puede ser percibida de manera positiva y como consecuencia dicho apoyo puede influir en los resultados de autoliderazgo y desempeño. Figura 10.

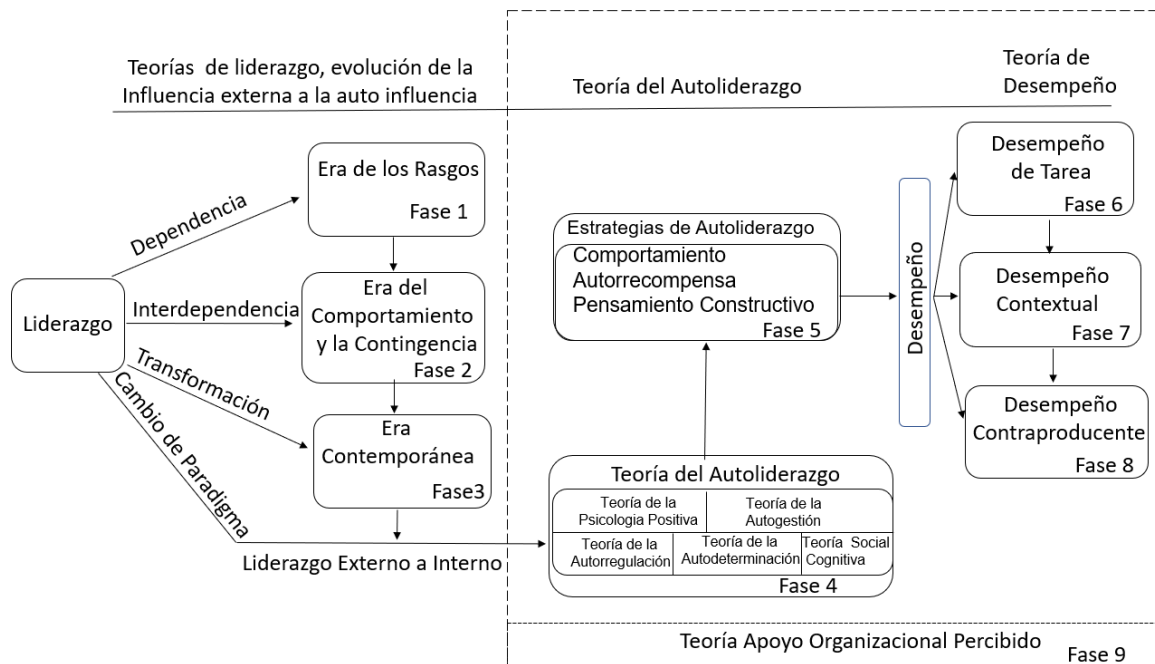


Figura 10. Diagrama de flujo para la estructuración del Modelo conceptual de Autoliderazgo y Desempeño. Fuente: Elaboración propia

Los resultados de esta investigación indican que existe una relación significativa entre los componentes del constructo Autoliderazgo y el Desempeño Individual y la acción moderadora del Apoyo Organizacional Percibido. Partiendo del diagrama de flujo de la investigación en la figura 11 se presenta el modelo conceptual desarrollado para este estudio.

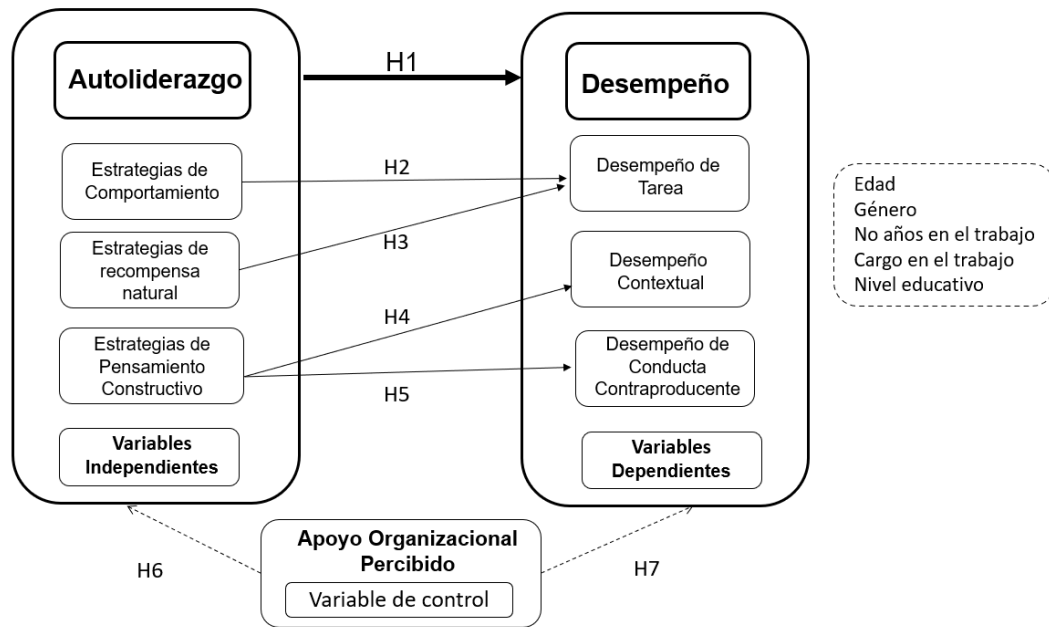


Figura 11. Modelo conceptual de Autoliderazgo y Desempeño. Fuente: Elaboración propia con base en Houghton y Neck (2002); Koopmans et al., (2014); Eisenberg y Huntington (1986).

4.2. Análisis de estadística descriptiva caracterización de la población encuestada

Dentro del conjunto de datos recopilados de la encuesta enviada a estudiantes de maestría de algunas universidades colombianas, la siguiente es la información extractada: De los 281 estudiantes encuestados, el 58% son mujeres, el 41,6% son hombres y solo una persona (0,4%) se identificó como de otro género. La mayoría de los encuestados (47,3%) tienen entre 25 y 34 años (Generación Millenials), seguidos por el 38.1% de los encuestados con edad entre 35-44 años (Generación X), 5.7% están entre 18-24 años (Generación Centennials), y 8,9% tienen edad mayor de 45 años (Comienzos de la Generación X). En términos de universidad el 50,9% asisten a la universidad EAN, seguida de la UNAD (17,8%) y Universidad Nacional 9,6%. En cuanto al área de conocimiento la

mayoría (73%) estudia Economía – Administración – Contaduría - Afines seguida de Ingeniería – Arquitectura – Urbanismo - Afines (16%).

La mayoría de los estudiantes están empleados (96.1%), mientras que solo 3,9% están desempleados. En cuanto a la posición laboral (39,5%), de los encuestados son colegas de grupo y otro 39,5% son líderes de grupo. Desde el punto de vista de tamaño de la empresa, el 54.1% está en empresas de más de 200 empleados, y el 18% en empresas que tienen entre 51 a 200 empleados. Ver Tabla 11.

Tabla 11. Descripción de la población de estudiantes encuestados.

Perfil	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	117	41,6%
	Femenino	163	58,0%
	Otro	1	0,4%
Edad	18-24	16	5,7%
	25-34	133	47,3%
	35-44	107	38,1%
	Mayor de 45	25	8,9%
Universidad	Universidad EAN	143	50,9%
	UNAD	50	17,8%
	Universidad Nacional	27	9,6%
	Universidad America	14	5,0%
	Universidad de los Andes	11	3,9%
	U. Francisco de Paula Santander	12	4,3%
	Universidad del Bosque	9	3,2%
	Otras	15	5,3%
Area de conocimiento de la Maestria	Economía/Administración/Contaduría/Afines	205	73,0%
	Ingeniería/Arquitectura/Urbanismo/Afines	45	16,0%
	Ciencias Sociales y Humanas	16	5,7%
	Ciencias de la educación	9	3,2%
	Ciencias de la Salud	3	1,1%
	Agronomía/Veterinaria/Afines	2	0,7%
	Bellas Artes	1	0,4%
	Matemáticas y Ciencias Naturales	0	0,0%
Situación laboral	Empleado	270	96,1%
	Desempleado	11	3,9%
Cargo	Colega de grupo	111	39,5%
	Líder de Grupo	111	39,5%
	Líder de varios Grupos	14	5,0%
	Líder de unidad con varios grupos	34	12,1%
Numero de Empleados en la empresa	De 0-10	31	11,0%
	De 11-50	36	12,8%
	De 51-200	51	18,1%
	Más de 200	152	54,1%
Tamaño de la muestra		281	

Fuente: Elaboración propia con base en resultados de la encuesta de Autoliderazgo y su relación con el desempeño.

4.3. Análisis y resultados de componentes principales del modelo de autoliderazgo, desempeño individual y apoyo organizacional Percibido

En el presente análisis de resultados, cada uno de los estudiantes encuestados es considerado como una observación. El número de encuestas respondidas es de 281. Asimismo, se identificaron un total de 19 variables para el constructo de autoliderazgo, 17 para desempeño y 6 para apoyo organizacional percibido según lo establecido en el marco teórico.

Para llevar a cabo el análisis de componentes principales, se utilizó el criterio de selección de componentes de Kaiser (1960). El software estadístico R fue empleado para para el procesamiento de la información.

4.3.1. Componentes principales de autoliderazgo

Para evaluar las tres dimensiones del constructo autoliderazgo, se realizó un análisis de componentes principales, por separado, para cada estrategia indicada en el marco teórico de esta investigación. Estas estrategias son tres: **1)** Estrategias de comportamiento relacionadas con prácticas de autorregulación y auto dirección. **2)** Estrategias naturales de recompensa relacionadas con las prácticas de motivación intrínseca de la persona; y **3)** Estrategias de pensamiento constructivo que son prácticas relacionadas con la autoeficacia. A continuación de explican los resultados obtenidos. Ver figura 12.

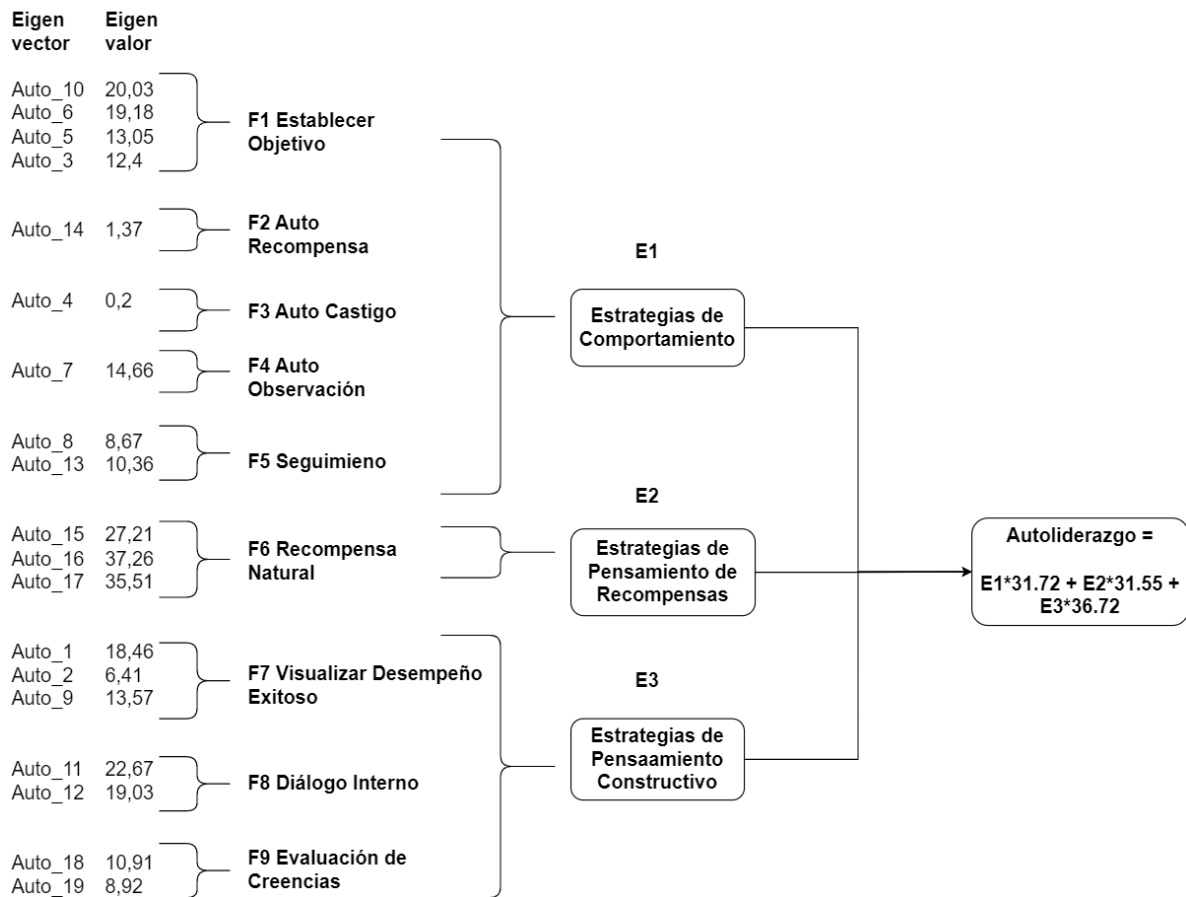


Figura 12. Análisis de componentes principales de Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia con base en Houghton y Neck (2002).

4.3.1.1. Componentes principales de estrategias de comportamiento

Houghton y Neck (2002), establecen cinco vectores principales para las estrategias de comportamiento. Estos cinco vectores se distribuyen de la siguiente manera: F1- Establecimiento de objetivos, F2-Auto recompensa, F3- Auto castigo, F4- Auto observación y F5- Seguimiento. Los resultados relacionados con la varianza obtenida por cada uno de los componentes y algunos indicadores de estadística descriptiva se presentan a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de comportamiento

Vector principal	Descripción	Descripción de componentes del vector principal	Eigen vector	Eigen valor
F1	Establecer Objetivos	Escribo metas específicas para mi propio desempeño.	Auto_10	20.03
		Establezco metas específicas para mi propio desempeño.	Auto_6	19.18
		Pienso en las metas que pretendo alcanzar en el futuro.	Auto_5	13.05
		Trabajo hacia metas específicas que me he fijado.	Auto_3	12.4
F2	Auto recompensa	Cuando he completado con éxito una tarea, a menudo me recompenso con algo que me gusta.	Auto_14	1.37
F3	Autocastigo	Tiendo a ser duro conmigo mismo en mi forma de pensar, cuando no he hecho bien una tarea.	Auto_4	0.2
F4	Auto observación	Me aseguro de hacer un seguimiento de lo bien que me está yendo en el trabajo/estudio.	Auto_7	14.66
F5	Seguimiento	Utilizo notas escritas para recordarme a mí mismo lo que necesito lograr.	Auto_8	8.67
		Utilizo recordatorios concretos (Ej., Notas y listas) para ayudarme a concéntrame en las cosas que necesito lograr.	Auto_13	10.36

Fuente: Elaboración propia con base en Houghthon y Neck (2002).

Los vectores propios o eigenvectores (Auto_X), de la tabla 12 hacen referencia a la correspondiente declaración dentro del formulario FDA1-Relación de entre Autoliderazgo y Desempeño Individual (Ver Anexo C).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 13 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

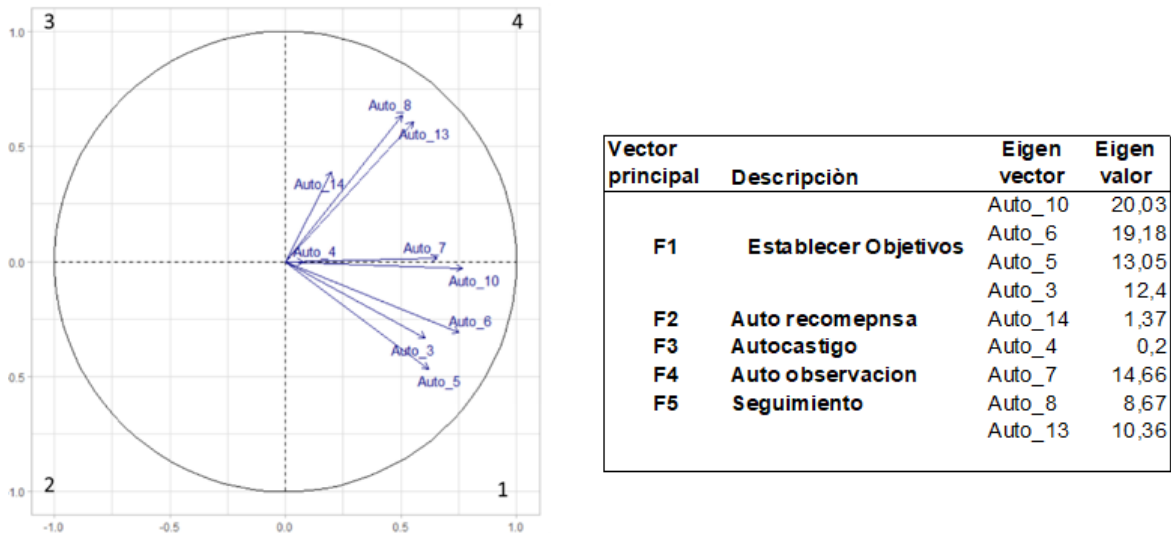


Figura 13. Circulo de correlación de componentes principales de estrategias de comportamiento. Fuente: Elaboración propia.

En relación con los ítems Auto_3, 5, 6 y 10 que forman parte del vector F1- Establecer objetivos, se observa que explican, el 66% de la variabilidad de la dimensión de comportamiento. Estos ítems están relacionados con las prácticas de comportamiento que implican establecer indicadores para medir el desempeño. Por otro lado, los ítems Auto_8 y 13, que forman parte del vector F5-Seguimiento, explican el 19,3% de la variabilidad de la dimensión de comportamiento. Estos ítems se refieren a las prácticas de seguimiento para monitorear las metas establecidas, mediante recordatorios y minimizando posibles distracciones. El ítem Auto_7 relacionado con el vector F4-Auto observación, explica el 14,66% de variabilidad y se relaciona con la consciencia y la práctica sobre el seguimiento a las metas. En cuanto al ítem Auto_14, contiene una carga de variabilidad de 1,37% y está relacionado con el vector F2-Auto recompensa, el cual se refiere a la práctica de auto recompensarse cuando se cumple alguna. Por último, el ítem Auto_4 tiene una carga de variabilidad 0,2% y correspondiente al vector F3- Autocastigo que se refiere a la tendencia a autocastigarse cuando no se ha logrado la meta establecida.

Se concluye que los ítems, Auto 10, 6, 5, 3, 7, y 13 son más relevantes ya que tienen valores propios (eigenvalores) relativamente altos (mayores a 10), y explican una cantidad significativa de varianza en los datos originales. Por otro lado, los componentes Auto_4 y 14 tienen valores propios muy bajos (menores que 2) y no son muy útiles para explicar la variabilidad de los datos. Adicionalmente a pesar de que el ítem Auto_8 aunque tiene un valor por debajo de 10, (8,67) al analizarse en conjunto con el ítem Auto_13 tiene una relevancia significativa como componente principal de las estrategias de comportamiento.

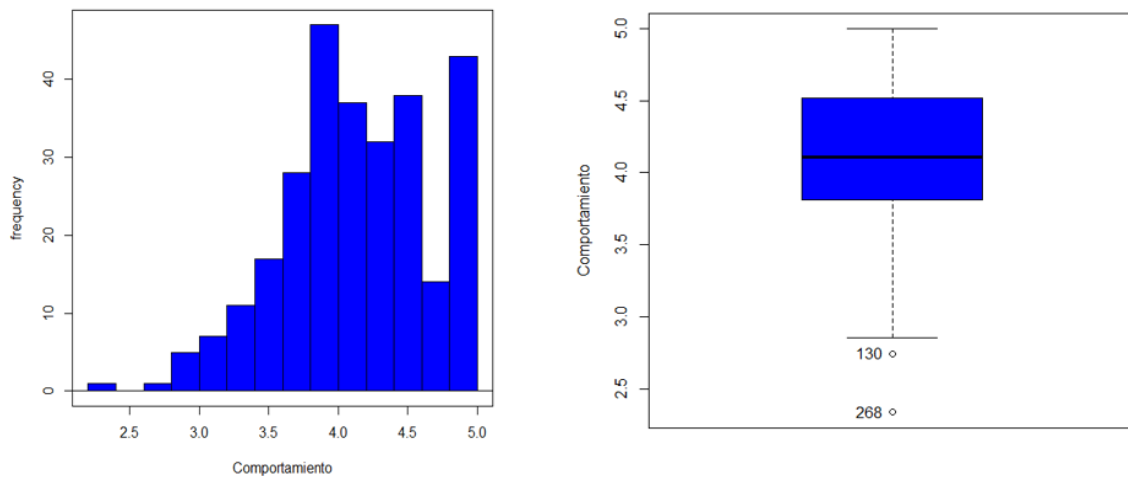
Los vectores principales identificados en las estrategias de comportamiento son F1 Establecer objetivos, el cual concentra el 64,66% de la varianza explicada seguida de los vectores, F4 Auto observación, y F5 seguimiento con porcentajes de 14,66% y 19,36% respectivamente. Con estas tres variables se está explicando el 98,35% de la varianza total con lo cual se puede inferir que se podría prescindir de los vectores F2, y F3 dado que su aporte conjunto es menor de un 2%.

La ecuación lineal del análisis, que es el resultado de la combinación lineal de las variables originales, muestra cómo se combinan las variables para producir una medida de la componente principal y se puede determinar a partir de sus respectivos coeficientes (Abdi y Williams, 2010). En este caso la ecuación de comportamiento quedaría planteada de la siguiente manera:

<p style="text-align: center;">Estrategias de comportamiento =</p> $F1 = (Auto_10 * 20,03 + Auto_6 * 19,18 + Auto_5 * 13,06 + Auto_3 * 12,4) +$ $F2 = (Auto_14 * 1,37) + F3 = (Auto_4 * 0,20) + F4 = (Auto_7 * 16,66) + F5 = (Auto_8 * 8,67 +$ $Auto_13 * 10,36).$
--

4.3.1.1.1. *Resultados de estadística descriptiva de las de estrategias de comportamiento.*

Una vez analizados los datos de componentes principales a continuación se presentan los resultados de estadística descriptiva relacionados con esta dimensión principal Comportamiento. Ver Figura 14.



Mean	SD	CV	0%	25%	50%	75%	100%	n
4.138313	0.5285107	0.1277116	2.3364	3.8098	4.1084	4.5192	4.9965	281

Figura 14. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

Con base en los datos de las gráficas de la figura 14, los siguientes son los comentarios de estadística descriptiva:

- **Media:** La media de 4,1383, este valor nos indica que es representativo dentro de los datos de la muestra.
- **Desviación estándar (sd):** La desviación estándar de la variable de 0,5285, indica cuantas unidades se alejan los valores, de la variable de su media, en este caso nos indica que los datos están alrededor de la media.

- **Coeficiente de variación (cv):** El coeficiente de variación es de 0,1277 que expresado en porcentaje es del 12.77% que indica una variabilidad moderada respecto de la media.
- **Cuartiles:** Con relación a lo observado en el histograma el valor mínimo observado de la variable es 2,336 y el valor máximo es de 4,9965. El primer cuartil (25%) de la variable es 3,8098 esto significa que el 25% de los valores de la variable son menores a 3,8098
- **La mediana:** (valor que divide la variable en dos partes iguales), en el cuartil 50% de la variable es de 4,1084; esto significa que el 50% de los valores de las variables son menores o iguales a 4,1084; y el otro 50% son mayores o iguales al a 4,1084. El tercer cuartil (75%) de las variables es 4,5192.
- El 75% de los valores de la variable son menores o iguales a 4,5192. El valor máximo observado es de 4,5192 para el 100%.
- **Grafica de caja:** (conocida también como grafica de bigotes): En la gráfica de caja se observan gráficamente los valores de rango mínimo y máximo de la variable; también se presenta la media, y adicionalmente se indican los casos que están fuera de rango. En este caso se observan los casos 130 y 268 por fuera del rango general. Esto sugiere que podría existir inconsistencia de estos casos con respecto a los datos en general y por lo tanto deben revisarse o desecharse.

En conclusión, en el estudio de la variable de comportamiento de autoliderazgo, los datos de la muestra presentan poca variabilidad en torno de la media. Lo valores mínimos y máximos se encuentran dentro de un rango acotado, lo que significa que los datos están incluidos dentro de un intervalo relativamente pequeño. El tercer cuartil (75%) de la variable es 4,4214. Significa que el 75% de los estudiantes de la muestra, tienen unas prácticas de

comportamiento de autoliderazgo por encima del valor del tercer cuartil, lo que sugiere que hay una proporción significativa de estudiantes con prácticas de autoliderazgo efectivas en la muestra. Por lo tanto, se concluye que una cantidad considerable de estudiantes tiene un comportamiento positivo de autoliderazgo, pero se puede mejorar aún más, para aquellos que se encuentra por debajo del tercer cuartil.

4.3.1.2. Componentes principales de estrategias naturales de recompensa /Automotivación.

Con base en lo visto en el capítulo 2 de esta investigación, Manz y Neck (2004); Neck y Houghton (2006), mencionan que las personas utilizan estrategias de recompensa natural incorporando características placenteras en la ejecución de la tarea y/o desviando la atención de los aspectos desagradables de la misma. Con base en el RSLQ de Houghton y Neck (2002), las estrategias naturales de recompensa se definen en un solo vector. Para este estudio se identifica como vector F6- Recompensa Natural.

Los resultados relacionados con la varianza obtenida por cada uno de los ítems relacionados con esta estrategia y algunos indicadores de estadística descriptiva se presentan a continuación en la tabla 13.

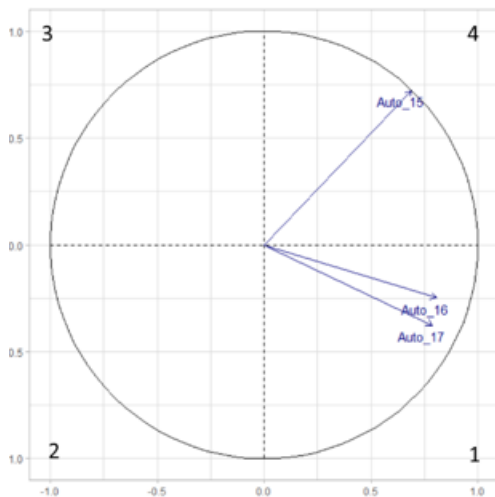
Tabla 13. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias naturales de recompensa / automotivación

Vector principal	Descripción	Descripción de componentes del vector principal	Eigen vector	Eigen valor
F6	Recompensa Natural	Intento rodearme de los objetos y las personas que resaltan mis comportamientos deseables.	Auto_15	27,21
		Cuando tengo una opción, trato de hacer mi trabajo de la manera que disfruto, en lugar de tratar simplemente de superarlo.	Auto_16	37,26
		Busco actividades en mi trabajo que disfruto hacer.	Auto_17	35,51

Fuente: Elaboración propia con base en Houghton y Neck (2002).

Los Eigenvectores (Auto_X), de la tabla 13 hacen referencia a la correspondiente declaración dentro del formulario FDA1-Relación de entre Autoliderazgo y Desempeño Individual (Ver Anexo C).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 15 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:



Vector principal	Descripción	Eigen vector	Eigen valor
F6	Recompensa Natural	Auto_15	27,21
		Auto_16	37,26
		Auto_17	35,51

Figura 15. Círculo de correlación de componentes principales de estrategias de recompensa natural. Fuente: Elaboración propia.

Auto_17 y Auto_16 aparecen en el círculo de correlaciones en el mismo plano lo que sugiere que estos dos componentes están relacionados. Auto_17 se refiere a las prácticas de autoliderazgo que las personas identifican en su trabajo como placenteras y por lo tanto pueden ayudar a maximizar el tiempo de ejecución de una tarea. La carga de variabilidad explicada de este ítem es del 35.51%. Auto_16 con valor 37,26 es el componente más importante dentro de las estrategias de recompensa natural, se relaciona con la práctica de disfrutar las tareas en el trabajo mediante la organización de los

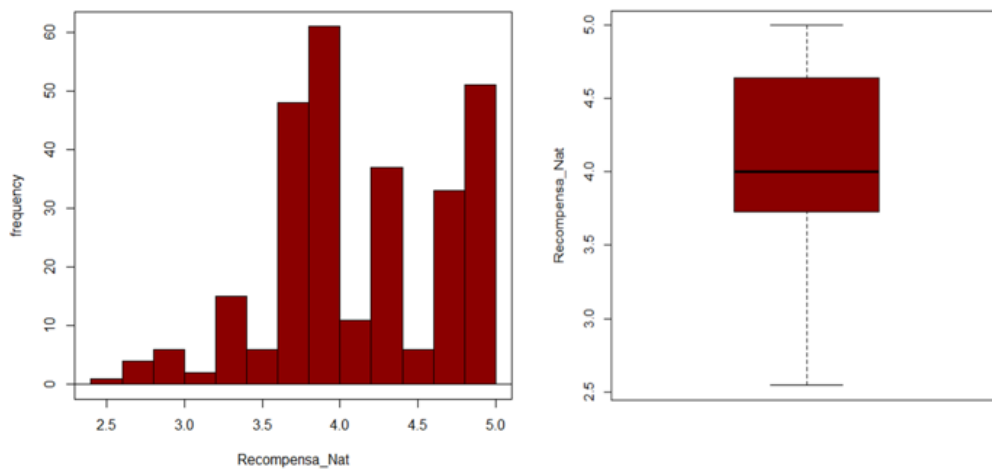
espacios, el cuidado del medio ambiente, teniendo los útiles necesarios para desempeñar la labor y todo aquello que conscientemente hace que el trabajo sea más agradable para cumplir de la mejor manera posible. Auto_15 con valor 27,21 es el tercer componente, se relaciona con la búsqueda de personas, y objetos que contribuyen al mejor desempeño del individuo, al mismo tiempo que se trata de evitar malas influencias o estar en lugares de las oficinas que pueden resultar tóxicos.

La ecuación lineal para esta estrategia es:

Estrategias de recompensa natural =

$$F6 = \text{Auto_16} * 37.26 + \text{Auto_17} * 35,51 + \text{Auto_15} * 27.21$$

4.3.1.2.1. Resultados de estadística descriptiva de la estrategia de recompensa natural.



Mean	sd	cv	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
4,158058	0,582769	0,140154	2,5438	3,7272	3,9992	4,6439	4,999	281

Figura 16. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración Propia.

La figura 16 presenta unos datos que se sitúan alrededor de una media (Mean) de 4,1580 es decir que este valor nos da la tendencia central de la distribución. La desviación estándar (Sd) es de 0,5827 que nos indica el grado de dispersión de los datos. El coeficiente de variación es de 0,14 en este caso es de un 14% con respecto de la media. Analizando la distribución de los datos en los cuartiles, el valor mínimo es de 2,5438 en el cuartil 0%. En el cuartil del 25% el valor es de 3,7271, en el cuartil 50% el valor es 3,9992 y en los cuartiles del 75% y 100% los datos son 4,6439 y 4,999 en este caso los datos están sesgados a la derecha ya que el valor del cuartil 75% está más cerca del valor máximo que del valor medio. En la gráfica de caja no se observan datos fuera de los rangos y se confirma en el área sombreada la tendencia de los datos se ubica hacia los cuartiles 75% y 100%. En resumen, quiere decir que dentro de los participantes las estrategias de recompensa natural son aplicadas de manera frecuente en la mayoría de los casos.

4.3.1.3. Componentes principales de estrategias de pensamiento constructivo.

De acuerdo con el marco teórico estudiado, el pensamiento constructivo se refiere a la práctica de orientar e influenciar nuestros pensamientos para buscar siempre resultados positivos. (Neck et al., 2019), con lo cual podemos reducir el dialogo negativo, reducir creencias disfuncionales y aumentar la autoimagen positiva (Alves et al., 2006). Con base en el RSLQ de Houghton y Neck (2002), este tercer componente a analizar dentro de la metodología de análisis de componentes principales está compuesto por 7 ítems, que se concentran en 3 componentes principales de la estrategia de pensamiento constructivo. Para este estudio los tres componentes se definen como F7-Visualizar desempeño exitoso, F8-Dialogo interno, F-9 Evaluación de creencias y suposiciones.

Los resultados relacionados con la varianza obtenida para cada uno de los componentes principales correspondientes de esta estrategia, así como sus respectivos indicadores de estadística descriptiva se presentan a continuación.

Tabla 14. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de pensamiento constructivo

Vector principal	Descripción	Descripción de componentes del vector principal	Eigen vector	Eigen valor
F7	Visualizar desempeño exitoso	Me visualizo realizando una tarea con éxito antes de realizarla.	Auto_1	18,46
		Me visualizo a propósito superando los desafíos que enfrento.	Auto_11	22,67
		A menudo ensayo mentalmente la forma en que planeo lidiar con un desafío antes de enfrenarlo.	Auto_12	19,03
F8	Dialogo Interno	Cuando me encuentro en situaciones difíciles a veces hablo conmigo en voz alta, o mentalmente, para ayudarme a superarlo.	Auto_2	6,41
F9	Evaluación de creencias y suposiciones	Expreso y evalúo abiertamente mis propias suposiciones cuando tengo un desacuerdo con otra persona	Auto_9	13,57
		Pienso y evalúo las creencias y suposiciones que tengo	Auto_18	10,91
		Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que encuentro una situación difícil	Auto_19	8,92

Fuente: Elaboración propia con base en Houghton y Neck (2002).

Los Eigenvectores (Auto_X), de la tabla 14 hacen referencia a la correspondiente declaración dentro del formulario FDA1-Relación de entre Autoliderazgo y Desempeño Individual.

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 17 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

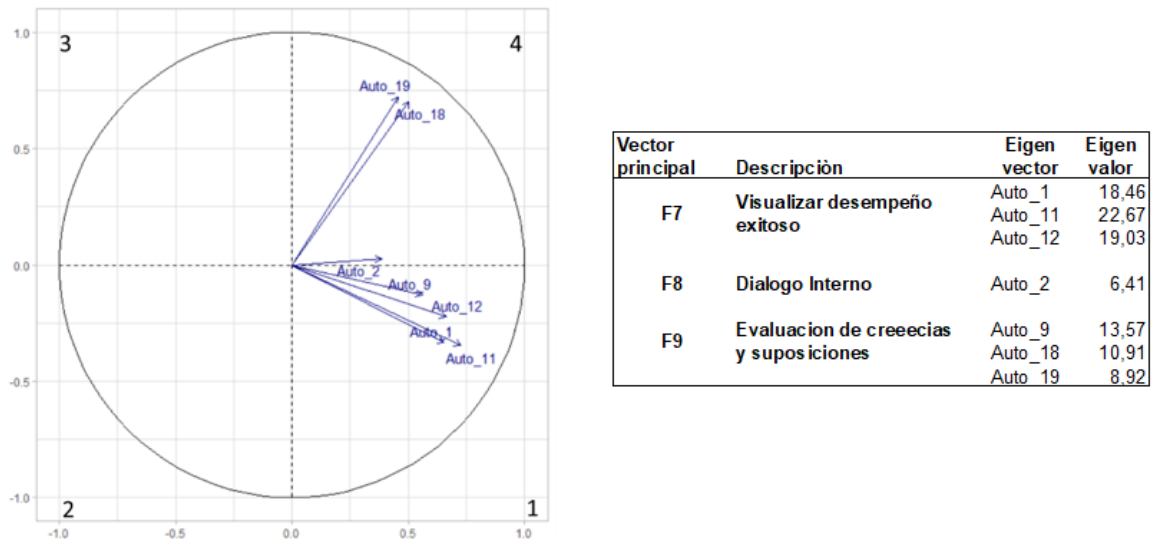


Figura 17. Componentes principales de estrategias de pensamiento constructivo. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de componentes principales aplicado al conjunto de datos de las estrategias de pensamiento constructivo, el vector con mayor grado de varianza acumulada es el F7- Visualizar desempeño exitoso, el cual explica el 60,16% de la varianza total. Dentro de este vector el ítem Auto_ 11 contiene 22,67% de variabilidad seguido de Auto_12 con 19,03% de variabilidad. Estos dos ítems se relacionan con la práctica de proyectarse mentalmente en situaciones exitosas y anticipar posibles contingencias o inconvenientes que puedan presentarse en una tarea, lo que reduce el stress y aumenta la efectividad. El ítem Auto_1 del mismo vector, contiene una variabilidad del 18,46%, este ítem se refiere a la práctica de proyectarse mentalmente en los resultados futuros que se esperan obtener antes de emprender una tarea o proyecto, con lo cual se desarrolla la confianza y el optimismo para comenzar un nuevo proyecto. Estos componentes se observan en el plano No 1 del círculo de correlación, en la misma dirección y muy cerca uno de otro con lo cual se sugiere una fuerte relación.

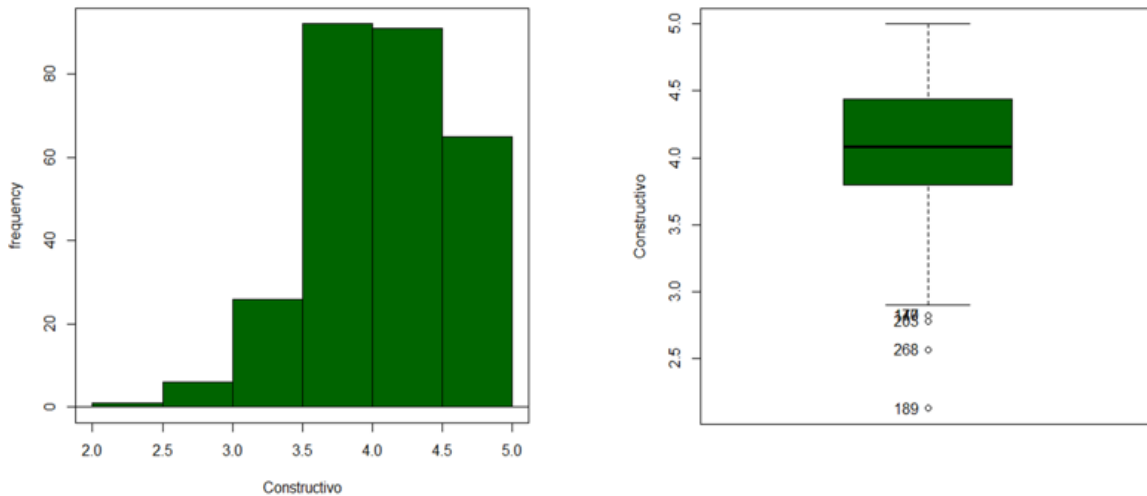
El segundo vector con mayor carga de variabilidad es el F-9 que concentra el 33,40% de la variabilidad total. Este vector está compuesto por los ítems Auto_18 que contiene 10,91% de variabilidad, Auto_19 que contiene 8,92% y Auto_9 que contiene 13,57%. Los ítems Auto_18 y Auto_19 se refieren a las prácticas del desarrollo de la consciencia sobre las creencias y suposiciones del individuo y la valoración que este realiza sobre las mismas cuando se comparan con otras. En el círculo de correlación Auto_18 y Auto_19 se ubican en el plano No 4 que indica que estas estrategias están claramente diferenciadas de las otras estrategias de pensamiento constructivo, mientras que Auto_9, que pertenece al mismo vector F9, se refiere a la confianza de la persona en expresar sus opiniones y creencias ante otras personas, y se ubica en el plano No 1 del círculo de correlación, lo que sugiere una relación más cercana con las otras estrategias de pensamiento constructivo.

Por último, tenemos el vector F-8 tiene una carga de variabilidad de 6,41 % que proviene del ítem Auto_2, el cual se relaciona con la práctica del dialogo interno para afrontar mentalmente o en voz alta las situaciones difíciles cuando se presentan. Este vector está ubicado en el plano No 4 del círculo de correlación, con dirección hacia la derecha.

La ecuación lineal para esta estrategia es:

<p>Estrategias de pensamiento constructivo =</p> $F9 = (Auto_9*13,57 + Auto_18*10,91 + Auto_19*8,92) + F7 = ((Auto_1*18,46 + Auto_11*22,67 + Auto_12*19,03)) + F8=Auto_2*6,41)$

4.3.1.3.1. Resultados de estadística descriptiva de las estrategias de pensamiento constructivo.



Mean	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
4,092497	0,503456	0,123019	2,1299	3,799	4,082	4,4378	4,9985	281

Figura 18. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

En el estudio de la variable de pensamiento constructivo de autoliderazgo, se recopilaron los siguientes datos de estadística descriptiva que permiten entender mejor su comportamiento en la muestra analizada los cuales podemos ver en figura 18:

- **Media:** el valor correspondiente a la media es de 4,0924, lo que indica que este valor es representativo dentro del conjunto de datos.
- **Desviación estándar:** La de desviación estándar de 0,503456 indica que los valores tienen una distribución estrecha alrededor de la media, es decir que los datos no presentan una gran variabilidad en relación con la media.
- **Coeficiente de variación (cv):** el coeficiente de variación es de 0,1230 o 12,30% lo que indica que la variabilidad de los datos de la muestra con relación a la media

es baja. Es decir, la muestra presenta una homogeneidad en la distribución de los datos.

- **Cuartiles:** En relación con la distribución de los cuartiles el valor más pequeño es de 2,1299 y el valor máximo es de 4,9985. La mediana ubicada en el cuartil del 50% es de 4,082. Esto indica que el 50% de los datos se encuentran por debajo de ese valor y el otro 50% por encima.
- **Gráfica de caja:** en la gráfica de caja se evidencian 4 datos fuera de rango, los cuales se deben tener en cuenta para entender las causas por las cuales dichos casos no están dentro del rango. La presencia de estos datos atípicos puede influir en el análisis general de los datos y deben ser considerados en su interpretación.

En conclusión, en el estudio de la variable pensamiento constructivo de autoliderazgo los datos de la muestra presentan poca variabilidad en torno de la media. Los valores mínimos y máximos se encuentran dentro de un rango acotado y se evidencian algunos datos atípicos que deben ser considerados en el análisis general de datos.

4.3.1.4. Análisis Integrado de componentes principales de Autoliderazgo

En este párrafo se integran las tres estrategias de Autoliderazgo analizadas individualmente en sus componentes principales, y se realiza el análisis de componentes principales para evaluar su peso dentro del constructo Autoliderazgo. Estas estrategias son: Estrategias de Comportamiento (autorregulación, autodirección), Estrategias Naturales de Recompensa (motivación intrínseca) y Estrategias de Pensamiento Constructivo (la autoeficacia). Estos tres componentes se reúnen en tres vectores a saber: E1= Estrategias de Comportamiento; E2=Estrategias Naturales de Recompensa; E3=Estrategia de Pensamiento Constructivo.

Los resultados relacionados con la varianza obtenida por cada uno de dichos vectores y sus respectivos indicadores de estadística descriptiva se presentan a continuación en la Tabla 15.

Tabla 15. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de Autoliderazgo

Vector principal	Descripción	Descripción de componentes del vector principal	Eigenvector	Eigen Valor
E1	Estrategias de comportamiento	Practica de observación de la conducta, para incrementar la conciencia del individuo con el fin de mejorar la autogestión en el logro de los objetivos	Auto_10 Auto_6 Auto_5 Auto_3 Auto_14 Auto_4 Auto_7 Auto_8 Auto_13	31,72
E2	Estrategias Naturales de Recompensa	Practica de crear situaciones para la automotivación intrínseca que refuerzan el compromiso para realizar una tarea.	Auto_15 Auto_16 Auto_17 Auto_1 Auto_	31,55
E3	Estrategias de pensamiento Constructivo	Prácticas de pensamiento positivo que impactan el rendimiento y la autoeficacia	Auto_12 Auto_2 Auto_9 Auto_18 Auto_19	36,72

Fuente: Elaboración propia con base en Houghthon y Neck (2002).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 19 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

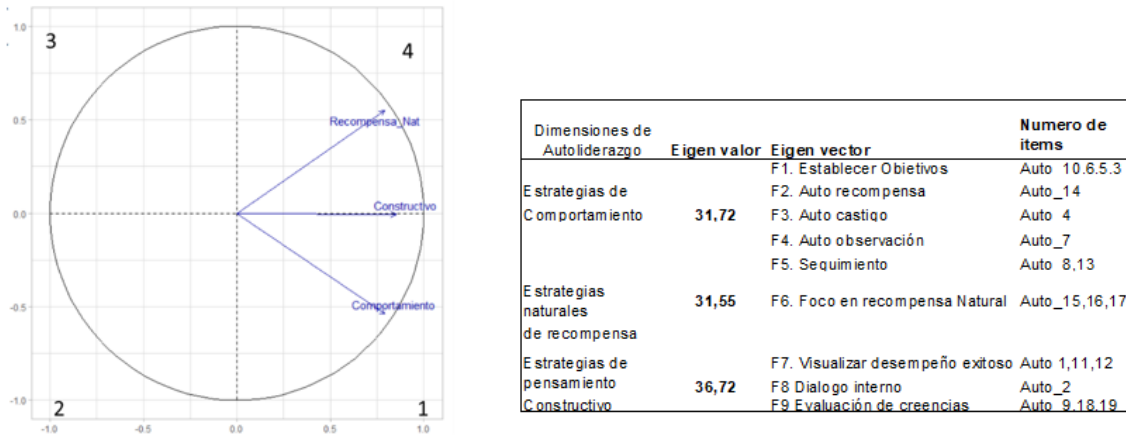


Figura 19. Componentes principales de estrategias de autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis de componentes principales observamos que el vector E3 está relacionado con las estrategias de pensamiento constructivo. Este vector explica la mayor variabilidad de los datos de la muestra con valor de 36,72%, está relacionado con estrategias para incrementar la autoeficacia del individuo mediante la visualización exitosa de las tareas, el dialogo interior o en voz alta para reforzar el pensamiento positivo en las situaciones que se presentan y la evaluación y comparación de las creencias y suposiciones que se tienen con respecto situaciones de trabajo o personales con el fin de evitar estancamientos y demoras y buscar una soluciones.

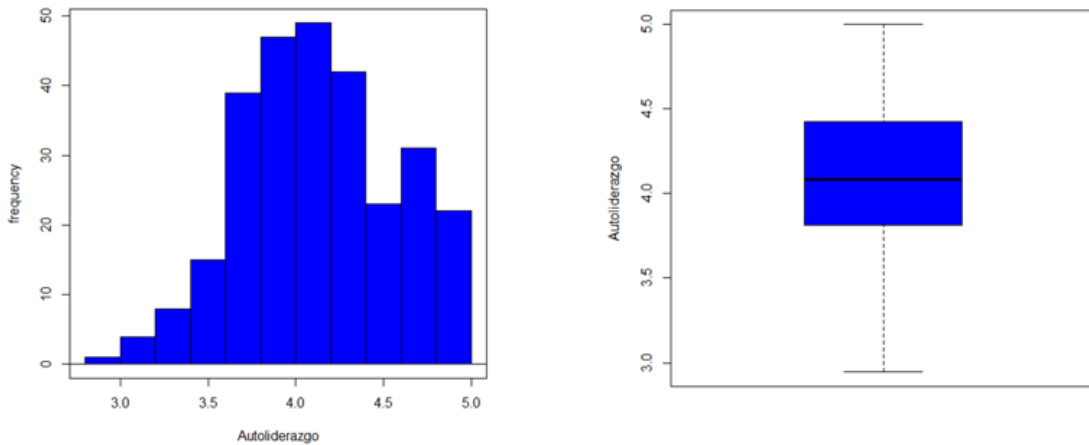
En segundo lugar, dentro del análisis de componentes principales se ubica el vector E1 que tiene una carga de variabilidad de 31,55% relacionado con las estrategias de comportamiento, que se relacionan con las prácticas de observación de la conducta para mejorar la gestión de las tareas que se realizan que incluye planeación, coordinación y seguimiento.

En tercer y último lugar, dentro del análisis de componentes principales, se ubica el vector E2 que está relacionado con las estrategias naturales de recompensa las cuales se orientan en la práctica de buscar situaciones placenteras en el desarrollo de las tareas con el fin de cumplir con las obligaciones especialmente difíciles o tediosas del trabajo e incrementar el cumplimiento de estas. Esta estrategia tiene una carga de variabilidad dentro de los datos de la muestra de 31,55%.

La ecuación lineal para las estrategias de autoliderazgo es:

Estrategias de Autoliderazgo =
 $E1 * 31,72 + E2 * 31,55 + E3 * 36,72$

4.3.1.4.1. Resultados de estadística descriptiva de las estrategias de Autoliderazgo



Mean	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
4,127305	0,435653	0,105554	2,944758	3,812618	4,08274	4,4378	4,9985	281

Figura 20. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

Resultados de estadística descriptiva para las estrategias de Autoliderazgo:

- **Media:** El valor correspondiente a la media es de 4,127305 esto quiere decir que en general los estudiantes encuestados están en un nivel aceptable de autoliderazgo.
- **Desviación estándar:** La desviación estándar es de 0,4356 lo que indica que en general la gran mayoría de los datos están alrededor de la media o se existe homogeneidad de los datos.
- **Coefficiente de variación (cv):** El coeficiente de variación es de 0,1055, es decir 10,55% lo que indica que la variabilidad de los datos con relación a la media es baja por lo tanto se tiene homogeneidad de los datos.
- **Cuartiles:** En relación con la distribución de los cuartiles vemos que el valor más pequeño es de 2,9447 y el más grande es 4,998, la mediana ubicada en el cuartil 50% es de 4,082, es decir la mitad de los datos están por debajo de 4,082 y el otro 50% está por encima. Este porcentaje representa una gran oportunidad para desarrollar programas de entrenamiento de autoliderazgo a la población encuestada.

4.3.2. Componentes principales de desempeño

Conforme al marco teórico de la presente investigación, se entiende por desempeño laboral a las conductas observables y evaluables de un empleado, que corresponden con la realización de tareas establecidas por la empresa y que se espera generen un rendimiento o retorno (Harari y Viswesvaran, 2018; Motowidlo y Kell, 2012; Campbell, McHenry y Wise, 1990). De acuerdo con el marco teórico estudiado el desempeño está compuesto por tres dimensiones: Desempeño de Tarea, Desempeño Contextual y Desempeño de Conducta Contraproducente. A continuación, se explican los resultados obtenidos en la figura 21.

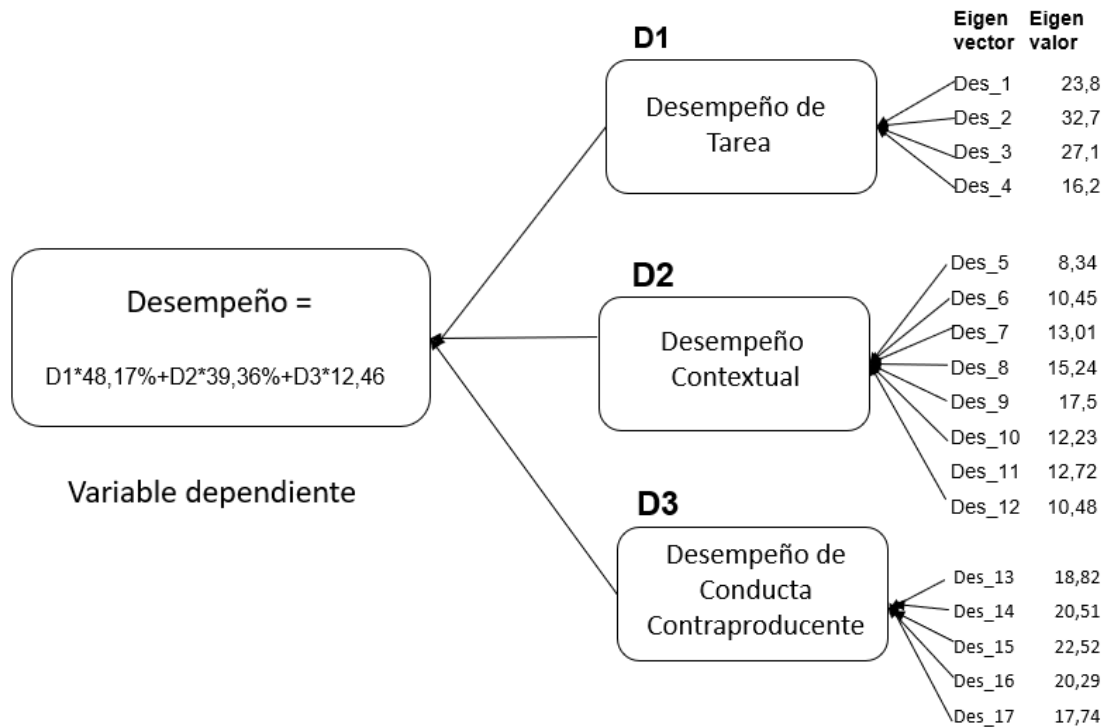


Figura 21. Componentes Principales de Desempeño. Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2011) y Koopmans et al., (2014).

4.3.2.1. Componentes principales de la dimensión de desempeño de tarea

El desempeño de la tarea se refiere a las actividades y responsabilidades que contribuyen directamente con el trabajo específico de una persona, que puede ser el relacionado con la prestación de un servicio, la producción de un objeto y forman parte de la descripción del trabajo (Campbell y Wiernik, 2015; Rotundo y Sackett, 2002). Koopmans et al., (2014), establecen cuatro vectores principales para la dimensión de desempeño de tarea los cuales, para el análisis de componentes principales de esta investigación, han sido identificados como Des_1, Des_2, Des_3, Des_4. (Des_X tiene su correspondiente declaración en el formulario de Autoliderazgo y Desempeño del Anexo C.

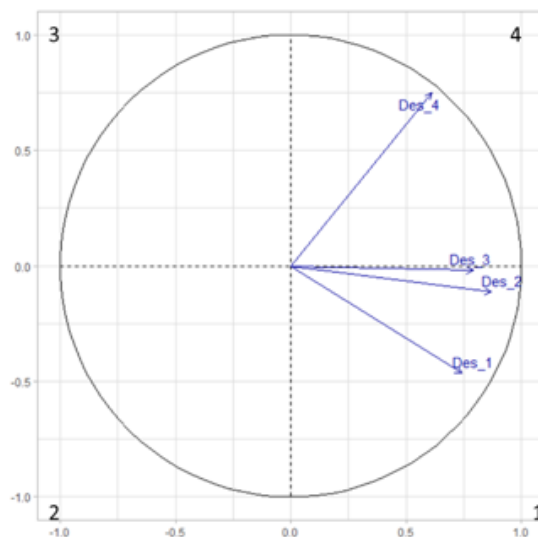
La descripción de estos componentes, los resultados de la varianza obtenida, correspondientes a cada uno de ellos, así como los indicadores de estadística descriptiva relacionados, con la dimensión de desempeño de tarea se presentan a continuación.

Tabla 16. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de la dimensión de desempeño de tarea.

Vector principal	Descripción de componentes del vector principal	Eigen valor
Des_1	Me las arreglé para planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo.	23,8
Des_2	Mi planeación fue optima.	32,7
Des_3	Tuve la oportunidad de priorizar los problemas principales de los secundarios.	27,1
Des_4	Pude realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo.	16,2

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2014).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 22 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:



Eigen vector	Eigen valor
Des_1	23,8
Des_2	32,7
Des_3	27,1
Des_4	16,2

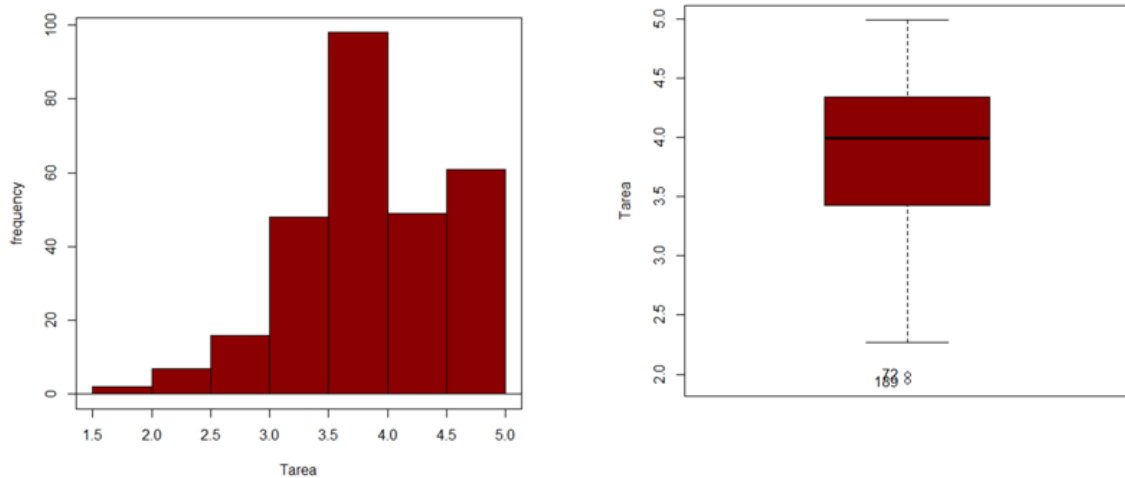
Figura 22. Componentes principales de dimensión de desempeño de tarea. Fuente elaboración propia.

En el análisis de componentes principales el componente Des_2 referente a la planeación de la tarea tiene una carga de variabilidad explicada de 32,7% seguida de Des_3 con variabilidad de 27,1%, relacionada con la priorización de los problemas y Des_1 con variabilidad de 23,8% relacionada con la planificación del tiempo. Estos tres componentes están muy cercanos en el plano 1 del círculo de correlación, lo que indica una cercana relación entre ellas. Des_4 con variabilidad de 16,2% se ubica en el plano 4 separado de los tres primeros, lo que indica una relación distinta entre los componentes, pero complementaria dentro de la totalidad de la variabilidad de la dimensión de desempeño de tarea.

La ecuación lineal para la dimensión de desempeño de tarea es =

$$\text{Des}_2 * 32,7\% + \text{Des}_3 * 27,1\% + \text{Des}_1 * 23,8\% + \text{Des}_4 * 16,2\%$$

4.3.2.1.1. Resultados de estadística descriptiva de la dimensión desempeño de tarea



Mean	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
3.899.548	0.6567749	0.16842	1,94	3,43	3,992	4.339	4.99	281

Figura 23. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

Resultados de estadística descriptiva de la dimensión de desempeño de tarea:

- **Media:** El valor correspondiente a la media es de 3,8995 esto quiere decir que en general los estudiantes encuestados consideran que su desempeño de tarea es de un nivel medio.
- **Desviación estándar:** La desviación estándar es de 0,65677 lo que indica que en general la gran mayoría de los datos están dispersos alrededor de la media, lo que implica que algunos estudiantes pueden tener un desempeño más alto o bajo que la media.
- **Coefficiente de variación (cv):** El coeficiente de variación es de 0,1684, es decir 16,84 % lo que indica una variabilidad moderada en los niveles de desempeño de los estudiantes.
- **Cuartiles:** El valor mínimo de la variable es de 1,94 y el valor máximo es de 4,99, lo que indica que los estudiantes tienen diferentes niveles de desempeño en sus tareas. Hay tres estudiantes de la muestra por fuera del rango que se deben tener en cuenta a la hora de realizar los análisis dado que podrían distorsionar de alguna manera los resultados.
- **Grafica de caja:** En la gráfica de caja observamos que hay 3 casos que están por fuera del rango, que se deben tener en cuenta en el análisis para determinar posibles distorsiones en los resultados.

En general se puede concluir que la mayoría de los estudiantes tienen un desempeño promedio en la tarea con una media cercana a cuatro puntos. Los cuartiles indican que el 50% de los estudiantes tienen un desempeño promedio (menor o igual a 3,992) y que el 25% de los estudiantes tienen un desempeño inferior al promedio (menor o igual a 3,43).

4.3.2.2. Componentes principales de la dimensión de desempeño contextual

De acuerdo con el marco teórico de esta investigación el desempeño contextual se refiere a actividades adicionales a las tareas específicas del trabajo, e incluyen un rango de comportamientos interpersonales que van más allá de las responsabilidades asignadas, se relacionan con la proactividad, la colaboración y el entusiasmo entre otros (Borman y Motowidlo, 1997; Rotundo y Sackett, 2002). El desempeño contextual es denominado por otros autores como desempeño ciudadano e incluyen comportamientos adicionales como el altruismo, la escrupulosidad y la promoción de la paz (Borman et al., 2001; Organ, Podsakoff y MacKenzie, 2005). Koopmans et al., (2014), establecen ocho vectores principales para la dimensión de desempeño de contextual los cuales, para el análisis de componentes principales de esta investigación, han sido identificados como Des_5, Des_6, Des_7, Des_8, Des_9, Des_10, Des_11, Des_12. (Des_X tiene su correspondiente declaración en el formulario de Autoliderazgo y Desempeño del Anexo C.

La descripción de estos componentes, los resultados de la varianza obtenida, correspondientes a cada uno de ellos, así como los indicadores de estadística descriptiva relacionados, con la dimensión de desempeño de contextual se presentan a continuación.

Tabla 17. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de la dimensión de desempeño de contextual.

Vector principal	Descripción de componentes del vector principal	Eigen valor
Des_5	Asumí responsabilidades adicionales.	8,34
Des_6	Yo mismo comencé nuevas tareas, cuando terminé las anteriores.	10,45
Des_7	Asumí una tarea de trabajo desafiante, cuando estaba disponible.	13,01
Des_8	Trabajé para mantener actualizado mi conocimiento laboral.	15,24
Des_9	Trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas.	17,5
Des_10	Me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas.	12,23
Des_11	Seguí buscando nuevos retos para mi trabajo.	12,72
Des_12	Participé activamente en reuniones de trabajo.	10,48

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2014).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 24 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

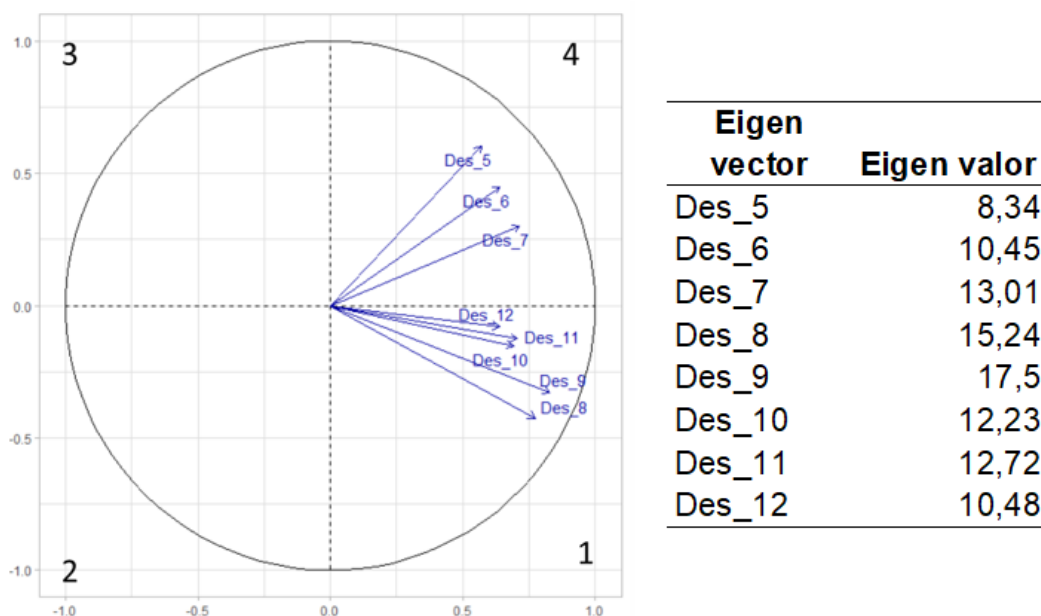


Figura 24. Componentes principales de dimensión de desempeño contextual. Fuente elaboración propia.

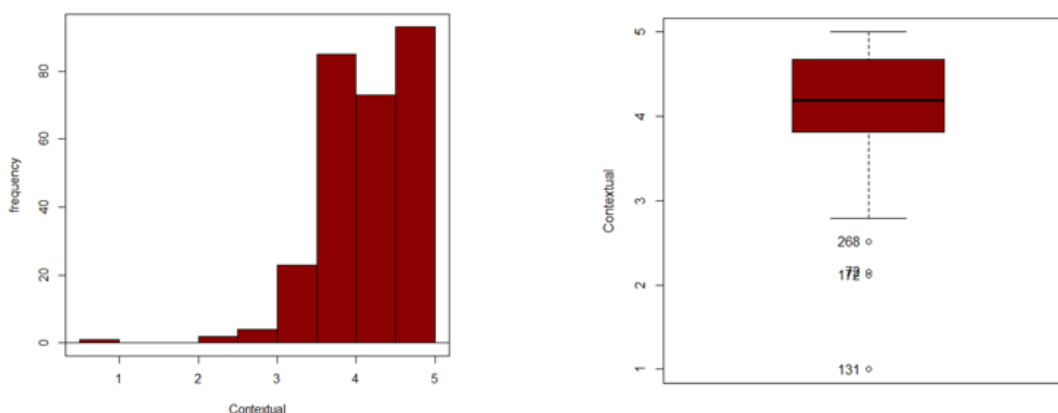
En el marco de análisis de componentes principales los vectores Des_8 y Des_9 se encuentran ubicados en el plano No 1 del círculo de correlación, presentan una variabilidad sumada del 32,74 %. Además, estos vectores están altamente relacionadas con la disposición de los individuos para mantener sus habilidades y conocimientos actualizados en el ámbito laboral. Los vectores Des_10 y Des_11 se sitúan en el mismo plano No.1 de correlación, y presentan una variabilidad acumulada 24,95%. Estos vectores están relacionados con la búsqueda activa de nuevos problemas y soluciones, así como con la disposición de enfrentar nuevos desafíos en el puesto de trabajo.

El vector Desc_12 también ubicado en el plano No 1 del círculo de correlación, presenta una variabilidad de 10,48% y está relacionado con la disposición de los individuos para participar en reuniones distintas a las de su propio trabajo, con el objetivo de ampliar sus relaciones interpersonales y conocimientos. En cuanto a los vectores Des_5, Des_6 y Des_7 presentan una variabilidad acumulada 31,80% y se ubican en el plano No 4 del círculo de correlación. Estos vectores están significativamente relacionados con la disposición de las personas a desempeñar tareas y responsabilidades adicionales a las especificadas en su puesto de trabajo.

La ecuación lineal para la dimensión de desempeño contextual =

$$\text{Desc}_8 * 15,24\% + \text{Des}_9 * 17,5\% + \text{Des}_7 * 13,01\% + \text{Des}_{11} * 12,72\% + \text{Des}_{10} * 12,23\% + \text{Des}_{12} * 10,48\% + \text{Des}_6 * 10,45\% + \text{Des}_5 * 8,34\%$$

4.3.2.2.1. Resultados de estadística descriptiva de la dimensión desempeño contextual



Media	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
4,177164	0,59303221	0,14197	0,9997	3,8116	4,1887	4,6711	4,9985	281

Figura 25. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

Con relaciona a los resultados de estadística descriptiva del desempeño contextual los comentarios con los siguientes:

- **Media:** La media del desempeño contextual es de 4,1771 lo que sugiere que el desempeño contextual promedio se encuentra por encima de la mitad del rango posible de valores de la variable.
- **La desviación estándar:** es de 0,5930 lo que indica que los datos están relativamente agrupados alrededor de la media y que hay una baja dispersión en los datos de la variable.
- **El coeficiente de variación:** es de 0,1419 es decir de 14%, lo que indica que la variabilidad de la muestra es baja en comparación con la media. Es decir, la distribución es relativamente homogénea.
- **Cuartiles:** Los resultados de los cuartiles en resumen nos indican que el 25% de los estudiantes tienen un desempeño contextual por debajo de 3,8116, el 50% de los estudiantes tiene un desempeño por debajo de 4,1887 y el 75% de los estudiantes está por debajo de 4,671.
- **Análisis de caja:** En el diagrama de caja conocido también como diagrama de bigotes aparecen 5 datos por debajo del límite inferior. Es decir, son valores atípicos (*outliers*) que podrían estar afectando la media. Para este caso se consideran muy bajos con relación a la muestra.

Como conclusión general dado que la media del conjunto de datos es de 4,17 y los rangos se encuentran dentro de un rango relativamente cercano el desempeño contextual de los estudiantes no presenta grandes variaciones respecto del nivel general y el 14% de coeficiente de variación sugiere que los datos son homogéneos en cuanto al nivel de desempeño contextual.

4.3.2.3. Componentes principales de la dimensión de desempeño contraproducente

El desempeño o conducta contraproducentes se refiere a conductas o comportamientos que afectan el desempeño del individuo por ejemplo distracciones, conversaciones inútiles, conductas dañinas, inasistencia o acciones verbales inapropiadas en el lugar de trabajo y en los últimos años también se tiene en cuenta el acoso cibernético entre otras. (Rotundo y Spector, 2010; Cullen y Sackett 2003; Privitera y Campbell, 2009). Koopmans et al., (2014), establecen cinco vectores principales para la dimensión de desempeño contraproducente los cuales, para el análisis de componentes principales de esta investigación, han sido identificados como Des_13, Des_14, Des_15, Des_16, Des_17. (Des_X tiene su correspondiente declaración en el formulario de Autoliderazgo y Desempeño del Anexo C).

La descripción de estos componentes, los resultados de la varianza obtenida, correspondientes a cada uno de ellos, así como los indicadores de estadística descriptiva relacionados, con la dimensión de desempeño contraproducente se presentan a continuación.

Tabla 18. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de la dimensión de desempeño contraproducente.

Vector principal	Descripcion de componentes del vector principal	Eigen valor
Des_13	Me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo.	18,82
Des_14	Hice los problemas más grandes de lo que estaban.	20,51
Des_15	Me concentré en los aspectos negativos de una situación laboral, en l los aspectos positivos	22,52
Des_16	Hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo.	20,29
Des_17	Hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos neg de mi trabajo	17,74

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2014).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 27 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

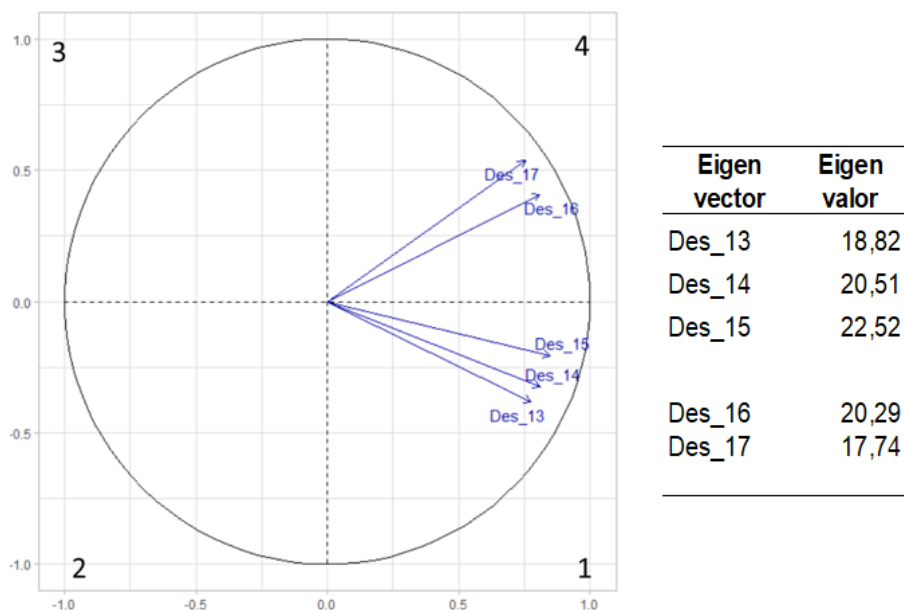


Figura 26. Componentes principales de dimensión de desempeño contraproducente. Fuente elaboración propia.

Dentro del análisis de componentes principales observamos en el plano No 1 del círculo de correlación los vectores Des_13, Des_14, y Des_15 con una variabilidad acumulada del 61,85%. Estos vectores están relacionados con comportamientos negativos del individuo orientados a enfocarse en general en los problemas y fallas en el trabajo y generan un gran stress.

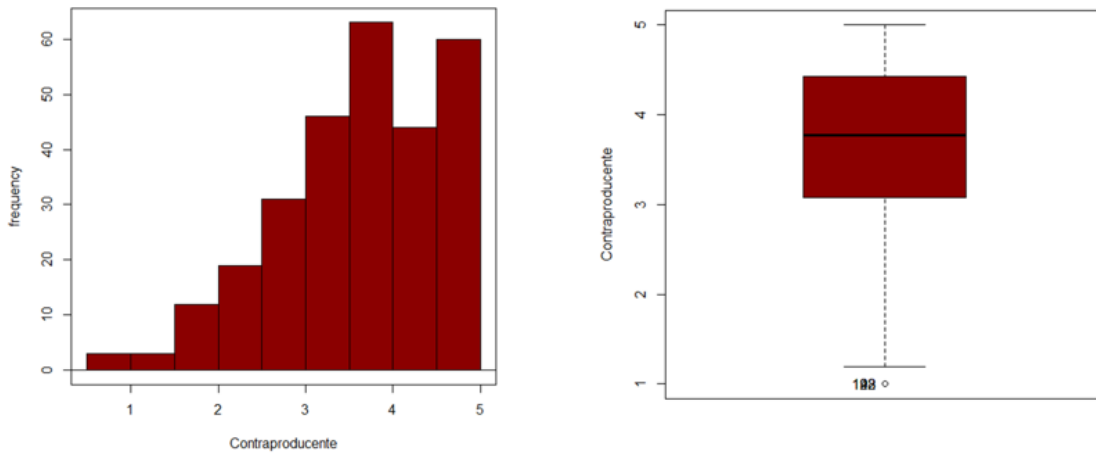
Los vectores Des_16 y Des_17 están ubicados en el plano No 4 del círculo de correlación y acumulan una variación de 38,03%, están relacionados con comentarios negativos con colegas y otros grupos de interés fuera de la oficina que son dañinos para la persona y pueden generar un mal ambiente.

Nota: Es importante aclarar que esta escala tiene una escala de puntuación contraria a las demás dimensiones de desempeño es decir en la escala Likert 5= no lo describe para nada y 1 = Lo describe muy bien.

La ecuación lineal para la dimensión de desempeño Contraproducente es =

$$\text{Des}_{13} * 18,82, \% + \text{Des}_{14} * 20,51\% + \text{Des}_{15} * 22,52\% + \text{Des}_{16} * 20,29\% + \text{Des}_{17} * 17,74$$

4.3.2.4. Resultados de estadística descriptiva de la dimensión desempeño contraproducente



Media	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
3,638588	0,948241	0,2606071	0,9998	3,081	3,774	4,4283	4,999	281

Figura 27. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

- **Media:** La media del desempeño contraproducente es de 3,638588, lo que sugiere que el desempeño contraproducente en promedio se encuentra por encima de la mitad del rango posible de valores de la variable.
- **La desviación estándar:** es de 0,9482, lo que indica que los datos están relativamente dispersos alrededor de la media y que hay una baja dispersión en los datos de la variable.
- **El coeficiente de variación:** es de 0,2606 es decir de 26,06 %, lo que indica que la variabilidad de la muestra es moderada en comparación con la media.
- **Cuartiles:** Los resultados de los cuartiles en resumen nos indican que el 25% de los estudiantes tienen un desempeño contraproducente por debajo de 3,081, el 50% de los estudiantes tiene un desempeño por debajo de 3,774 y el 75% de los estudiantes está por debajo de 4,4283.
- **Análisis de caja:** En el diagrama de caja aparecen 2 datos por debajo del límite inferior. Es decir, son valores atípicos (*outliers*) que podrían estar afectando la media. Para este caso se consideran muy bajos con relación a la muestra.

El desempeño contraproducente para este estudio tiene una media de 3,63 y una dispersión en los datos, de acuerdo con el coeficiente de variación del 26%. El cuartil 75% es igual a 4,4283 lo que significa que el 75% de los estudiantes tienen una conducta apropiada dado que la escala para esta variable es reversa.

Es decir, en esta variable, los valores más altos de los cuartiles indican que una proporción relativamente alta de los estudiantes tiene una conducta apropiada, mientras que los valores de los cuartiles más bajos indican una proporción relativamente baja de los estudiantes con una conducta inapropiada.

4.3.2.5. Análisis integrado de componentes principales de Desempeño

En este párrafo se integran las tres dimensiones de desempeño analizadas individualmente para realizar el análisis de componentes principales del constructo Desempeño compuesto por: D1=Dimensión de Desempeño, D2=Desempeño Contextual y D3=Desempeño Contraproducente.

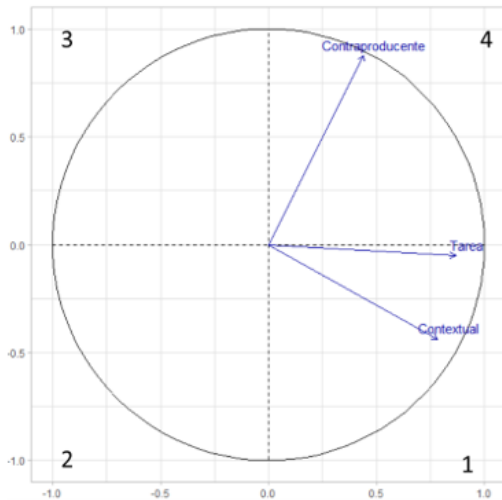
Los resultados relacionados con la varianza obtenida por cada uno de dichos vectores y sus respectivos indicadores de estadística descriptiva se presentan a continuación en la Tabla 19.

Tabla 19. Eigenvalores y Eigenvectores de estrategias de desempeño

Vector principal	Descripción de componentes del vector principal	Eigen vector	
D1	Desempeño de Tarea	Des_1	Des_3
		Des_2	Des_4
D2	Desempeño Contextual	Des_5	Des_9
		Des_6	Des_10
		Des_7	Des_11
		Des_8	Des_12
D3	Desempeño Contraproducente	Des_13	Des_16
		Des_14	Des_17

Fuente: Elaboración propia con base en Koopmans et al., (2014).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 28 se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

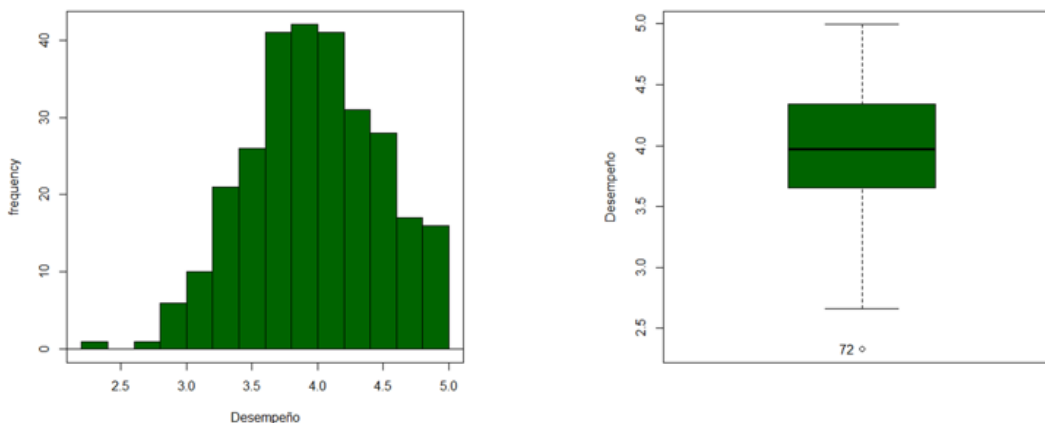


Vector principal	Descripción del vector principal	Eigen Valor
D1	Desempeño de Tarea	48,17
D2	Desempeño Contextual	39,36
D3	Desempeño Contraproducente	12,46

Figura 28. Componentes principales de Desempeño. Fuente: Elaboración propia.

En el contexto de análisis de componentes principales, las dimensiones de desempeño de tarea y de desempeño contextual se encuentran ubicadas relativamente cerca en el plano No 1 del círculo de correlación. Esto sugiere que existe una relación entre ambas dimensiones y juntas representan una gran parte de la variabilidad acumulada de la muestra, específicamente 87,53% de la muestra. Por otro lado, la dimensión de desempeño contraproducente se encuentra en el plano No 4 del círculo de correlación y representa una variabilidad de 12,46%. Se observa una marcada diferencia en la orientación del vector de comportamiento contraproducente respecto de los vectores de desempeño de tarea y desempeño contextual, lo cual sugiere que existe una relación compleja y una connotación distinta, que puede tener implicaciones importantes en la forma en que se mide y se entiende el desempeño de los individuos en diferentes contextos.

4.3.2.5.1. *Resultados de estadística descriptiva de las dimensiones de desempeño*



Media	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
3,9759	0,51118	0,128577	2,327982	3,653504	3,971725	4,34158	4,4283	281

Figura 29. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que el desempeño de los estudiantes de la muestra se encuentra alrededor de 3,9759. La desviación estándar es de 0,5111, lo cual indica que los datos están relativamente cerca de la media. El coeficiente de variación es de 0,1285 o de 12,85% lo que sugiere que los datos se encuentran alrededor de un valor central. En cuanto a los cuartiles, el valor mínimo es de 2,3279 ubicado en el cuartil 0%, y el valor máximo es 4,4283 ubicado en el cuartil del 100% que es el valor más alto registrado. La mediana se ubica en el cuartil del 50% con un valor de 3,9717 lo que significa que el 50% de los estudiantes tiene un desempeño por debajo de ese valor y el otro 50% por encima de ese valor.

Grafica de Caja: En la gráfica de caja se observa un estudiante fuera de rango, aunque su impacto en los resultados no es significativo, se debe realizar un análisis específico de este caso para sacar conclusiones y posibles soluciones.

La ecuación lineal para Desempeño Individual =

$$D1 * 48,17 + D2 * 39,36 + D3 * 12,46$$

4.3.3. Componentes principales de apoyo organizacional percibido

El apoyo organizacional percibido son las creencias del empleado sobre el soporte que les brinda su organización para el desempeño de sus tareas (Fee y Gray, 2020).

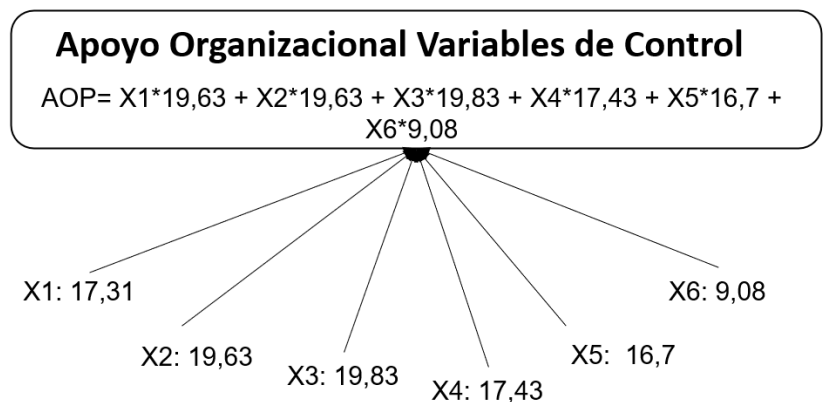


Figura 30. Apoyo organizacional Percibido. Fuente: Elaboración propia.

Para la identificación de los componentes principales del Apoyo Organizacional Percibido se seleccionaron seis declaraciones del cuestionario apoyo organizacional percibido de Eisenberger et al., (1986), las cuales quedaron distribuidas en los siguientes vectores: X1_Objetivos y valores, X2_Soporte a problemas, X3_Soporte al Trabajo, X4_Interesante, X5_Toma en cuentas las opiniones, X6_Aumento de Salario (X_X tiene su correspondiente declaración en el formulario de Autoliderazgo y Desempeño del Apéndice).

Tabla 20. Eigenvalores y Eigenvectores de componentes principales de apoyo organizacional percibido.

Vector principal	Descripción de componentes del vector principal	Eigen valor
X1	La organización, tiene muy en cuenta mis objetivos y valores.	17.31
X2	Tengo ayuda completa de la organización, cuando se presenta algún problema.	19.63
X3	La organización está dispuesta a darme soporte para realizar mejor mi trabajo.	19.83
X4	La organización intenta que mi trabajo sea lo más interesante posible.	17.43
X5	La organización toma en cuenta mis opiniones.	16.7
X6	Si la organización obtuviera mayores ganancias consideraría aumentar mi salario.	9.08

Fuente: elaboración propia con base en Eisenberger et al., (1986).

Los Eigenvectores (X1...X6), de la tabla 18 hacen referencia a la correspondiente declaración dentro del formulario FDA1-Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual (Ver Anexo C).

Para una mayor comprensión de los datos obtenidos, en la figura 31, se observan los vectores, su dirección y ubicación dentro del círculo de correlación de componentes principales del cual se destacan los siguientes aspectos:

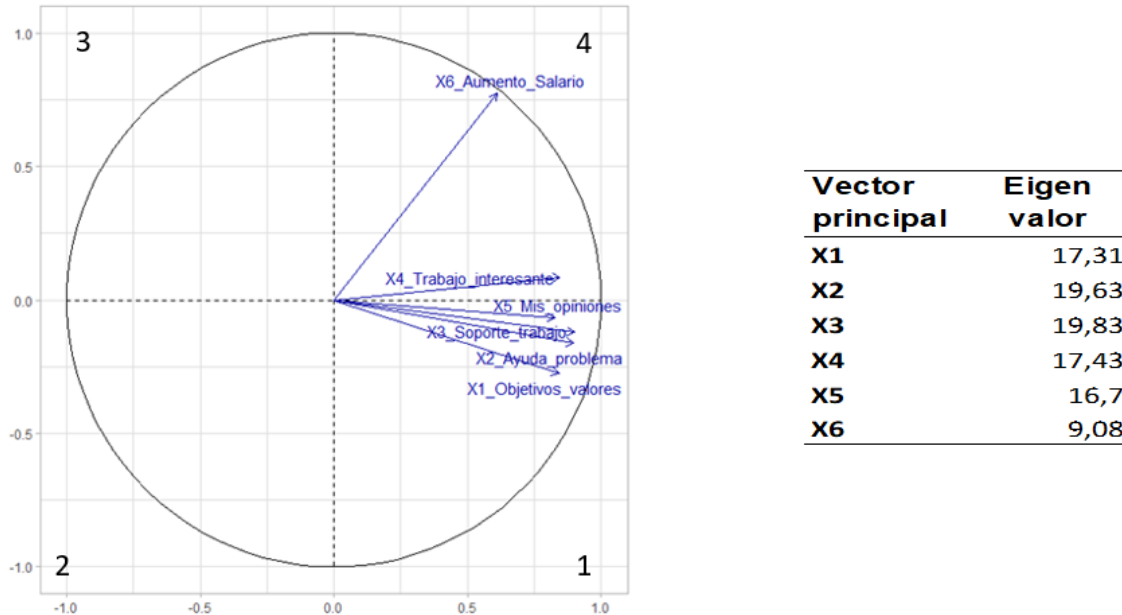
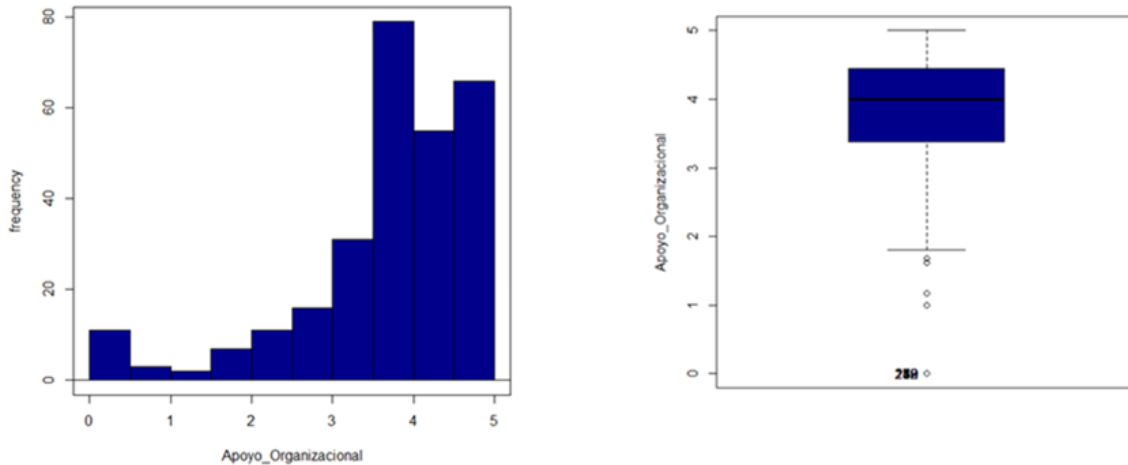


Figura 31. Círculo de correlación de componentes principales de Apoyo Organizacional Percibido. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de componentes principales de la tabla 31 muestran que las variables X2, X3 y X4, las cuales presentan una alta correlación, tal como se puede apreciar en el plano No 1 del círculo de correlación donde su contribución acumulada es del 56,89%. Estas variables están relacionadas con la percepción de apoyo organizacional especialmente en lo que se refiere al soporte brindado para superar dificultades en las tareas a desarrollar, la optimización de procesos y la provisión de recursos que contribuyan a hacer el trabajo más interesante. Estas variables se asocian fuertemente y se podrían constituir en un primer componente principal de Apoyo organizacional. Las variables X1 y X5 también tienen una relación significativa con la percepción de apoyo organizacional, dado que los individuos perciben que sus opiniones y objetivos son tenidos en cuenta. Por último, la variable X6 relacionada con el salario tiene una variabilidad del 9%, está ubicada en el plano No 4 del círculo de correlación y no tiene una relación tan fuerte comparada con las anteriores variables.

4.3.3.1. Resultados de estadística descriptiva de la variable Apoyo

Organizacional Percibido.



Media	SD	CV	Cuartil 0%	Cuartil 25%	Cuartil 50%	Cuartil 75%	Cuartil 100%	n
3,714548	1,12915	0,30398	0	3,3843	3,9992	4,448	4,9999	281

Figura 32. Histograma y diagrama de caja. Fuente: Elaboración propia.

En relación con los resultados obtenidos, se observa que la media tiene un valor de 3,71, lo cual indica que la percepción de los individuos encuestados, tienen una percepción moderadamente positiva respecto del apoyo organizacional de sus empresas. La desviación estándar obtenida (sd) 1,1291, sugiere con los valores individuales en la muestra se encuentran relativamente dispersos alrededor de la media.

- El coeficiente de variación (cv) obtenido de 0,30 indica una variabilidad moderada de los datos.
- Los valores de los cuartiles indican que el valor más comúnmente reportado es 3,9992 y el rango de datos oscilo entre 3,3843 y 4,999. Con un valor máximo de 4,9999, lo que indica una percepción muy positiva en uno o más participantes.

- En la gráfica de caja se observan 4 casos que podrían alterar levemente los resultados por lo que se recomienda un análisis de estos casos.

La ecuación lineal para Apoyo Organizacional Percibido es =

Apoyo Organizacional

$$= X1_Objetivos_valores * 17.31 + X2_Ayuda_problema$$

$$* 19.63 + X3_Soporte_trabajo * 19.83 + X4_Trabajo_interesante$$

$$* 17.43 + X5_Mis_opiniones * 16.70 + X6_Aumento_Salario * 9.08$$

4.4. Modelo conceptual de autoliderazgo y su relación con el desempeño Individual y la acción moderadora del apoyo organización

Una vez calculados los componentes principales de Autoliderazgo, Desempeño y Apoyo Organizacional, se tiene el modelo integrado completamente y se puede visualizar en la gráfica 33.

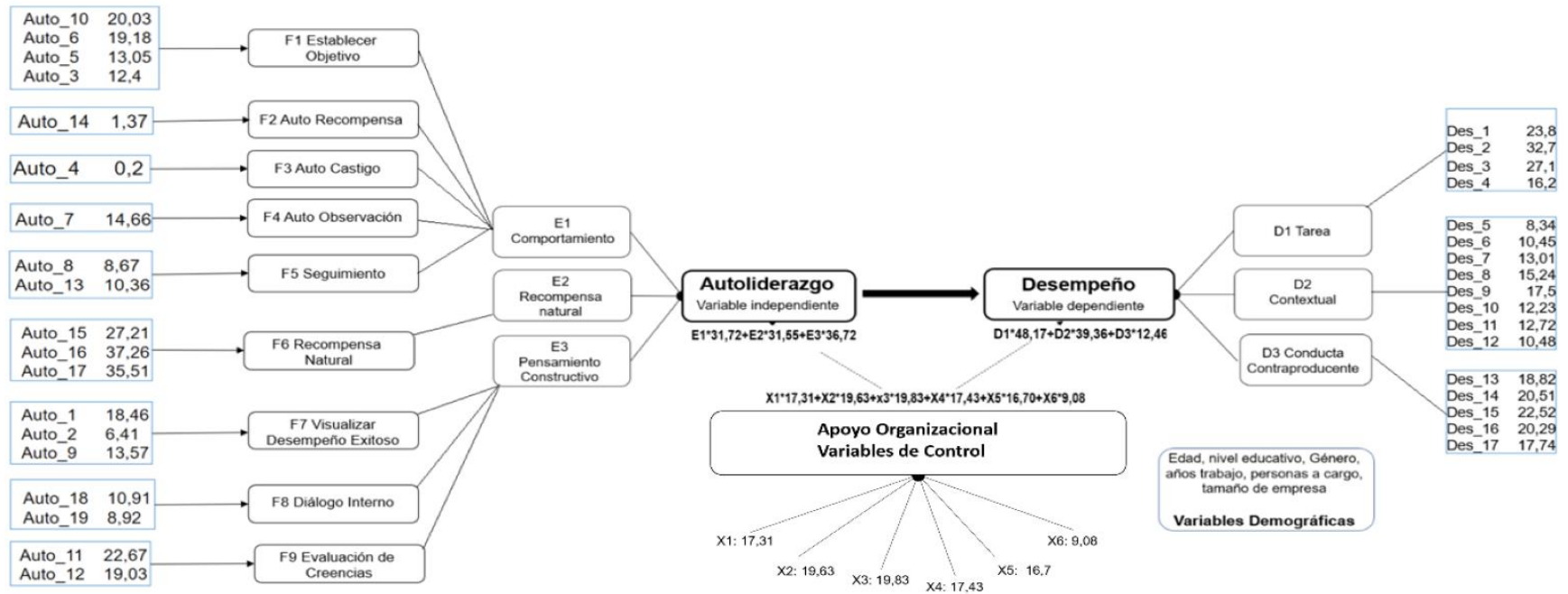


Figura 33. Relación de Autoliderazgo- Desempeño y Apoyo Organización. Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior y teniendo las ecuaciones identificadas para cada componente del modelo, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en la comprobación de las hipótesis planteadas.

4.5. Resultados de hipótesis planteadas

En la presente sección se lleva a cabo la verificación de las hipótesis planteadas en esta investigación, que tienen como objetivo establecer la relación existente entre Autoliderazgo y el Desempeño Individual considerando la acción moderadora del Apoyo Organizacional Percibido. Para medir el Autoliderazgo se utilizaron diecinueve declaraciones extractadas del cuestionario RSLQ desarrollado por Houghton y Neck (2002), mientras que para evaluar el Desempeño Individual se aplicó el cuestionario IWP de Koopmans et al., (2014). El Apoyo Organizacional fue medido a través de seis declaraciones extractadas del cuestionario POS de Eisenberger y Huntington (1986).

Para la comprobación de las hipótesis propuestas se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (1895), conocido también como “Coeficiente producto-momento” tal como lo señalan Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2020). Este coeficiente supone una relación lineal y una distribución normal bivariado de las variables como lo indican Cooper y Schindler (2006). Adicionalmente se realizaron gráficos de dispersión para visualizar la relación entre las variables analizadas, en los cuales se observó, un patrón lineal de las mismas, lo que permite describir la relación mediante una línea recta según lo explican (Gravetter y Wallnau (2021).

La correlación producto momento de Pearson tiene como finalidad evaluar la hipótesis nula que postula que no existe ninguna relación entre las variables que se están estudiando. En la presente investigación se ha establecido un nivel de significancia estadística $\alpha = 0,05$. En términos concretos un nivel de significancia por debajo de 0,05 indica que la hipótesis nula puede ser rechazada, lo que significa que se concluye que existe una asociación entre las variables que se están analizando. Es decir, si el valor obtenido en la prueba de correlación es menor que el nivel de significancia establecido se

puede afirmar con un alto grado de certeza que las variables esta relacionadas entre sí (Norušis, 2005).

En la tabla adjunta se presenta el resumen de las hipótesis a comprobar y a continuación se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 21. Hipótesis Plateadas

Hipótesis	Autoliderazgo Variable Independiente No declaración en formulario	Desempeño Variable dependiente No declaración en formulario	Apoyo Organizacional Percibido Variable de control No declaración en formulario
Hipótesis 1: El Autoliderazgo está relacionado positivamente con el desempeño individual de los trabajadores.	7 a 26	26 a 42	
Hipótesis 2: Las estrategias de autoliderazgo de comportamiento tienen una relación positiva con el desempeño individual de la tarea de los empleados.	9,11,12,16,20,10,13,14,19	26,27,28,29	
Hipótesis 3: Las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural tienen una relación positiva con el desempeño individual de la tarea, de los empleados.	21,22,23	26,27,28,29	
Hipótesis 4: Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienen una relación positiva con el desempeño contextual individual de los empleados.	7,17,18,8,15,24,25	31,32,33,34,35,36,37	
Hipótesis 5: Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienen una relación positiva a evitar el comportamiento no deseado.	7,17,18,8,15,24,25	38,39,40,41,42	
Hipótesis 6: Existe una relación positiva entre Apoyo	7 a 26		46,47,48,49,50,51

Hipótesis	Autoliderazgo Variable Independiente No declaración en formulario	Desempeño Variable dependiente No declaración en formulario	Apoyo Organizacional Percibido Variable de control No declaración en formulario
organizacional Percibido y Auto liderazgo.			
Hipótesis 7: Existe una relación positiva entre Apoyo Organizacional Percibido y Desempeño Individual.		De la No 26 a 42	46,47,48,49,50,51

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1. Hipótesis 1

H1₀: El Autoliderazgo no está relacionado con el desempeño individual de los empleados (Independencia)

H1_A el Autoliderazgo se relaciona positivamente con el desempeño individual de los empleados.

Para el análisis de esta primera hipótesis se analizó la correlación entre las tres estrategias de Autoliderazgo es decir **a)** Estrategias de Pensamiento Constructivo; **b)** Estrategias Naturales de Recompensa y **c)** Estrategias de Pensamiento Constructivo y de las tres dimensiones de Desempeño que comprenden **a)** Desempeño de la Tarea; **b)** Desempeño Contextual; y **c)** Desempeño Contraproducente.

La Hipótesis 1 se planteó para determinar la relación entre las dimensiones de Autoliderazgo y las dimensiones de Desempeño Individual Ver figura 34.

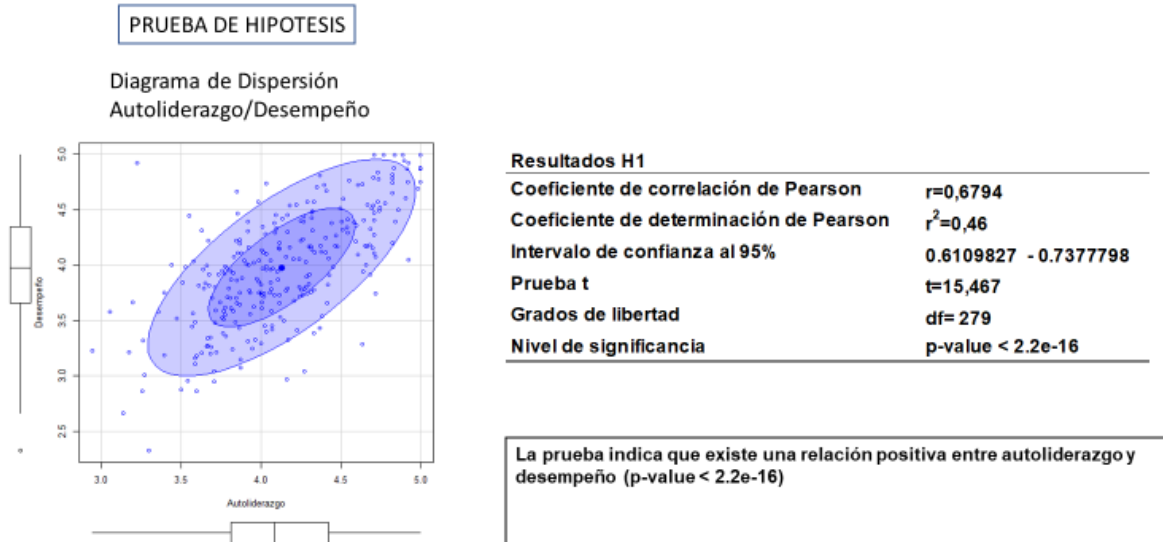


Figura 34. Datos prueba de hipótesis 1. Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la correlación entre Autoliderazgo y Desempeño indican que hay una correlación positiva significativa entre las dos variables. El coeficiente de correlación de Pearson (r) es de 0,679, lo que sugiere que a medida que el nivel de Autoliderazgo aumenta, también lo hace el nivel de Desempeño. El coeficiente de determinación de Pearson, indica la varianza de factores comunes en este caso (r^2) es 0,46 quiere decir que un aumento en el Autoliderazgo explica en un 46% el aumento del desempeño. El valor $t = 15,467$ con df (grados de libertad) = 279 indica que la correlación observada es significativa entre las variables de Autoliderazgo y Desempeño Individual. Adicionalmente el valor de p es menor que $2.2e-16$, lo que sugiere una fuerte evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula de que la correlación entre las variables es nula o sea la correlación es igual a 0.

El intervalo de confianza del 95% para la correlación se encuentra entre 0,610 y 0,738 lo que sugiere que existe una alta probabilidad de que la verdadera correlación poblacional se encuentre dentro de ese rango.

Con base en lo anterior, los resultados indican una relación significativa y positiva entre Autoliderazgo y Desempeño, lo que significa que los individuos con mayores niveles de Autoliderazgo también tienden a tener mayor Desempeño Individual en su trabajo.

Con relación a lo anterior se rechaza la Hipótesis $H1_0$ y se acepta la Hipótesis $H1_A$.

4.5.2. Hipótesis 2

H2₀ Las estrategias de autoliderazgo de comportamiento no tienen relación con el desempeño individual de la tarea los empleados.

H2_A Las estrategias de autoliderazgo de comportamiento tienen una relación positiva con el desempeño individual de la tarea de los empleados.

Para la comprobación de esta segunda Hipótesis se analizó la correlación entre las estrategias de autoliderazgo de comportamiento las cuales incluyen **a)** Establecer Objetivos; **b)** Auto recompensa; **c)** Auto castigo; **d)** Auto observación; **d)** Seguimiento con la dimensión de desempeño de la tarea.

La Hipótesis 2 se planteó para determinar la relación entre las Estrategias de Autoliderazgo de comportamiento y las dimensiones de Desempeño Individual de la tarea Ver grafica 35.

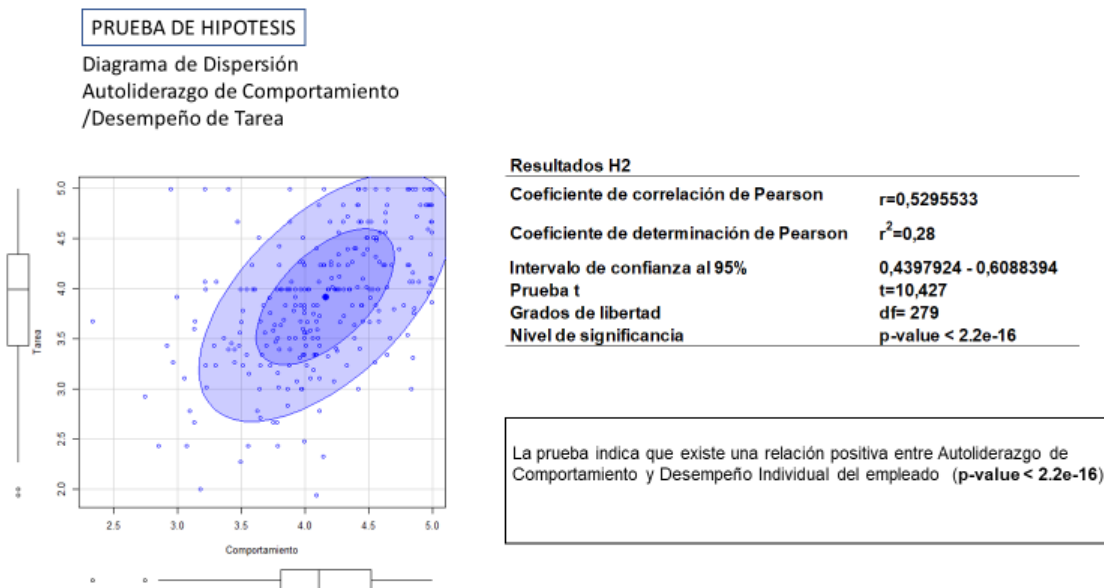


Figura 35. Datos prueba de Hipótesis 2. Fuente: Elaboración propia.

En relación con los resultados obtenidos de la correlación entre las estrategias de autoliderazgo de comportamiento y desempeño Individual, estos indican que existe una correlación positiva moderada entre al autoliderazgo de comportamiento y el desempeño de tarea. El coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0,5295 indica una correlación. El coeficiente de determinación de Pearson (r^2) de 0,28 significa que el 28% de la variación de desempeño se explica por la variación del autoliderazgo de comportamiento.

El intervalo de confianza al 95% de 0,4397924 a 0,6088394 indica que hay un 95% de confianza de que la verdadera correlación poblacional entre el autoliderazgo de comportamiento y el desempeño de tarea se encuentra en ese rango.

La prueba t de 10,427 con 279 grados de libertad y un nivel de significancia (p-value) de < 2.2e-16 indica que la correlación es estadísticamente significativa por lo tanto es poco probable que la correlación se deba a la casualidad.

Con relación a lo anterior se rechaza la Hipótesis H2₀ y se acepta la Hipótesis H2_A.

4.5.3. Hipótesis 3

H3₀: Las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural no tienen relación con el desempeño individual de la tarea los empleados.

H3_A: Las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural tienen una relación positiva con el desempeño individual de la tarea, de los empleados.

Para la comprobación de la tercera Hipótesis se analizó la correlación entre las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural y el desempeño de la tarea. Las estrategias de comportamiento natural están relacionadas con la automotivación del individuo para realizar una tarea de la manera que más lo disfruta y rodeándose de personas que lo apoyan para la realización de la misma. El desempeño de la tarea esta relacionado específicamente con las actividades particulares que debe realizar el empleado en el ejercicio de sus funciones.

La Hipótesis 3 se planteó para determinar la relación entre las Estrategias de Autoliderazgo de recompensa Natural y la dimensión de Desempeño Individual de la tarea Ver grafica 36.

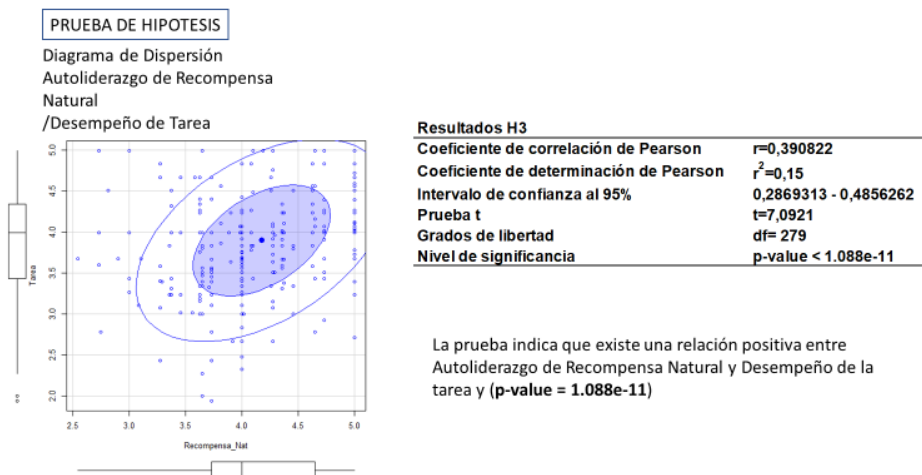


Figura 36. Datos prueba de Hipótesis 3. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la gráfica 36 sugieren que existe una correlación positiva moderada entre las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural y el desempeño de la tarea.

El coeficiente de correlación de Pearson (r) de 0,390822 indica una correlación positiva moderada. El coeficiente de determinación de Pearson (r^2) de 0,15 significa que el 15% de la variación en el desempeño de la tarea se explica por la variación de autoliderazgo de recompensa natural.

El intervalo de confianza al 95% de 0,2869313 a 0,485262 indica que hay un 95% de confianza de que la verdadera correlación poblacional entre el autoliderazgo de recompensa natural y desempeño de la tarea se encuentra en ese rango.

La prueba t de 7,0921 con 279 grados de libertad y un nivel de significancia (p -value) de $< 1.088e-11$ indica que la correlación es estadísticamente significativa.

Con relación a lo anterior se rechaza la Hipótesis H_{3_0} y se acepta la Hipótesis H_{3_A} .

4.5.4. Hipótesis 4

H 4_0 Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo no tienen relación con el desempeño contextual individual de los empleados.

H 4_A : Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienen una relación positiva con el desempeño contextual individual de los empleados.

Para la comprobación de la cuarta Hipótesis se estableció la correlación entre las variables de Autoliderazgo de Pensamiento Constructivo que incluye, estrategias de visualización, dialogo interno y evaluación de creencias y suposiciones, y Desempeño Contextual de la tarea que se refiere a las acciones y actitudes que asume el empleado adicional al cumplimiento las tareas propias de su cargo.

La Hipótesis 4 se planteó para determinar la relación entre las Estrategias de Autoliderazgo de Pensamiento Constructivo y la dimensión de Desempeño Contextual Individual. Ver grafica 37.

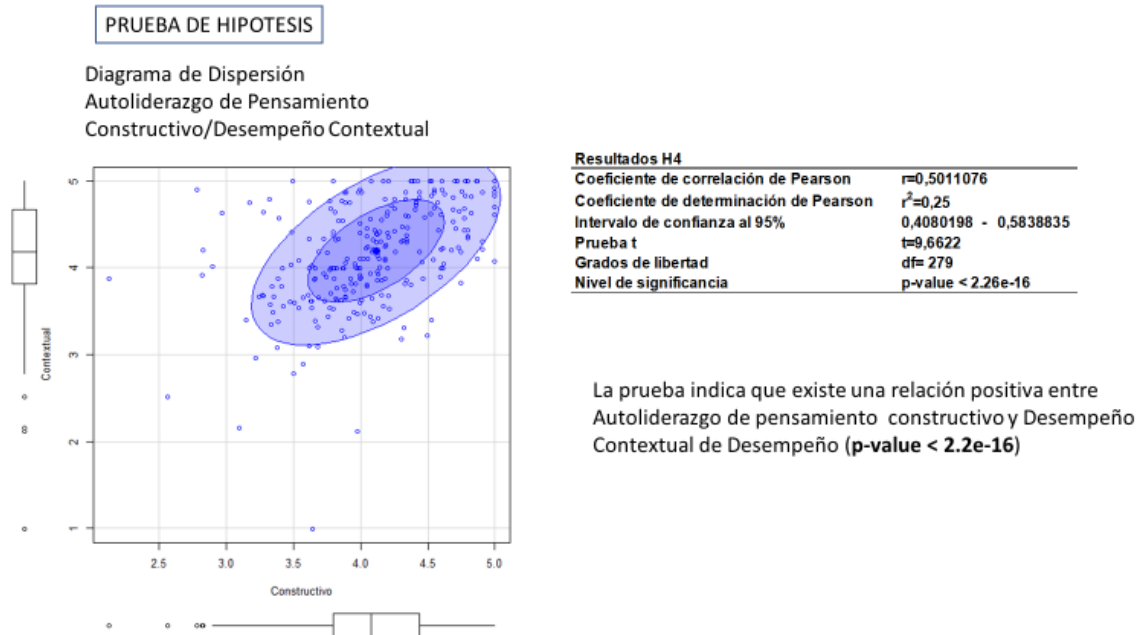


Figura 37. Datos prueba de Hipótesis 4. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la gráfica 37 muestra que hay una correlación positiva moderada de acuerdo con el coeficiente de correlación de Pearson ($r=0,5011$) entre las estrategias de liderazgo de pensamiento constructivo y el Desempeño Contextual Individual. El coeficiente de determinación de Pearson ($r^2= 0,25$) indica que el 25% de la variabilidad en el desempeño contextual puede ser explicado por las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo.

El intervalo de confianza al 95% (0,4080198 – 0,5838835) indica que el 95% de los casos se encuentra dentro de dicho rango, es decir existe un 95% de probabilidad de que la verdadera correlación entre las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo y el desempeño contextual individual se encuentre en dicho rango.

La prueba t ($t=9,662$) y los grados de libertad ($df=279$) analizados en conjunto con el p-value $< 2.2e-166$ indica que la correlación entre las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo y desempeño contextual individual es significativa.

Con relación a lo anterior se rechaza la Hipótesis H_{4_0} y se acepta la Hipótesis H_{4_A} .

4.5.5. Hipótesis 5

H_{5_0} Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo no tienen relación con el desempeño contraproducente de los empleados.

H_{5_A} : Las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienen una relación positiva con el desempeño contraproducente

Para la comprobación de la quinta Hipótesis se estableció la correlación entre las variables de Autoliderazgo de Pensamiento Constructivo que incluye, estrategias de visualización, dialogo interno y evaluación de creencias y suposiciones, y Desempeño Contraproducente que se refiere a comportamientos y actitudes no deseadas de los empleados en su lugar de trabajo

La Hipótesis 5 se planteó para determinar la relación entre las Estrategias de Autoliderazgo de Pensamiento Constructivo y la dimensión de Desempeño Contraproducente es decir que tan relacionadas pueden estar las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo para evitar o minimizar el comportamiento contraproducente de los individuos. Ver grafica 38.

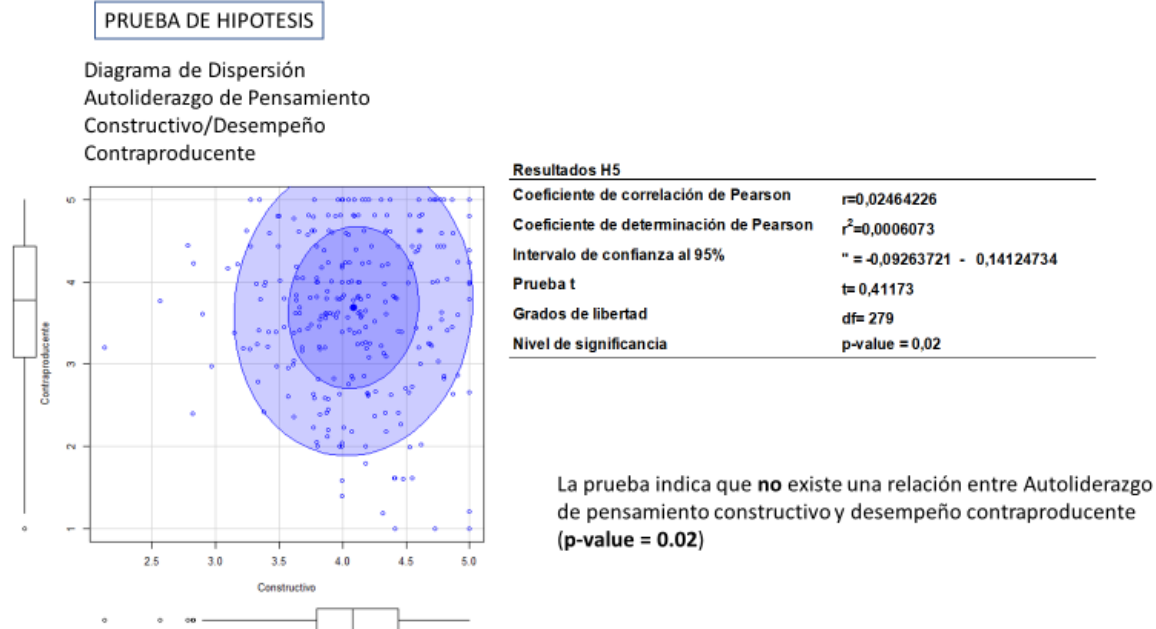


Figura 38. Datos prueba de Hipótesis 5. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la gráfica 38 indican que hay una correlación muy débil y no significativa entre las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo y desempeño contraproducente en la muestra analizada. El coeficiente de correlación de Pearson es de 0,02464226 lo que indica una correlación positiva muy débil entre las dos variables. El coeficiente de determinación de Pearson ($r^2= 0,0006073$) indica que solo el 0,06% de la variación en el desempeño contraproducente se puede explicar por las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo.

El intervalo de confianza al 95 indica que el verdadero valor de la correlación entre autoliderazgo de pensamiento constructivo y desempeño contraproducente está probablemente entre (-0,09263 – 0,141247). Este intervalo de confianza incluye el valor cero, lo que sugiere que no hay una relación significativa entre las dos variables.

La prueba t se utiliza para determinar si la correlación observada es significativamente diferente de 0. En este caso, el valor de t es de 0,41173 y los grados de

libertad 279, lo cual significa que la correlación observada no es significativamente diferente de 0. El nivel de significancia (p-value) es de 0,02, lo que significa que hay una probabilidad del 2% de que la correlación observada se deba a otros factores.

Con relación a lo anterior se acepta la Hipótesis H5_o y se rechaza la Hipótesis H5_A.

4.5.6. Hipótesis 6

H6_o El Apoyo Organizacional Percibido no tiene relación con el Autoliderazgo.

H6_A Existe una relación positiva entre Apoyo organizacional Percibido y Auto liderazgo.

La Hipótesis 6 se planteó para determinar la relación entre Apoyo Organizacional Percibido y el Autoliderazgo. El apoyo organizacional percibido son las creencias del empleado acerca del apoyo que percibe de su organización con relación al cumplimiento de sus tareas. El Autoliderazgo son las estrategias que aplica el individuo para incrementar su autoeficacia. Ver grafica 39.

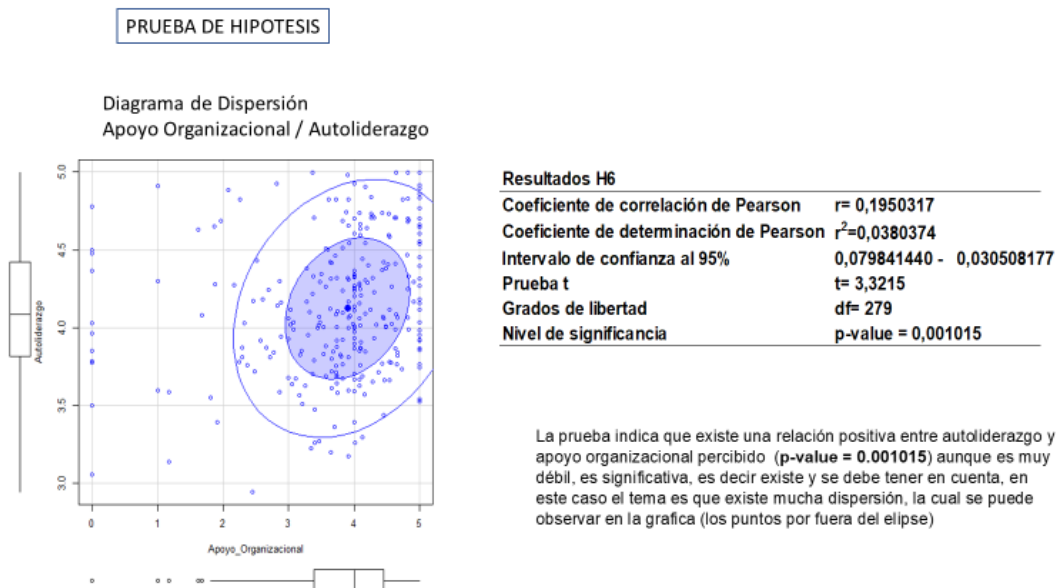


Figura 39. Datos prueba de Hipótesis 6. Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los resultados de la gráfica 39, estos datos indican que existe una correlación positiva débil entre apoyo organizacional percibido y autoliderazgo ya que el coeficiente de correlación de Pearson (r) es de 0,1950317 y el coeficiente de determinación de Pearson (r^2) es de 3,8%, que indica que la varianza en el autoliderazgo se puede explicar por el apoyo organizacional percibido solamente en un 3,8%. El intervalo de confianza al 95% (0,079841440 -0,03058177) indica que la verdadera correlación entre Apoyo organizacional percibido y autoliderazgo se encuentra dentro de ese rango con un 95% de confianza.

La prueba t indica que la correlación observada es estadísticamente significativa ($t=3,3215$, $df=279$, $p\text{-value}=0,001015$). Esto sugiere que la relación entre Apoyo Organizacional Percibido y Autoliderazgo existe y no se debe descartar.

Por lo tanto, la hipótesis H_{60} se rechaza y la Hipótesis H_{6A} se acepta

4.5.7. Hipótesis 7

H7₀ El Apoyo Organizacional Percibido no tiene relación con el Desempeño Individual.

H7_A Existe una relación positiva entre Apoyo organizacional Percibido y Desempeño.

La Hipótesis 7 se planteó para determinar la relación entre Apoyo Organizacional Percibido y el Desempeño. El apoyo organizacional percibido son las creencias del empleado acerca del apoyo que percibe de su organización con relación al cumplimiento de sus tareas. El Desempeño son las conductas y actitudes que espera una empresa de sus empleados, como retorno de la inversión que ha depositado en ellos. Ver grafica 40.

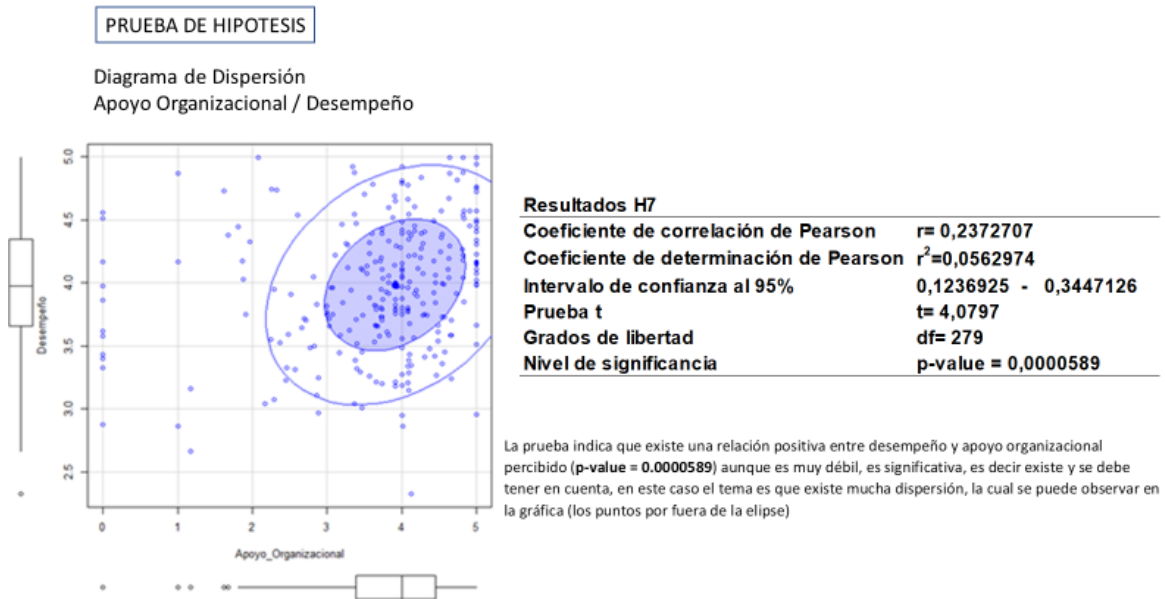


Figura 40. Datos prueba de Hipótesis 7. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que hay una correlación positiva entre Desempeño y Apoyo Organizacional dado que el coeficiente de correlación de Pearson es de ($r = 0,2372707$) además el coeficiente de determinación de Pearson ($r^2 = 0,05629$) muestra que un 5,6% de la varianza en el desempeño se puede explicar por el apoyo organizacional.

El intervalo de confianza al 95% (0,1236925 - 0,3447126) indica que la verdadera correlación entre el apoyo organizacional y el desempeño se encuentra dentro de este rango con un 95% de confianza.

La prueba t indica que la correlación es estadísticamente significativa ($t=4,079$, $df=279$, $p\text{-value} = 0,0000589$). Se puede decir que el apoyo organizacional percibido puede influir en el desempeño individual de los empleados, teniendo en cuenta que pueden existir al mismo tiempo, otros factores que influyen.

Con base en lo anterior la hipótesis nula H_{7_0} se rechaza y la hipótesis H_{7_A} se acepta.

4.6. Resultados estadísticos adicionales de la investigación

En este apartado se presentan los hallazgos correspondientes a un análisis de varianza (ANOVA) unidireccional en donde se evaluó el Autoliderazgo (variable dependiente) y su relación con las variables independientes (edad, genero, tiempo de trabajo, número de empleados, y posición), esto con el fin de determinar influencias de estas variables sobre el Autoliderazgo. En las gráficas siguientes observamos los resultados:

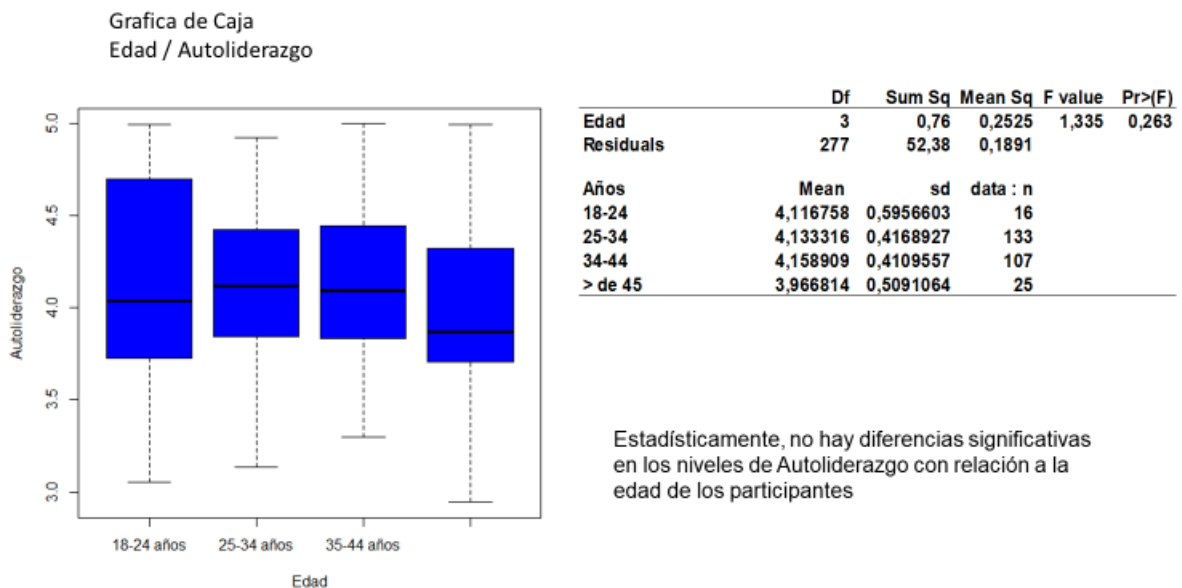


Figura 41. Relación entre edad y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 41 se analizaron cuatro grupos de individuos clasificados por edad, de una muestra de 280 observaciones. La variable edad tiene 3 grados de libertad (df) y los residuos tienen 277 grados de libertad.

El valor F es de 1,335, lo que indica que la relación entre la edad y la variable dependientes (Autoliderazgo) no es estadísticamente significativa, ya que el valor de p (Pr>(F)) es mayor que 0,05 (p_valor= 0,263). Esto quiere decir que no existe suficiente

evidencia estadística para afirmar que la edad tiene un efecto significativo sobre el Autoliderazgo. Desde el punto de vista del puntaje del Autoliderazgo dentro de los grupos de edad, aunque no se evidencia una diferencia significativa entre las medias de cada grupo, si llama la atención que las personas mayores tienen una media ligeramente más baja que el resto de los grupos.

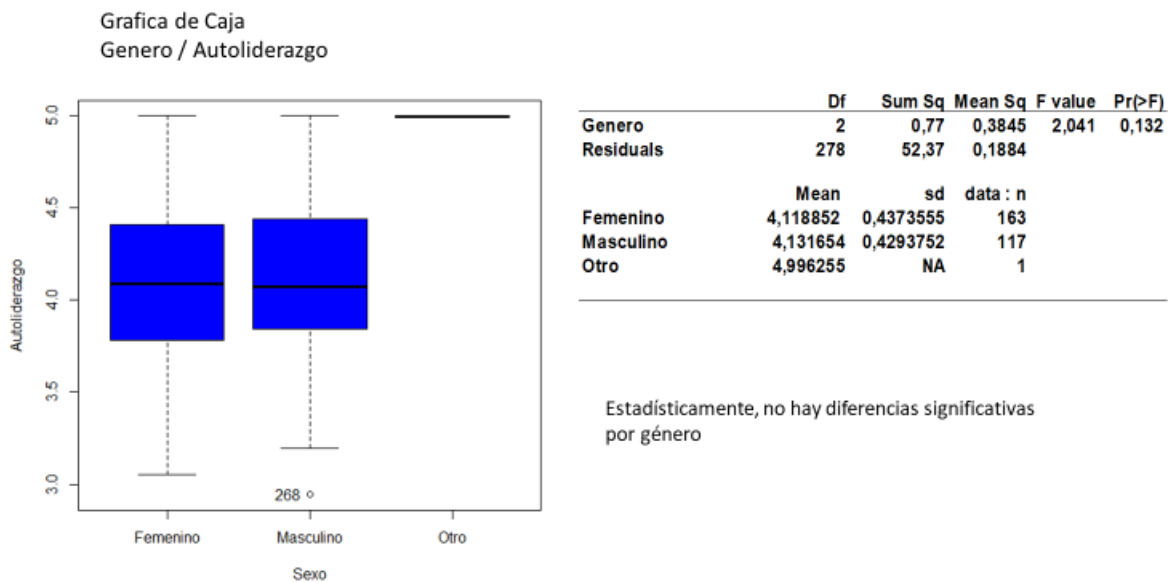


Figura 42. Relación entre género y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis ANOVA para evaluar la relación entre el género y el autoliderazgo se indica que el valor F es de 2,041 y la probabilidad asociada (Pr(>F)) es de 0,132. Dado que (Pr(>F)) es mayor que el nivel de significancia típico (0,05), no se puede rechazar la Hipótesis nula. Llama la atención que la media de Autoliderazgo en el género “Otro” es más alta, pero por tratarse de un solo dato, no se puede hacer una conclusión estadística sólida. En resumen, no se tiene evidencia estadística sólida para concluir que el género tiene un efecto significativo sobre el autoliderazgo.

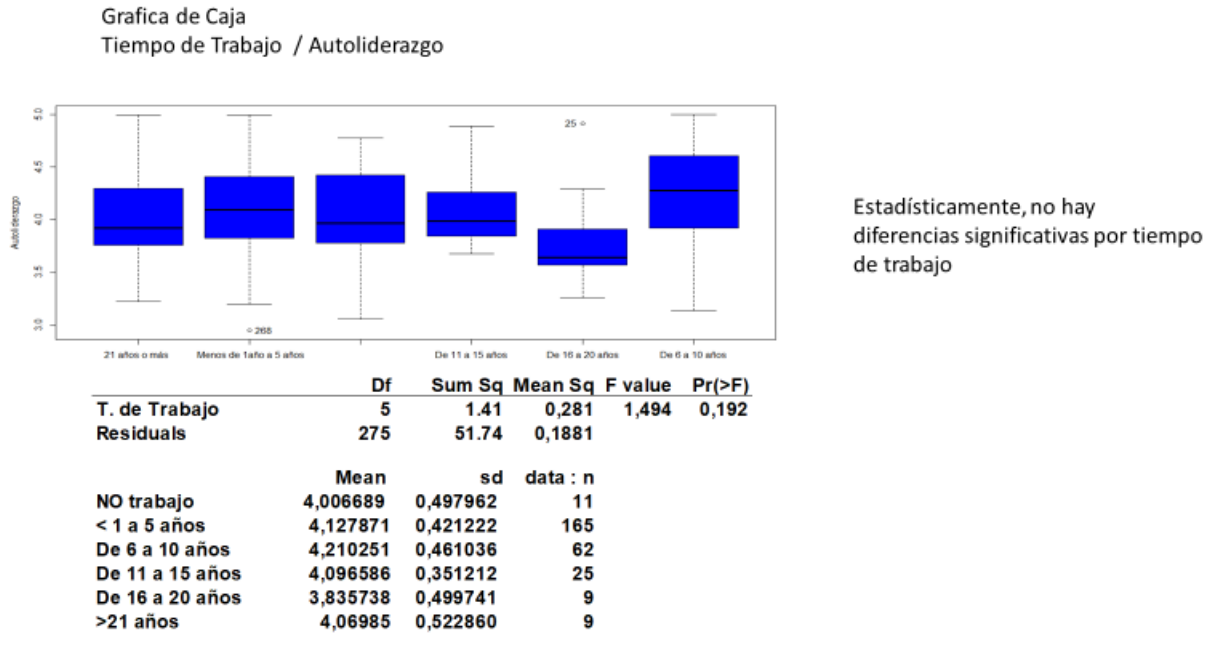


Figura 43. Relación entre tiempo de trabajo y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el análisis ANOVA relacionadas con el tiempo de trabajo y el autoliderazgo indican que el tiempo de trabajo no es estadísticamente significativo con base en el resultado de F value = 1,9494 y el p_value = 0,192 los cuales son mayores al nivel de significancia típico de 0,05, con lo cual no se puede rechazar la Hipótesis nula.

En la gráfica se observan dos datos fuera de rango el no 25 y el no 268 los cuales se deben tener en cuenta para un análisis posterior dado que podría influir de alguna manera los resultados obtenidos. Adicionalmente los datos descriptivos indican que los promedios de autoliderazgo son similares para cada nivel de los rangos de tiempo de trabajo. Por lo anterior los resultados indican que el tiempo de trabajo (T. de Trabajo) no tiene un efecto significativo en la variable de autoliderazgo.

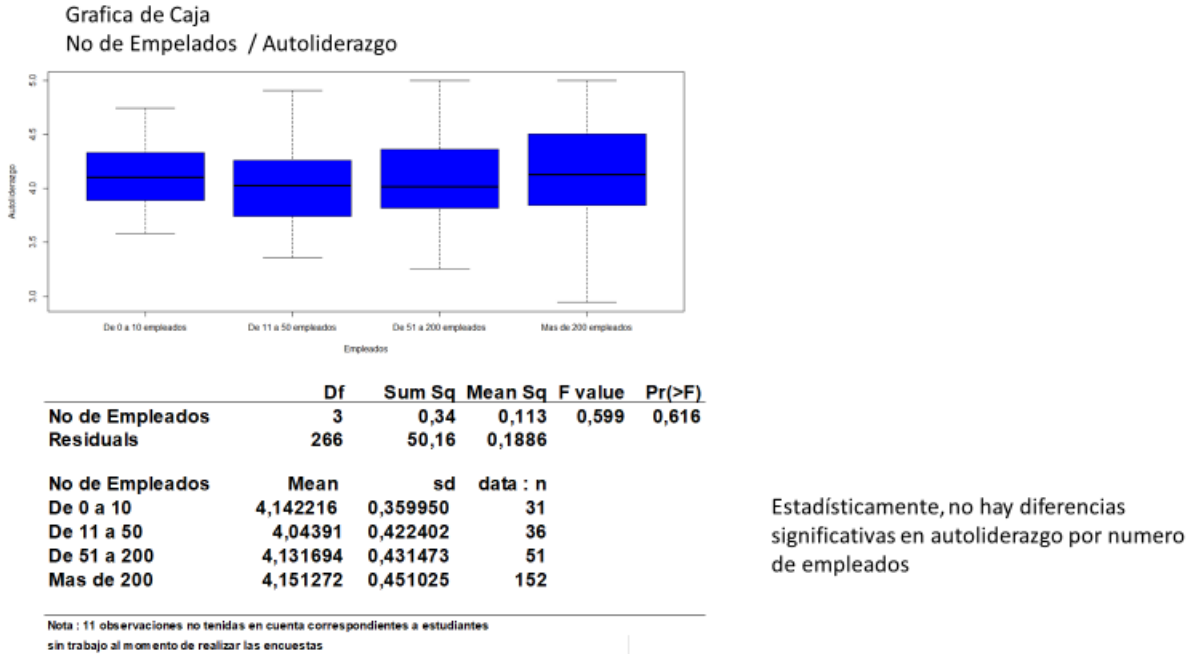


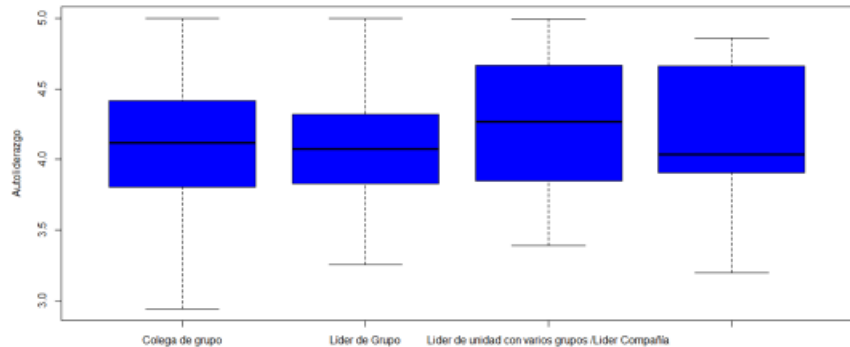
Figura 44. Relación entre número de empleados y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.

En relación con los resultados observados en la gráfica, el análisis de varianza (ANOVA) indica que la variable “No de Empleados” no es estadísticamente significativa en relación con el nivel de autoliderazgo de los empleados teniendo en cuenta que F value 0,599 y $Pr(>F) = 0,616$. Esto quiere decir que no hay una relación significativa entre el tamaño de la empresa (según su número de empleados) y el nivel de autoliderazgo de los empleados.

Teniendo en cuenta los promedios de autoliderazgo por cada uno de los rangos de número de empleados vemos que son similares con lo cual se sugiere que el autoliderazgo no varía en función del tamaño de la empresa. Los promedios se encuentran alrededor de 4 con una desviación estándar entre 0,35 a 0,45 lo que sugiere que el autoliderazgo es constante en todo el conjunto de datos independientemente del tamaño de la empresa.

Como conclusión los datos no indican una relación entre el tamaño de la empresa y el nivel de autoliderazgo sin embargo es importante considerar que estos resultados pueden cambiar significativamente por factores no medidos como la cultura organizacional de la empresa o al interior de los equipos de trabajo.

Grafica de Caja
Posicion / Autoliderazgo



	Df	Sum Sq	Mean Sq	F value	Pr(>F)
Posicion	3	0,4	0,1333	0,708	0,548
Residuals	266	50,1	0,1883		

Estadísticamente, no hay diferencias significativas de Autoliderazgo debido a la posición

	Mean	sd	data :n
Colega	4,122191	0,458541	111
Lider de grupo	4,109601	0,399934	111
Lider varios grupos	4,230123	0,444311	34
L. varios grupos /Lider compania	4,153293	0,468940	14

Nota : 11 observaciones no tenidas en cuenta correspondientes a estudiantes sin trabajo al momento de realizar las encuestas

Figura 45. Relación entre número de empleados y Autoliderazgo. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el análisis de varianza (ANOVA) que comparan la relación entre la posición en la empresa y el autoliderazgo, muestran un valor F value de 0,708 con un valor Pr(>F) de 0,548 lo cual indica que no hay relación significativa entre la posición de la empresa y el autoliderazgo, dado que existe una probabilidad del 54,8% de que las diferencias observadas en los niveles de autoliderazgo entre las diferentes posiciones sean el resultado de la variabilidad aleatoria de los datos en lugar de una diferencia significativa. A un nivel del 95% de significancia el valor de p tendría que estar por debajo del 5% y en este caso es mucho mayor.

También es importante observar en la tabla ANOVA que la suma de cuadrados residual es de 50,1 y el Mean Sq residual es de 0,1833, lo cual indica una cantidad alta de variabilidad que no está explicando la relación entre posición de en la empresa y el autoliderazgo.

Los datos de la media y la desviación estándar para cada posición indican que los promedios de autoliderazgo para cada posición son bastante similares con un rango de 0,12 entre la posición más baja (Colega) y la más alta (Líder de varios grupos).

En conclusión, no se pudo evidenciar relación alguna entre posición en la empresa y el autoliderazgo. Nota se debe anotar que se excluyeron de los cálculos 11 estudiantes, por no estar trabajando al momento de realizar la encuesta.

4.7. Discusión de los resultados e implicaciones

El objetivo de esta investigación fue examinar la relación entre el autoliderazgo y el desempeño Individual de los empleados, y como el soporte organizacional percibido podría moderar esta relación. Para probar el modelo conceptual propuesto, se obtuvo una muestra de 281 estudiantes de varias universidades del país, lo que permitió, la validación de las hipótesis planteadas.

Dentro de este estudio, se investigó la correlación entre autoliderazgo y el desempeño individual. Se analizaron tres estrategias específicas de autoliderazgo: autoliderazgo de comportamiento, autoliderazgo de recompensa natural y autoliderazgo de pensamiento constructivo. Adicionalmente de analizaron las dimensiones de desempeño: desempeño de tarea, desempeño contextual y desempeño contraproducente y finalmente, la acción moderadora de apoyo organizacional percibido en el autoliderazgo y en el desempeño.

Los resultados obtenidos indican que existe una correlación significativa (coeficiente de correlación Pearson = 0,679) entre el autoliderazgo y el desempeño individual. El coeficiente de determinación de Pearson, indica la varianza de factores comunes en este caso (r^2) es 0,46 quiere decir que un aumento en el Autoliderazgo explica en un 46% el aumento del desempeño. Es decir, a medida que el nivel de autoliderazgo aumenta, también lo hace el nivel de desempeño individual. Esto significa que los individuos que tienen mayores niveles de autoliderazgo tienden a tener mayores niveles de desempeño individual en el trabajo, con lo cual se acepta hipótesis H1.

En relación con la hipótesis H2, que se refiere a las estrategias de comportamiento del autoliderazgo y el desempeño individual de tarea, se encontró un coeficiente de correlación de Pearson = 0,5295 y un coeficiente de determinación de Pearson = 0,28, con lo cual la hipótesis H2 es aceptada. Esto significa que los individuos que tienen mayores niveles de autoliderazgo de comportamiento tienden un mayor nivel de desempeño de la tarea.

Para la comprobación de la hipótesis H3, que se refiere a estrategias de autoliderazgo de recompensa natural y el desempeño de la tarea, los resultados indican que existe una correlación positiva moderada (coeficiente de correlación de Pearson = 0,390822 y coeficiente de determinación de Pearson = 0,15). Esto significa que los individuos que tienen mayores niveles de autoliderazgo de recompensa natural tienden a un mayor nivel de desempeño de la tarea.

En relación con la hipótesis H4 que se refiere a las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo y el desempeño contextual, los resultados indican que existe una relación significativa (coeficiente de correlación de Pearson = 0,5011 y coeficiente de determinación de Pearson = 0,25). Esto significa que los individuos que tienen mayores

niveles de autoliderazgo de pensamiento constructivo tienden a un mayor nivel de desempeño contextual.

En relación con la hipótesis H5 que se refiere a las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo y el desempeño contraproducente, los resultados indican que existe una relación débil (coeficiente de correlación de Pearson = 0,0246 y coeficiente de determinación de Pearson = 0,000060). Esto significa que los individuos que tienen mayores niveles de autoliderazgo de pensamiento constructivo no influyen en el desempeño contraproducente de los empleados.

En relación con las hipótesis H6 y H7 relacionadas con el apoyo organizacional percibido, y su impacto en el autoliderazgo y el desempeño individual respectivamente, se obtuvieron unos coeficientes de correlación de Pearson = 0,19 en el primer caso y de 0,23 en el segundo caso y coeficientes de determinación de Pearson = 0,038 y de 0,056. Lo que significa que el apoyo organizacional percibido tiene una relación débil con el autoliderazgo y el desempeño individual. Pero es importante anotar que si existe una relación positiva y por lo tanto debe ser tenida en cuenta en futuros análisis.

En relación con las variables demográficas de edad, genero, tiempo en la empresa, tamaño de la empresa y posición en la empresa, los resultados no soportan estadísticamente la acción moderadora de estas variables.

4.7.1. Aportes de los resultados de esta investigación

Los resultados estadísticos sobre las variables estudiadas, y las correlaciones planteadas en la presente investigación, se presentan en la Tabla 22. Estos datos permiten la comparación con otros estudios pasados y futuros y contribuyen a la expansión del conocimiento en el campo del autoliderazgo y el desempeño individual.

Tabla 22. Resultados estadísticos de la investigación

Hipótesis	Estrategia/Dimensión	Media	Desempeño Individual H1		Desempeño de Tarea		Desempeño Contextual		Desempeño Contraproducente		AOP H6/H7	
			r	r ²	r	r ²	r	r ²	r	r ²	r	r ²
H1/H6	Autoliderazgo	4,12	0,67	0,46							0,19	0,038
H2	Comportamiento	4,13			0,52	0,28						
H3	Recompensa Natural	4,15			0,39	0,15						
H4	Pensamiento Constructivo	4,09					0,5	0,25				
H5	Pensamiento Constructivo								0,02	0,06		
H7	Desempeño	3,97									0,23	0,056
	Desempeño Tarea	3,89										
	Desempeño Contextual	4,17										
	Desempeño Contraproducente	3,63										
	Apoyo Organizacional Percibido AOP	3,71										

Fuente: Elaboración propia.

Al examinar los valores de las medias de las dimensiones de autoliderazgo, desempeño, y apoyo organizacional percibido, se observa que la percepción promedio de autoliderazgo es de 4,12, seguida por un valor de 3,97 para el desempeño, y de 3,71 para el apoyo organizacional percibido. Estos valores pueden ser considerados aceptables o no, dependiendo del contexto desde el cual se evalúen. Sin embargo, es aún más importante, que las organizaciones establezcan indicadores definidos para cada una de estas dimensiones, que puedan ser contrastados con los resultados individuales,

permitiendo así el establecimiento de planes de mejoramiento continuo, y desarrollo del talento humano. Sería aún más deseable que el instrumento de evaluación fuera sometido a una evaluación de 360 grados, donde además de la autoevaluación de la persona, también se disponga de una evaluación por parte de su jefe inmediato, subordinados, colegas y por clientes internos y/o externos, lo cual proporciona un promedio más objetivo.

Desde la perspectiva de los resultados de las correlaciones obtenidas entre autoliderazgo y desempeño, se observa que las hipótesis H1 a H4 son significativas. La correlación para H1 es de 0,67, para H2 es de 0,52, para H3 es de 0,39 y para H4 es de 0,5. Estos resultados son de gran interés para una organización que desea aumentar su productividad, ya que, a través de un aumento en el nivel de autoliderazgo de sus empleados, se pueden lograr incrementos en los niveles de desempeño que pueden tener un impacto positivo en los resultados corporativos.

En cuanto a la correlación de la hipótesis H6, que relaciona el apoyo organizacional y autoliderazgo, y la correlación de la hipótesis H7, que relaciona apoyo organizacional y desempeño se obtuvieron valores de 0,19 y 0,23 respectivamente, indicando una relación positiva débil, sin embargo, se debe tener en cuenta que estas correlaciones corresponden al análisis de un grupo diverso de estudiantes/empleados que trabajan en diferentes empresas, lo que sugiere, que estas correlaciones podrían ser mucho más significativas, si el estudio se llevara a cabo en un organización específica, con un grupo más homogéneo. Por lo tanto, las empresas deben implementar programas de desarrollo del talento humano que promuevan las prácticas de autoliderazgo cuyo impacto seguramente se reflejará en un mejor desempeño de sus empleados.

Por último, con relación a la hipótesis H5 que relaciona pensamiento constructivo y desempeño contraproducente la relación es de 0,02 lo que sugiere que una organización debe reforzar con mayor énfasis las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo y enfocarse menos en el desempeño contraproducente. Desde otro punto de vista, el resultado de la correlación, indica que en la medida que el individuo desarrolla sus prácticas de pensamiento constructivo, el desempeño contraproducente se ve disminuido.

Los datos presentados sirven como referencia confiable para extraer conclusiones significativas y tomar decisiones informadas basadas en los resultados de la investigación.

4.7.1.1. Aporte de originalidad del estudio

De acuerdo con Philips y Pugh (2005), la originalidad de una investigación doctoral puede ser concebida desde diferentes enfoques como: **a)** Realizar un trabajo empírico que no se haya hecho antes en el contexto escogido. **b)** Utilizar material ya conocido, pero con una nueva interpretación. **c)** La aplicación de pruebas en un contexto local específico d) Aportar nuevas evidencias a un tema antiguo, o la introducción de conocimiento no abordado previamente.

Con base en lo expuesto previamente, la originalidad de este estudio se sustenta en la medición del autoliderazgo, desempeño y apoyo organizacional en un contexto colombiano. A partir del análisis de los componentes fundamentales de cada teoría de manera independiente y, mediante el uso de instrumentos de medición desarrollados por otros autores, en distintos contextos, se logró conceptualizar el modelo “Autoliderazgo y su relación con en el Desempeño Individual y la mediación del Apoyo Organizacional Percibido”. A partir de este modelo surgieron las hipótesis planteadas.

El abordaje por separado de los componentes principales de cada teoría otorga flexibilidad al investigador para realizar estudios por separado del nivel de autoliderazgo, desempeño y apoyo organizacional percibido en una organización y establecer diversas relaciones entre dichos componentes, de acuerdo con los objetivos de estudio.

4.7.1.2. Aporte de valor académico

Este estudio amplía el conocimiento sobre el autoliderazgo y su impacto en el desempeño individual. Proporciona evidencia empírica de la relación entre autoliderazgo y desempeño individual, así como la influencia moderadora del apoyo organizacional percibido. Los resultados obtenidos, respaldan la relación significativa entre autoliderazgo y el desempeño individual de los empleados, lo que implica que los individuos que tienen mayores niveles de autoliderazgo, tienden a tener mayores niveles de desempeño en el trabajo. La validación de las hipótesis relacionadas, con las dimensiones específicas de autoliderazgo, y diferentes aspectos del desempeño individual, fortalecen la base teórica y respaldan la importancia del autoliderazgo, en el contexto laboral. Con lo cual, se podría esperar, que esta investigación sirva de base para el desarrollo de programas de cátedra y de extensión, y adicionalmente sirva de base para que otros investigadores aborden el estudio del autoliderazgo en otros ámbitos y diferentes perspectivas.

4.7.1.3. Aporte de valor social

Con este tipo de estudios la academia se convierte en un aliado de la pequeña y mediana empresa, brindándoles acceso abierto a conocimiento de metodologías que en general son monopolizadas por grandes empresas de consultoría y cuyos costos solo pueden ser asumidos por las grandes corporaciones.

La promoción del autoliderazgo en las pequeñas y medianas empresas puede brindarles una ventaja competitiva al potenciar la motivación y el autogobierno de los empleados, lo cual se traduce en un mejor desempeño organizacional y un ambiente laboral más positivo. Estos efectos positivos se derivan de la capacidad de los empleados para adquirir un mayor conocimiento de sí mismos, comprender sus propias habilidades y aspiraciones, establecer metas claras y dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de esas metas. Como resultado, la productividad de la organización puede mejorar considerablemente, al contar con empleados intrínsecamente motivados y capaces de regular su propio comportamiento, así como de gestionarse de manera autónoma mediante las prácticas de autoliderazgo.

4.7.1.4. Aporte de valor empresarial y laboral

De acuerdo con este estudio un punto de mejoramiento de autoliderazgo de 1% explica en 0,46% en el desempeño individual de los trabajadores en una organización. Desde un enfoque de valor laboral, los resultados respaldan la importancia del autoliderazgo como una competencia deseable en los empleados. Al hacerlo se espera que la organización sea capaz de incidir en la mejora del desempeño de sus empleados, y en diversas dimensiones del comportamiento entre las cuales se encuentran:

- 1) **La motivación intrínseca:** los empleados que practican el autoliderazgo tienden a estar más comprometidos y motivados, lo que impulsa su deseo de lograr un alto nivel de productividad y rendimiento.
- 2) **La toma de decisiones:** los empleados que se auto lideran, son capaces de tomar decisiones informadas y rápidas, lo que les permite ser más eficientes en su trabajo. Esto lleva a una mayor productividad, ya que no tienen que depender constantemente de la supervisión o aprobación de otros.

- 3) **La gestión del tiempo:** los empleados que se auto lideran, gestionan su tiempo y energía mediante la priorización de las tareas que son importantes, con lo cual evitan la procrastinación, y la pérdida de tiempo en actividades no productivas.
- 4) **El aprendizaje y desarrollo continuo:** los empleados que se auto lideran, están constantemente buscando oportunidades para adquirir nuevos conocimientos y habilidades que puedan aplicar a su trabajo para mejorar su desempeño.
- 5) **La innovación y creatividad:** Los empleados que se auto lideran tienden a buscar ideas creativas y soluciones innovadoras.
- 6) **La reducción de ausentismo:** Los empleados que se auto lideran tienden a enfermarse menos y a disfrutar más de su trabajo.
- 7) **El cumplimiento y seguimiento de indicadores:** Los empleados que se auto lideran tienden a controlar su tiempo y enfocarse en las metas que programaron alcanzar.

En conclusión, la implementación de una metodología de autoliderazgo y fomento de estrategias de autoliderazgo en los procesos de selección, entrenamiento y evaluación del desempeño de los empleados, pueden tener impactos positivos en la productividad organizacional, que se puede ver reflejada, en incrementos de ventas, reducción de costos, mejoramiento de procesos internos, incrementos de utilidad y de rentabilidad, entre otros.

4.7.1.5. Contrastación de resultados con otros estudios

En esta sección se proporcionan los resultados de varios estudios que investigaron la relación entre autoliderazgo y el desempeño laboral en diferentes países y contextos empresariales.

Los estudios comprenden: **a)** La presente investigación de Ramírez (2023) en Colombia, que examinó estudiantes/trabajadores en diferentes universidades y empresas; **b)** Estudio de Inam et al. (2021) en Pakistán que se enfocó en empleados de una empresa de telecomunicaciones; **c)** Estudio de Kayral y Dülger (2019) en Turquía, quienes investigaron a empleados del sector salud; y **d)** Estudio de Yu y Ko (2017) en Corea del Sur, cuyo estudio se centró en enfermeras de hospitales. Ver tabla 23

Tabla 23. Estudios de autoliderazgo y desempeño en diferentes contextos

Estudio	Análisis de datos	Variables	Media/SD	Rango	Alfa Cronbach	r(p)Desempeño
Ramírez 2023	ACP	Autoliderazgo	4,12 / 0,43	1-5	0,87	0,67*
País Colombia	Correlación	Desempeño	3,97 / 0,51	1-5	0,85	
Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A.A., Shafqat, M., y Najam, U. (2021).	SEM	Autoliderazgo	3.98 / 0,82	1-5	0,92	0,53*
País Pakistan		Desempeño	3,97 / 0,76	1-5	0,82	
Kayral, I. H., y Dülger, D. (2019).	Correlación	Autoliderazgo	4,16 / 0,60	1-5	NA	0,35**
País Turquía		Desempeño	4,46 / 0,59	1-5	0,82	
Yu, S., y Ko, Y. (2017).	Correlación	Autoliderazgo	3,70/ 0,41	1-5	0,88	0,59**
País Corea del Sur		Desempeño	2,97/ 0,28	1-4	0,89	

* p<0,05, **p<0,01

Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez (2023); Inam et al. (2021); Kayral y Dülger (2019); Yu Y Ko (2017).

En la presente investigación de Ramírez (2023) en Colombia, se utilizó un análisis de componentes principales (ACP) y se encontró que el autoliderazgo tuvo una media de 4,12 con una desviación estándar de 0,43. Además, se observó un rango de respuestas entre 1 y 5. El coeficiente de confiabilidad (alfa de Cronbach) para la escala de autoliderazgo fue de 0,87, lo cual indica una alta consistencia interna. En cuanto al desempeño laboral, se obtuvo una media de 3,97 con una desviación estándar de 0,51. La correlación entre autoliderazgo y desempeño laboral fue de 0,67. Estos hallazgos sugieren

una relación positiva y consistente entre el autoliderazgo y el desempeño laboral en e contexto colombiano.

En el estudio de Inam et al. (2021) en Pakistán, se utilizó un análisis de ecuaciones estructurales (SEM) para examinar la relación entre autoliderazgo y desempeño laboral. Se encontró que la media de autoliderazgo fu de 3,98 con una desviación estándar de 0,82 y un rango de respuestas entre 1 y 5. El coeficiente de confiabilidad para la escala de autoliderazgo fue de 0,92, lo cual indica una alta consistencia interna. Respecto al desempeño laboral, se obtuvo una media de 3,97 con una desviación estándar de 0,76, y un rango de respuestas entre 1 y 5. La correlación entre autoliderazgo y desempeño laboral fue de 0,53.

En el estudio de Kayral y Dulger (2019) en Turquía, se utilizó un análisis de correlación para examinar la relación entre autoliderazgo y desempeño laboral en empleados del sector salud. La media de autoliderazgo fue de 4,16 con una desviación estándar de 0,60 y un rango de respuestas entre 1 y 5. Con relación al desempeño laboral se obtuvo una media de 4,46 con una desviación estándar de 0,59. El nivel de correlación es de 0,35.

En el estudio de Yu y Ko (2017) en Corea del Sur, se utilizó un análisis de correlación para investigar la relación entre autoliderazgo y desempeño laboral en enfermeras de hospitales. La media de autoliderazgo fue de 3,70 con una desviación estándar de 0,41 y un rango de respuesta entre 1 y 5. Respecto del desempeño laboral, se obtuvo una media de 2,97 con una desviación estándar de 0,28, y un rango de respuestas entre 1 y 4. La correlación entre autoliderazgo y desempeño laboral fue de 0,59.

En general, se observa que en todos los estudios existe una relación positiva entre el autoliderazgo y el desempeño laboral individual en los diferentes estudios realizados en distintos países. Se observan correlaciones significativas y coeficientes de confiabilidad (alfa de Cronbach) altos en la mayoría de los casos, lo que indica una buena consistencia interna de las mediciones. Sin embargo, las magnitudes de las correlaciones varían entre los estudios, lo que podría atribuirse a las diferencias en las muestras, los contextos culturales y los métodos de análisis utilizados.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACION

En el presente capítulo se exponen las conclusiones derivadas del estudio acerca de la evaluación del autoliderazgo, su relación con el desempeño laboral individual y los efectos moderadores del apoyo organizacional percibido en el autoliderazgo y el desempeño. Además, se analizan los efectos moderadores de variables demográficas como la edad, género, tiempo en la empresa, tamaño de la empresa y posición en la empresa en relación con el autoliderazgo. Por último, se presentan las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

5.1. Conclusiones

En el marco teórico de esta investigación, se realizó una revisión cronológica del liderazgo desde el siglo XIX hasta la actualidad, para comprender como ha evolucionado el concepto del liderazgo desde un enfoque externo hacia uno de autoliderazgo interno. Se identificaron las prácticas intencionales del individuo para regular su comportamiento, pensamientos y acciones hacia el logro de objetivos, (de acuerdo con Neck, Manz y Houghton (2019); Stewart, Courtright y Manz (2011); Houghton y Neck, (2002); Neck y Houghton (2006), las cuales denominaron como dimensiones o estrategias de autoliderazgo.

Estas dimensiones fueron evaluadas en relación con el desempeño laboral individual de los empleados, que se refiere a lo que los individuos pueden hacer o producir en función de sus habilidades, formación personal y académica de acuerdo con: Murphy, Cleveland y Hanscom (2019); Harari y Viswesvaran (2018); Campbell y Wiernik (2015);

(Koopmans, Bernaards, Hildebrant, de Vet y van der Beek, 2014) Motowidlo y Kell (2012); McHenry y Wise; Campbell (1990); Viswesvaran (2002); y Fay y Sonnentag (2010).

Las tres dimensiones de autoliderazgo identificadas, a saber, estrategias de comportamiento, estrategias de auto recompensa y estrategias de pensamiento constructivo fueron evaluadas en relación con tres dimensiones del desempeño individual: desempeño de tarea, desempeño contextual, y desempeño contraproducente.

A partir de lo expuesto previamente se establecieron las hipótesis 1 a 5 de esta investigación para evaluar la relación entre las dimensiones del autoliderazgo (variable independiente) y las dimensiones del desempeño individual (variable dependiente).

Adicionalmente en esta investigación, el apoyo organizacional percibido se consideró como variable de control. Esta variable se define como la percepción que tienen los empleados sobre el soporte que les brinda la empresa para el desempeño de sus funciones en línea con la definición de Laken et al., (2016); Rhoades y Eisenberger (2016), Eisenberger y Huntington (1986). Se evaluó su influencia en el autoliderazgo y desempeño individual.

Por último, se analizó la acción moderadora de la edad, género, tiempo en la empresa, tamaño de la empresa y posición para evaluar su influencia el autoliderazgo individual de las personas.

Definidas las variables de Autoliderazgo, Desempeño y Apoyo organizacional se utilizaron 19 declaraciones del RSLQ de Houghton y Neck (2002), 17 declaraciones del formulario de Koopmans, et al., (2014) y 6 declaraciones del formulario de Eisenberger y Huntington (1986) las cuales se incluyeron en un solo instrumento de 51 preguntas y se envió a un juicio con 12 expertos. Con las respuestas obtenidas de los expertos se realizó un análisis de validez de confiabilidad de contenido del formulario en donde se obtuvo un

coeficiente del alfa de Cronbach de 0,8554, para las declaraciones de autoliderazgo, coeficiente alfa de Cronbach de 0,8564, para las declaraciones de desempeño, y apoyo coeficiente alfa de Cronbach de 0,899 para apoyo organizacional percibido con lo cual se pudo verificar la confiabilidad de contenido de las todas las declaraciones de los tres formularios y cuyos resultados son similares a los obtenidos en la aplicación de los mismos en otros contextos. Adicionalmente, una vez recibidos los comentarios pertinentes, de los expertos consultados, sobre la estructura del formulario y la claridad de las declaraciones, se procedió a realizar los ajustes necesarios en el formulario diseñado. Con el objetivo de garantizar una muestra representativa de estudiantes de maestría en la investigación se remitió el instrumento a través de ASCOLFA capítulo Bogotá y otras universidades. La respuesta obtenida por parte 281 participantes permitió llevar a cabo la identificación los componentes principales de autoliderazgo, los componentes principales de desempeño y los componentes principales de apoyo organizacional percibido a través de la metodología de Kaiser (1960). Posteriormente se obtuvieron las ecuaciones lineales que permitieron realizar las correlaciones de las variables del modelo conceptual con el fin de validar las hipótesis planteadas.

Dentro de los hallazgos encontrados se comprobó que el autoliderazgo tiene una correlación positiva con el desempeño de 0,67 y que a un aumento en el nivel de Autoliderazgo de un individuo se presenta un aumento en el desempeño individual, del 46% dentro de esta investigación con lo cual se aprueba la hipótesis H1.

De igual manera se procedió a relacionar las estrategias de autoliderazgo de comportamiento con el desempeño de tarea (H2), las estrategias de autoliderazgo de recompensa natural con el desempeño de tarea (H3), las estrategias de autoliderazgo de pensamiento constructivo con el desempeño contextual (H4), y finalmente las estrategias

de autoliderazgo de pensamiento constructivo con el desempeño contraproducente (H5). Para las hipótesis H2 a H4, se confirmó que existe un relacionamiento positivo entre las estrategias de autoliderazgo y el desempeño. En cuanto a la hipótesis H5 de esta investigación las estrategias de autoliderazgo de comportamiento positivo no presentan un relacionamiento positivo con el desempeño contraproducente por lo tanto la hipótesis es rechazada.

Adicionalmente para las hipótesis H6 y H7, centradas en la relación entre el apoyo organizacional percibido y el autoliderazgo y el desempeño individual, se observó una correlación positiva débil. Esto podría atribuirse al hecho de que la encuesta se realizó sin tener en cuenta la cultura y el clima organizacional específicos de una organización en particular, lo cual podría haber permitido una percepción más clara de estos elementos por parte de los empleados que comparten un entorno de trabajo común. Adicionalmente el estudio se hizo en empleados de diferentes empresas con lo cual esta correlación se vio afectada y seguramente al realizar la investigación con empleados de una misma organización el resultado sería diferente.

Finalmente, en el análisis de las variables demográficas de edad, género, tiempo de trabajo en la empresa, tamaño de la empresa y posición dentro de la empresa no se evidencia influencia sobre el autoliderazgo y desempeño.

Con relación a los resultados se puede concluir que existe una correlación positiva y significativa entre el autoliderazgo y desempeño individual, en las organizaciones. Sin embargo, esta investigación revela una percepción débil de apoyo organizacional al autoliderazgo y el desempeño, posiblemente por la diversidad de estudiantes que trabajan en diferentes empresas. Por lo tanto, se puede inferir que, si se aplica esta metodología en una empresa específica, los empleados podrán evaluar mejor la percepción del apoyo organizacional.

5.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio presenta ciertas limitaciones inherentes a la naturaleza de la investigación, tales como la recolección de los datos, la autoevaluación de los participantes y la heterogeneidad de la muestra. La recolección de los datos se vio restringida por los requisitos de protección de datos de algunas universidades, lo que retrasó el proceso de obtención de estos. Sin embargo, se logró un número suficiente de encuestas (281), lo que proporciona confianza estadística, aunque hubiera sido deseable contar con una muestra más amplia para poder generalizar los resultados en poblaciones más amplias.

Los datos recopilados en la encuesta pueden verse afectados por ciertas limitaciones, dado que es factible que en algunos casos las respuestas estén sesgadas por la evaluación subjetiva que se deriva del proceso de autorreflexión, en el cual los individuos pueden sobreestimar o subestimar su nivel de autoliderazgo y desempeño. Sin embargo, esto se puede subsanar de cierta manera, realizando la misma encuesta, con una metodología de evaluación de 360 grados que involucra múltiples personas que interactúan regularmente con el individuo evaluado.

Por último, la heterogeneidad de los alumnos encuestados limitó el análisis del apoyo organizacional percibido, ya que la mayoría de ellos trabajan en diferentes compañías y por lo tanto no se estaba midiendo el apoyo organizacional percibido de una empresa específica, sino de varias lo que dificulta el análisis.

A pesar de las limitaciones identificadas, esta investigación respalda la hipótesis de que el autoliderazgo y el desempeño están significativamente relacionados.

El estudio del autoliderazgo tiene un alcance amplio que abarca todos los ámbitos de la vida humana. Con base en la temática de esta investigación y la revisión teórica

realizada, se han identificado posibles líneas de investigación que podrían ser especialmente relevantes en Latinoamérica, dada la escasez de estudios que han abordado este tema en la región.

Entre las posibles líneas de investigación se encuentran: replicar los resultados de esta investigación en otros ámbitos, tanto académicos como empresariales, en los sectores privados y públicos, para comparar los estudios y determinar posibles variaciones; complementar el estudio realizado con otros estudios que empleen un enfoque cualitativo, mediante entrevista a líderes o grupos de líderes, con el fin de identificar factores que permitan comprender mejor las estrategias de autoliderazgo y su impacto en otras áreas de negocios y académicas.

Dado que este estudio proporcionó las bases para comprender los componentes principales del Autoliderazgo, el Desempeño Individual y parcialmente del Apoyo Organizacional percibido, se plantea realizar un estudio para reforzar los hallazgos encontrados, mediante el análisis SEM (Modelación de Ecuaciones Estructurales).

Asimismo, se sugiere investigar la relación entre el autoliderazgo, creatividad y la innovación de los individuos en ambientes académicos y de negocios; la relación entre autoliderazgo y el emprendimiento; la relación entre el autoliderazgo y los *stakeholders* y la relación entre autoliderazgo y la sostenibilidad. Estas líneas de investigación podrían contribuir significativamente al avance del conocimiento en el campo del autoliderazgo y su aplicación en diferentes contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., y Farahnak, L. R. (2014). The Implementation Leadership Scale (ILS): Development of a brief measure of unit level implementation leadership. *Implementation Science*, 9(1), 45.
- Abdi, H., y Williams, L. J. (2010). Principal component analysis. *Wiley interdisciplinary reviews: computational statistics*, 2(4), 433-459.
- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., y Farooqi, S. (2021). Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299-311.
- Abfalter, D. (2013). Authenticity and respect: Leading creative teams in the performing arts. *Creativity and innovation management*, 22(3), 295-306.
- Afsaneh, N. (2015). *The Art and Sciences of Leadership*, 7th edition, Pearson Education, pp. 25-26
- Afsar, B., Badir, Y., y Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88. doi:10.1016/j.jenvp.2015.11.011
- Aguinis, H (2019). *Performance Management* (4th ed). Chicago Business Press, Chapter 1-3
- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. (3rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. Chapter 1-4
- Aguinis, H., Joo, H., y Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507.
- Ahearne, M., Mathieu, J., y Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.

- Al Hammadi, F. y Hussain, M. (2019), "Sustainable organizational performance: a study of healthcare organizations in the United Arab Emirates", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 1, pp. 169-186.
- Ajzen, I, Czasch, C y Flood, MG. (2009), 'From intentions to behaviour: Implementation intention, commitment and conscientiousness. *Journal of applied social psychology*, 39(6), 1356-1372. Available from: 10.1111/j.1559- 1816.2009.00485.x.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsypura, D., Toyasaki, F., y Ke, K. (2006). A cross cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 338-359
- Allen H. (2008). Using routinely collected data to augment the management of health and productivity loss. *J Occup Environ Med*, 50(6), pp 615-32
- Allworth, E., y Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International journal of selection and assessment*, 7(2), 97-111.
- Agarwal, S., y Bhal, K. T. (2020). A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating Strategy and Ethics. *Group y Organization Management*, 45(5), 637-673.
- Antonakis, J., y Day, D. (2018). *The Nature of Leadership*. Third Ed. SAGE Publications Inc. United States of America. Chapter 1-3,7
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 357–376.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 10: 123–167. Greenwich, CT: JAI Press
- Anderson, J. S., y Prussia, G. E. (1997). The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *Journal of Leadership Studies*, 4(2), 119-143.
- Amundsen, Stein y Oliver L. Martinsen. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly* 25: 487–511

- Amundsen, S., y Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of leadership y organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Anderson, P. (2000). This place hurts my spirit! *Journal for Quality and Participation*, 16 – 17.
- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. Cengage Learning: México (p.1082).
- Andreßen, P., y Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personal psychologie*, 6(3), 117-128.
- Andressen, P., Konradt, U., y Neck, C. P. (2012). The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- Antonakis, J., y Day, D. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc, pp 6-7
- ARPACI, I. (2018). Üniversite Öğrencilerinin İnovasyon Profilleri ile Proje Geliştirme Dersindeki Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(2), 79-95.
- Arvey, R. D., y Mussio, S. J. (1973). A test of expectancy theory in a field setting using female clerical employees. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 421-432.
- Avolio, B. J. (2011). Full range leadership. In *Full range leadership development* (pp. 49-74). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781483349107.n6>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., y Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., y Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The leadership quarterly*, 20(5), 764-784.

- Avolio, B.J, Sivasubramaniam, N., Murry, W., Jung, D., y Garger, J. (2003). Assessing shared leadership: Development and preliminary validation of a team multifactor leadership questionnaire. In C. L. Pearce, y J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 285–303). Thousand Oaks, CA: Sage
- Bakker, A. B., Demerouti, E., y Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Banco Mundial (2020). Servicios y valor agregado (% GDP). <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.SRV.TOTL.ZS>.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited *Journal of Management*, 38(1), 944. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. In: Rashman, S. (ed.) *Advances in Behavioral research and Therapy*, pp. 237–269. Pergamon Press, Oxford
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* 37(2), 122–147
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt y Co.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78. doi:10.1111/1467-8721.00064
- Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. *Self-efficacy in changing societies*, 15-18
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50(2), 248-287.

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., y Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviours: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., y Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Banks, J., y Mhunpiew, N. (2012). Authentic Leadership, Social Cognitive Theory, and Character Education: The Transforming of Theories Into Practices. Online Submission, 1-5
- Barchiesi, M. A., y La Bella, A. (2007). Leadership styles of world's most admired companies a holistic approach to measuring leadership effectiveness. In 2007 International Conference on Management Science and Engineering (pp. 1437-1447). IEEE.
- Bass, B.M. (1999), "Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 No. 1, pp. 9-32.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, Pp 481-484.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. doi:10.1016/0090-2616(85)90028-2
- Bass, B. M., y Stogdill, R. M. (1990). *Bass y Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. Mahwah, New Jersey, London. Second Edition. Pp 4-11
- Bass, B. M., y Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour. *The Leadership Quarterly*, 10, 181-218.

- Bailey, S. F., Barber, L. K., y Justice, L. M. (2018). Is self-leadership just self-regulation? Exploring construct validity with HEXACO and self-regulatory traits. *Current Psychology*, 37(1), 149-161.
- Bayram, V., Öztirak, M., Özkan, A., y Akkaya, B. (2022). What is the moderating role of self-leadership between employment hope and career optimism? *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1-11.
- Bauer, I.M., y Baumeister, R.F. (2011). Self-regulatory strength. In K.H. Vohs, y R.F. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*. New York: Guilford Press (pp. 64–82).
- Baumeister, R. F., Heatherton, T. F., y Tice, D. M. (1994). Losing control: How and why people fail at self-regulation. San Diego: Academic Press (pp.1-20)
- Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., y Vohs, K. D. (2007). Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent. *Social psychology: Handbook of basic principles*, 2, 516-539.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*, New York: Harper. Row, 41.
- Birbili M. (2000). Translating from one language to another. Available from: <http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU31.html> (accessed 27 July 2008)
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., y Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team-based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296–318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Blake, R. R., Mouton, J. S., y Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1(9), 12–15.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics*, 10(4), 20–43. doi:10.1016/0090-2616(82)90027-4
- Bracht, E.M., Junker, N.M. y van Dick, R. (2018), “Exploring the social context of self-leadership— self-leadership-culture”, *Journal of Theoretical Social Psychology*, Vol. 2 No. 4, pp. 119-130.

- Boamah, S. A., y Tremblay, P. (2019). Examining the factor structure of the MLQ transactional and transformational leadership dimensions in nursing context. *Western journal of nursing research*, 41(5), 743-761.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., y Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Brown, R. T., y Fields, D. (2011). Leaders engaged in self-leadership: Can followers tell the difference? *Leadership*, 7(3), 275-293.
- Brown, J. M., Miller, W. R., y Lawendowski, L. A. (1999). The Self-regulation Questionnaire. In L. Vandecreek, L., y T. L. Jackson (Eds.), *Innovations in Clinical Practice: A Sourcebook*, vol. 17 (pp. 281-292). Sarasota, FL: Professional Resource Press/Professional Resource Exchange.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.
- Brislin, R (1970) Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1, 185–216.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210). John Wiley y Sons.
- Borman, W. C., Grossman, M. R., Bryant, R. H., y Dorio, J. (2017). The measurement of task performance as criteria in selection research. In *Handbook of employee selection* (pp. 429-447). Routledge.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., y Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Borman W, y Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Hum. Perform.* 10:99–109
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations* San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.

- Boonyarit, I. (2021). When learners lead themselves: A psychometric investigation of the Revised Self-Leadership Questionnaire in Thais. *PsyCh Journal*, 10(3), 478–490. doi:10.1002/pchj.435
- Bortoluzzi, B., Carey, D., McArthur, J. J., y Menassa, C. (2018). Measurements of workplace productivity in the office context. *Journal of Corporate Real Estate*. doi:10.1108/jcre-10-2017-0033.Pp 1-22
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row. Pp 141-169
- Campbell, J. P., y Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., y Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel psychology*, 43(2), 313-575.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., y Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.
- Cansoy, R. (2018). 21st Century Skills according to international frameworks and building them in the education system. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 7(4), 3112-3134. <https://doi.org/10.15869/itobiad.494286>
- Carmeli, A., Meitar, R., y Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International journal of manpower*.
- Carlyle, T. (1907). *Heroes and hero worship*. Boston: Adams.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968). Leadership and performance of group functions: Introduction in D. Cartwright y A. Sander (Eds). *Group dynamics* (pp 301-317). New York: Harper y Row.
- Carver, C. S., y Scheier, M. F. (2011). Self-regulation of action and affect In Vohs KD y Baumeister RF, *Handbook of Self-Regulation* (pp. 3–21).

- Carlson, M. A., Morris, S., Day, F., Dadich, A., Ryan, A., Fradgley, E. A., y Paul, C. (2021). Psychometric properties of leadership scales for health professionals: a systematic review. *Implementation Science*, 16(1), 1-22.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., y Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Carver, C. S., y Scheier, M. F. (2000). On the Structure of Behavioral Self-Regulation. *Handbook of Self-Regulation*, 41–84. doi:10.1016/b978-012109890-2/50032-9
- Carver, C. S., y Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behaviour*. New York: Cambridge University press. (Pp 32-37)
- Carver, C. S., y Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behaviour*. Cambridge University Press.
- Cascio, W. F., y Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in talent management*. SAGE Publications (Chapter 4-5)
- Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 245–278. doi:10.1016/s1048-9843(01)00079-0
- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., y Orhan, M. A. (2021). Impact of self- leadership and shared leadership on the performance of virtual teams. *Journal of Business Research*, 128, 578-586.
- Cherry, K. (2012). Leadership theories: The eight major leadership theories. <https://ucarecdn.com/21aad315-dc55-4c4c-a68f-49a460251c99/> (accessed July 18, 2022).
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., y Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Copeland, M. (2014). "The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review." *International Journal of Leadership Studies* 8 (2): 105–135. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss2/6-Copeland.pdf>

- Crawford, J. A., y Kelder, J. A. (2019). Do we measure leadership effectively? Articulating and evaluating scale development psychometrics for best practice. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 133-144.
- Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., y Houghton, J. D. (2019). I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership y Organization Development Journal*.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., y Conway, A. M. (2009). Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion*, 9(3), 361-368. doi:10.1037/a0015952
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452204932> Cap 2.
- Cox, J. F. (1993). The effects of super leadership training on leader behaviour, subordinate Self-Leadership behaviour, and subordinate citizenship (unpublished doctoral dissertation). University of Maryland, College Park, MD
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cullen, M. J., y Sackett, P. R. (2003). Personality and counterproductive workplace behaviour. *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*, 14(2), 150-182.
- Curral, L., y Marques-Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25, 165-176.
- Dåderman, A., Ingelgard, A. y Koopmans, L. (2020). 'Cross-cultural adaptation, from Dutch to Swedish language, of the individual work performance questionnaire', *Work* 65, 97–109. <https://doi.org/10.3233/WOR-193062>
- DiLiello, T. C., y Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of managerial psychology*.
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., y Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 13(4), 105–120. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040101>

- Dimitrov, D., y Darova, S. (2016). Factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X. *Strategic Impact*, 58(1).
- Davis, K., Newstrom, J. W., y Agea, A. E. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*.
- Day, D. V., Gronn, P., y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15: 857-880
- Daspit, J., Justice, T. C., Boyd, N. G., y Mckee, V. (2013). Cross functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management: An International Journal*, 19, 34-56.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour*, 11–40. doi:10.1007/978-1-4899-2271-7_2
- Deci, E. L. y Ryan, R. (1985). The support of autonomy and control of behaviour, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53. 1024-37.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Sage Publications. Páginas 76-78
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, y Hu. Jinyu. (2014). "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives." *The Leadership Quarterly* 25(1). 36–62. doi:10.1016/j. leaqua.2013.11.005
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., y Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio and F. J. Yammarino, Eds. *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition* (pp. 39–70). Emerald Group Publishing Limited.
- Doğan, S., y Şahin, F. (2008). Bireysel Performansı Ve Verimliliği Artımda Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(1), 77-95.

- Bauer, I. M., y Baumeister, R. F. (2011). Self-regulatory strength. In K. D. Vohs y R. F. Baumeister, *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 64–82). New York, NY: Guilford Press.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *The Wilson Quarterly*, 17(2), 52-72.
- Ebner, K., Schulte, E. M., Soucek, R., y Kauffeld, S. (2018). Coaching as stress-management intervention: The mediating role of self-efficacy in a framework of self-management and coping. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 209.
- Eckmann, H. L. (2005). Great man theory: A personal account of attraction. IBA Conference. San Diego, California, National University.
- Elloy, D. F. (2008). The relationship between Self-Leadership behaviours and organization variables in a self-managed work team environment. *Management Research News*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Engelbrecht, A. S., y Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48(4), 387-404.
- Escorpizo, R. (2008). Understanding work productivity and its application to work-related musculoskeletal disorders. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(3-4), 291–297.
- Fairholm, M. R., y Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality y Religion*, 12(4), 354–373. doi:10.1080/14766086.2015.1060516
- Fairholm, G. W. (2000). Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace. Greenwood Publishing Group, pp 1-10.
- Fauth, R., Bevan, S., y Mills, P. (2008). Employee performance in the knowledge economy: Capturing the keys to success. *Psychology Research and Behavior Management*, 1. doi:10.2147/prbm. s4216. pp 1-3

- Fay, D., y Sonnentag, S. (2010). A Look Back to Move Ahead: New Directions for Research on Proactive Performance and Other Discretionary Work Behaviours. *Applied Psychology*, 59, 1-20.
- Fee, A., y Gray, S. J. (2020). Perceived organisational support and performance: the case of expatriate development volunteers in complex multi-stakeholder employment relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–40. doi:10.1080/09585192.2020.1745864
- Fleishman, E. A., and E. F. Harris. (1962). Patterns of leadership behaviour related to employee grievance and turnover. *Personnel Psychology* 15: 43–56.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fletcher, J., y Käufer, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. In C. L. Pearce, y J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 21-47). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452229539.n2>
- Flores, H.R., Jiang, X. y Manz, C.C. (2018). "Intra-team conflict: the moderating effect of emotional self-leadership", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 424-444.
- Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York, NY, US: Longmans, Green and Co
- Fluegge E. (2009). Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*. Vol69(7-A), pp. 21-50
- Feser, C. (2012). Foster self-efficacy for innovation and growth. *Leadership Excellence*, 29(4), pp.13- 14.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. *Psychological bulletin*, 76(2)
- Finn, N. K., Torres, E. M., Ehrhart, M. G., Roesch, S. C., y Aarons, G. A. (2016). Cross-validation of the Implementation Leadership Scale (ILS) in child welfare service organizations. *Child maltreatment*, 21(3), 250-255.

- Fry, L. W., Hannah, S., Noel, M., y Walumba, F. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fry, L.W., Vitucci, S., y Cedillo, M. (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory, Measurement, and Establishing a Baseline. *The Leadership Quarterly* 16(5). 835–862. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.012.
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., y Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, 11(1), 105-125.
- Furtner, M.R. y Hiller, L.N., (2013). "Self-leadership, self-regulation, and emotion regulation: is there a common regulatory core"?, in Mohiyeddini, C., Eysenck, M. and Bauer, S. (Eds), *Handbook of Psychology of Emotions: Recent Theoretical Perspectives and Novel Empirical Findings*, Vol. 1, Nova Publishers, New York, NY, pp. 407-428.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., y Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449.
- Furu, P. (2012). Culturally contingent leadership behaviour: An analysis of leadership as characterized by Andrea Camilleri's Inspector Montalbano. *Leadership*, 8(3), 303–324. <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1177/1742715012441872>
- Gabini, S. M., y Salessi, S. M. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. Vol. 16, No 1. Pp 31-45
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appleton. Pp 1-14
- García de Yébenes, M. J., Rodríguez, F., y Carmona, L. (2009). Validación de cuestionarios. *Reumatología clínica*, 5(4), 171-177.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., y Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372

- Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis, y Matthew P. Dickens. (2011). "Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research Agenda." *The Leadership Quarterly* 22(6). 1120–1145. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007.
- Gil, J. A. P., Moscoso, S. C., y Rodríguez, R. M. (2000). Validez de constructo: el uso de análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, 12(Su2), 442-446.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. In G. Lindzey (Ed.), *Handbook of social psychology* (Vol. 2) (pp. 877–917). Reading, MA: Addison-Wesley
- Godwin, J. L., Neck, C. P., y Houghton, J. D. (1999). The impact of thought self-leadership on individual goal performance: A cognitive perspective. *Journal of Management development*.
- Godwin, J. L., Neck, C. P., y D'Intino, R. S. (2016). Self-leadership, spirituality, and entrepreneur performance: A conceptual model. *Journal of management, spirituality y religion*, 13(1), 64-78.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., y Burns, J. M. (2004). Shared leadership. In *Encyclopedia of leadership* (Vol. 1, pp. 1419-1422). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781412952392.n324>
- Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., y Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, 11(1), 25.
- Gomes, C., Curral, L., y Caetano, A. (2015). The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. *International Journal of Innovation Management*, 19(01), 1550009.
- Gong Y, Huang, J., y Farh J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of creative self-efficacy. *Academy of Management Journal* 52(4), pp 765–778
- Goodpaster, K. (2017). Human dignity and the common good: The institutional insight. *Business and Society Review*, 122 (1), 27-50.

- Griffin, M. A., Neal, A., y Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behaviour in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Grieves, K. (2018). Generating bespoke value and impact evidence to inform a thought leadership approach to service engagement at The University of Sunderland. *Performance Measurement and Metrics*.
- Gruys, M. L., y Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. doi:10.1111/1468-2389.00224
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation. *Management Research Review* 38, pp 1126–48.
- Grönfeldt, S., y Strother, J. (2006). Service leadership: The quest for competitive advantage. SAGE Publications, Inc., 79-82. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231068>
- Guion, R. M. (1976). Recruiting, selection, and job placement. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 777-828.
- Harari, M., y Viswesvaran, C. (2018). Individual job performance. In D. S. Ones N. Anderson, y C. Viswesvaran the sage handbook of industrial, work and organizational psychology (pp. 55-72). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781473914940.n4>
- Hauschildt, K., y Konradt, U. (2012). The effect of self-leadership on work role performance in teams. *Leadership*, 8(2), 145-168.
- Ho, J., y Nesbit, P. L. (2009). A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*.
- Hemphill, J. K., y A. E. Coons. (1957). Development of the leader behaviour description questionnaire. In *Leader behaviour: Its description and measurement*, ed. R. M. Stogdill and A. E. Coons. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza-Torres, C. P. (2020). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6th ed.). McGraw-Hill.

- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behaviour* Englewood Cliffs. NJs Prentice Hall.
- Horstmeyer, A. (2018). How VUCA is changing the learning landscape – and how curiosity can help. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. doi:10.1108/dlo-09-2018-0119. pp 1-3.
- Hoch, J. E., y Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. doi:10.1037/a0030264
- Hotelling, H. (1933). Analysis of a complex of statistical variables into principal components. *Journal of Educational Psychology*, 25, 417–441.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications. Pp 9-86
- House, R. J. (1976). *Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06. Universidad de Toronto. Pp1-37
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 16: 321–339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R., Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., y de Luque, M. (2014). Societal culture and leadership: globe history, theory, and summary of previous findings. In *Strategic leadership across cultures* (pp. 1-34). SAGE Publications, Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781506374581.n1>
- House, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473. doi:10.1016/s0149-2063(97)90037-4
- House, R. J., and A. C. Filley. (1971). Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations: A test of Likert's influence proposition. *Journal of Applied Psychology* 55, pp 422–432

- Houghton, J. D., y Jinkerson, D. L. (2007). Constructive thought strategies and job satisfaction: A preliminary examination. *Journal of Business and Psychology*, 22(1), 45-53.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., y Manz, C. C. (2003). Self-leadership and super leadership. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 123-140.
- Houghton, J.D., y Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J. D., Dawley, D., y DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), pp 216-232.
- Houghton, J. D., Carnes, A., y Ellison, C. N. (2014). A cross-cultural examination of self-leadership: Testing for measurement invariance across four cultures. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 21(4), 414-430.
- Horney, N., Pasmore, B. y O'Shea, T. (2010), "Leadership agility: a business imperative for a VUCA world", *People y Strategy*, Vol. 33 No. 4, pp. 33-38
- Ho, J., y Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group y Organization Management*, 39(4), 389-415.
- Ho, J., y Nesbit, P. L. (2009). A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 450-476.
- Hoch, J. E., y Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. doi:10.1037/a0030264
- Hybels, B. (2002). *Courageous Leadership*. Zondervan: Grand Rapids..p 358
- Husnatarina, F., y Elia, A. (2022). The influence of self-leadership on employee performance through intrinsic motivation. *International Journal of Entrepreneurship*, 26, 1-11.
- Ilgen, D. R., y Pulakos, E. D. (1999). The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development. *Frontiers of Industrial and Organizational*

Psychology. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

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

Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A.A., Shafqat, M., y Najam, U. (2021). How self-leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work ? *Current Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-016697-5>

Islam, R., y bin Mohd Rasad, S. (2006). Employee performance evaluation by the AHP: A case study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3). Pp 163-176

James, W. (1880). Great men, great thoughts, and their environment. *Atlantic Monthly* 46: 441–459

Jackson, S. A. (2005). An evaluation of pastoral self-leadership and church health in church plants.

Jackson, A. T., y Frame, M. C. (2018). Stress, health, and job performance: What do we know? *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), e12147. <https://doi.org/10.1111/jabr.12147>

James, W. 1880. Great men, great thoughts, and their environment. *Atlantic Monthly* 46: 441–459.

Jansen, J.J.P., Vera, D. y Crossan, M. (2009), “Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 No. 1, pp. 5-18.

Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin* 44: 54–79

Jiambalvo, J. (1979). Performance evaluation and directed job effort: Model development and analysis in a CPA firm setting. *Journal of Accounting Research*, 436-455.

Jolliffe, I. T. (2002). *Principal component analysis for special types of data* (pp. 338-372). Springer New York.

- Jundt, D. K., Shoss, M. K., y Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151.
- Kanji, G. K. (2008). Leadership is prime: how do you measure leadership excellence? *Total Quality Management*, 19(4), 417-427.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kaya, A. (2015). The relationship between spiritual leadership and organizational citizenship behaviours: A research on school principals' behaviours. *Educational Sciences: Theory y Practice*, 15(3).
- Kayral, I. H., y Dülger, D. (2019). The impact of self-leadership skills of healthcare employees on institutional performance and job performance. *Journal of Basic and Clinical Health Sciences*, 3(3), 145-150.
- Karatas, K., y Arpaci, I. (2021). The role of self-directed learning, metacognition, and 21st century skills predicting the readiness for online learning. *Contemporary Educational Technology*, 13(3), ep300.
- Katewa, E., y Heystek, J. (2019). Instructional and distributed self-leadership for school improvement: experiences of schools in the Kavango Region. *Africa Education Review*, 16(2), 69-89.
- Kane, J., y Patapan, H. (2010). The artless art: Leadership and the limits of democratic rhetoric. *Australian Journal of Political Science*, 45(3), 371-389.
- Kalra, A., Agnihotri, R., Singh, R., Puri, S., y Kumar, N. (2020). Assessing the drivers and outcomes of behavioral self-leadership. *European Journal of Marketing*.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kazdin, A. E. (1974). Effects of covert modeling and model reinforcement on assertive behaviour. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol 83(3), p 240-252
- Klein, B. C., y Busis, N. A. (2020). COVID-19 is catalyzing the adoption of tele neurology.

- Kibbe, M. R. (2019). Leadership theories and styles. In: Kibbe, M. R. y Chen, H. (eds), *Leadership in Surgery*, pp 27-37. Cham: Springer International Publishing.
- Kim, S. J., y Park, M. (2015). Leadership, knowledge sharing, and creativity: the key factors in nurses' innovative behaviours. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 45(12), 615-621.
- Kim, K. (2019). How the self-leadership factors enhance individual goal achievement: the case of company. *The University of Liverpool (United Kingdom)*, 15-17
- Kinney, T. C., y Taylor J. R. (1987). *Marketing Research: An Applied Approach* (3rd ed). New York: McGraw Hill.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard business press. Pp 3-17
- Kirkman, B. L., y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58-74.
- Kirkpatrick, S. A., y Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kızrak, M., Bıçakçı, P.S., y Basım, H.N. (2017). The role of psychological capital in self-leadership skills: An empirical study on public employees 1. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 797-813.
- Kobau, R., Seligman, M. E., Peterson, C., Diener, E., Zack, M. M., Chapman, D., y Thompson, W. (2011). Mental health promotion in public health: perspectives and strategies from positive psychology. *American journal of public health*, 101(8), e1–e9. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2010.300083>
- Kollmuss, A., y Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behaviour? *Environmental education research*, 8(3), 239-260.
- Kotze, M. (2018). The influence of psychological capital, self-leadership, and mindfulness on work engagement. *South African Journal of Psychology*, 48(2), 279-292.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt., de Vet, E.C., van der Beek, A.J. (2014). Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. 229 – 238.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., y van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., y van der Beek, A. J. (2014). Construct Validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. doi:10.1097/jom.0000000000000113
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., y Manz, C. C. (2021). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.
- Konradt, U., Ellwart, T., y Gevers, J. (2021). Wasting effort or wasting time? A longitudinal study of pacing styles as a predictor of academic performance. *Learning and Individual Differences*, 88, 102003.
- Kruger, M. P., and Y. Seng. (2005). "Leadership with Inner Meaning: A Contingency Theory of Leadership Based on the Worldviews of Five Religions." *The Leadership Quarterly* 16: 771–806.
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., y Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. doi:10.1108/ijoa-05-2020-2204
- Kok, J., y Van Den Heuvel, S. C. (2019). *Leading in a VUCA world: Integrating leadership, discernment and spirituality* (p.6). Springer Nature.
- Knotts, K. G., y Houghton, J. D. (2021). You can't make me! The role of self-leadership in enhancing organizational commitment and work engagement. *Leadership y Organization Development Journal*.
- Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., y Manz, C. C. (2021). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-19.

- Latham, G. P., y Yukl, G. A. (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of management journal*, Vol,18(4), 824-845.
- Latour, J., Baraita, V., Cabello, J. y López, J. (1997). Las mediciones clínicas en cardiología: validez y errores en medición. *Revista Española de Cardiología*. Vol. 50 pp 117-128.
- Ledoit, O., y Wolf, M. (2015). Spectrum estimation: A unified framework for covariance matrix estimation and PCA in large dimensions. *Journal of Multivariate Analysis*, 139, 360–384. doi:10.1016/j.jmva.2015.04.006
- Lee, J. (2020). Statistics, Descriptive. *International Encyclopedia of Human Geography*, 13–20. doi:10.1016/b978-0-08-102295-5.10428-7
- Lewin, K., and R. Lippitt. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry* 1: 292–300
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patters of aggressive behaviour in experimentally-created “social climates.” *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Likert, R. y Likert, J. G. (1976). *New ways of managing conflict*. New York, New York: McGraw-Hill. Pp 7-42
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*,22(140), 1-55.
- Liden, R. C, Wayne, S. J., y Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85: 407-416.
- Lopdrup-Hjorth, T., Gudmand-Høyer, M., Bramming, P. and Pedersen, M. (2011). Governing work through self-management. *Ephemera: theory and politics in Organization*, Vol. 11 No. 2, pp. 97-104.
- Locke, E. A. (2003). Leadership: Starting at the top. In C. L. Pearce y J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 271–284). Thousand Oaks, CA: Sage
- Lord, R.G., y Maher, K.J. (1993). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203423950>

- Luo, Z.-X., Shi, K., Li, W.-D., y Miao, D.-M. (2008). Construct of job performance: Evidence from Chinese military soldiers. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(3), 222–231. doi:10.1111/j.1467-839x.2008.00261.x
- Lussier, R., y Achua, C. F. (2010). Liderazgo: Theory, Application, y Skill Development 4e. South-Western Cengage Learning pp 340-346
- Luthans, F., y Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive developmental approach. In: Cameron KS, Dutton JE and Quinn RE (eds), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler, pp. 241–261
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., y Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111-131. doi:10.1037/1089-2680.9.2.111
- Mahembe, B., Engelbrecht, A., y Wakelin, Z. (2016). A study to assess the reliability and construct validity of the Abbreviated Self-leadership Questionnaire: a South African study. *South African Journal of Psychology*, 47(3), 356–366. doi:10.1177/0081246316675139
- Mahoney, M. J., y Thoresen, C.E (1972). Behavioral self-control: Power to the person. *Educational Researcher*, 1(10), 5-7.
- Mahoney, M. J.; y Arnkoff, D. B. (1979). Self-management: Theory, research, and application. In J. P. Brady y D. Pomerleau (Eds.), *Behavioral medicine: Theory and practice*. Baltimore: Williams y Williams, pp. 75-96.
- Maneesriwongul, W., y Dixon, J. (2004). Instrument translation process: a method review. *Journal of Advanced Nursing* 48, 175–185.
- Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc 200
- Manz, C. C. (1990). Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the workplace. *Research in organizational change and development*, Vol 4, 273-299.
- Manz, C.C. (1992a). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human relations*, 45(11), 1119- 1140
- Manz, C. C. (1992). Self-leadership... the heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15(4), 80.

- Manz, C. C., y Sims Jr, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C. (1993). *The art of positive psyching: Skills for establishing constructive thinking patterns*. Organization Design and Development, Incorporated.
- Manz, C.C. (1986), "Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 585-600.
- Manz, C.C., y Sims, H.P. Jr. (1989). *Super leadership: Leading others to lead themselves*. New York: Prentice Hall.
- Manz, C.C., y Sims, H.P., Jr. (2001). *New super leadership: Leading others to lead themselves*. Better-Koehler, San Francisco, CA. pp. 78-83
- Manz, C.C., and C.P. Neck. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. 3rd edition. Los Angeles: Pearson Prentice Hall.
- Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., y Wassenaar, C. L. (2015). Serving one another: are shared and self-leadership the keys to service sustainability? *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 607-612.
- Manz, C. C., Skaggs, B. C., Pearce, C. L., y Wassenaar, C. L. (2014). A model of sustainable distributed service delivery in organizations with compassion-based missions. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 21(4), 366-375.
- Manz, C. C. (2015). Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *Academy of Management Perspectives*, 29(1), 132–151. doi:10.5465/amp.2013.0060
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., y Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26: 356-376.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., y Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79, 493–505.
- McCormick, M. y Martinko, M. (2004). Identifying leader social cognitions: Integrating the causal reasoning perspective into social cognitive theory. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 10, 2-11.

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., y Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., y Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85-100.
- Marques-Quinteiro, P., Curral, L. A., y Pasosos, A. M. (2012). Adapting the revised self-leadership questionnaire to the Portuguese context. *Social indicators research*, 108(3), 553-564.
- Marques-Quinteiro, P., y Curral, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of psychology*, 146(6), 559-577
- Maryati, T., y Astuti, R.J. (2022). The Influence of Spiritual Leadership and Employee Engagement toward Employee Performance: The Role of Organizational Commitment. *Quality-Access to Success*, 23(189),322-331
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., y Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00032-9)
- Mayfield, J., Mayfield, M., y Neck, C. P. (2021). Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership. *International Journal of Business Communication*, 58(1), 31-54.
- Mayo, M., Meindl, J., y Pastor, J. (2003). Shared leadership in work teams: a social network approach. In C. L. Pearce, y J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 193-214). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452229539.n9>
- Megheirkouni, M. (2018). Self-leadership strategies and career success: insight on sports organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 303-409
- Messick, S. (1980). Test validity and the ethics of assessment. *American Psychologist*, 35(11), 1012–1027. doi:10.1037/0003-066x.35.11.1012

- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., y Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: the infancy of integration. *Journal of Management*, 42, 1374-1403.
- Middleton, L., Hall, H., y Raeside, R. (2019). Applications and applicability of Social Cognitive Theory in information science research. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4), 927-937.
- Mosson, R., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., Lundmark, R., y Richter, A. (2018). How do iLead? Validation of a scale measuring active and passive implementation leadership in Swedish healthcare. *BMJ open*, 8(6), e021992.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252- 283
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 39-53.
- Motowidlo, S. J., y Kell, H. J. (2012). Chapter 5 job performance. *Handbook of Psychology*, 91-131.
- Moxley, R. S. (2000). *Leadership and spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nadesan, M. H. (1999). The discourse of corporate spiritualism and evangelical capitalism. *Management Communication Quarterly*, 13, 3 – 42.
- McGonagill, G., y Doerffer, T. (2011). The Leadership Implications of the Evolving Web. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-6822B895-FCFC3827/bst_engl/hs.xsl/100672_101629.htm
- Mulyono, F. (2012). Self-Leadership: sebuah Pendekatan. *Bina Ekonomi*, 16(1).
- Murphy, K., Cleveland, J., y Hanscom, M. (2019). Chapter 3 defining job performance. In *Performance appraisal and management* (pp. 46-66). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781506352886.n6>
- Murphy, K. R., y Deckert, P. J. (2013). Performance appraisal. In K. F. Geisinger, B. A. Bracken, J. F. Carlson, J. I. C. Hansen, N. R. Kuncel, S. P. Reise, and M. C. Rodriguez (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology* (pp. 611–627). Washington, DC: American Psychological Association.

- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. In R. F. Dillon y J. W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218–247). Praeger Publishers.
- Na-Nan, K., y Saribut, S. (2020). Validation of employees' Self-Leadership using exploratory and confirmatory factor analysis. *International Journal of Quality y Reliability Management*. (pp. 1-23)
- Napiersky, U., y Woods, S. A. (2018). From the workplace to the classroom: Examining the impact of self-leadership learning strategies on higher educational attainment and success. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(4), 441-449.
- Nahavandi, A. (2009). *The art and science of leadership* (pp. 103-104). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, H., y Giovannini, E. (2005). *Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide*. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). Statistics Working Paper JT00188147, OECD, France, 164.
- Neck, C. P., Manz, C. C., y Houghton, J. D. (2019). *Self-leadership: The definitive guide to personal excellence*. Sage Publications.
- Neck, C.P. and Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behaviour, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 5, pp. 445-467.
- Neck, C. P., y Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 681–699. doi:10.1002/job.4030130705
- Neck, C., y Manz, C. (2010). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Upper Saddle River, NJ. Prentice-Hall.
- Neck, C. P., Stewart, G. L., y Manz, C. C. (1995). Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278–302. <https://doi.org/10.1177/0021886395313004>
- Neck, C. P., y Milliman, J. F. (1994). Thought self-leadership: Finding spiritual fulfilment in organizational life. *Journal of managerial psychology*, 9-16

- Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M., y Godwin, J. L. (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of small business y entrepreneurship*, 26(5), 463-480.
- Neck, C. P., y Manz, C. C. (2012). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Neck, C.P., y J.D. Houghton. (2006). Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4): 270–295.
- Neck, Christopher P., Hossein Nouri, Jeffery D. Houghton, y Jeff L. Godwin. (2003). How self-leadership affects the goal setting process. *Human Resource Management Review* 13: 691–708.
- Neck, C.P., Neck, H.M., Manz, C.C. and Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 No. 6, pp. 477-501. <https://doi.org/10.1108/02683949910287912>.
- Neck, C. P., Nouri, H., y Godwin, J. L. (2003). How self-leadership affects the goal-setting process. *Human Resource Management Review*, 13(4), 691-707.
- Neubert, M.J. y Wu, J. (2006). An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 360-373. <https://doi.org/10.1108/02683940610663132>
- Nichols, T. W., y Erakovich, R. (2013). Authentic leadership and implicit theory: a normative form of leadership? *Leadership y Organization Development Journal*, Vol.34 Iss 2pp.182-195
- Nicolaides, V. C., LA Port, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., y Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25, 923-942.
- North, M. S., y Fiske, S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, 159-179.

- Northouse, P. G. (2007). Transformational leadership. *Leadership: Theory and practice*, 4, 175-206.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nyamunda, J., y Van Der Westhuizen, T. (2019). How to increase Entrepreneurial Self—Efficacy using Critical Reflection. In *ECIE 2019 14th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (2 vols)* (p. 724). Academic Conferences and publishing limited.
- Oberer, B. y Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), pp 404-412.
- Oh, J., y Wang, J. (2020). Spiritual leadership: current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality y Religion*, 1—26. doi:10.1080/14766086.2020.1728568
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., y MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behaviour: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de Survey of Perceived Organizational Support. *Encuentros en Psicología Social*, 1(1), 3-6.
- Özsoy, E., Onay, O. A., Altun, D., y Pehlivan, S. (2018). Examining Self-Leadership In The Context Of Individual Differences.
- Panczyk, M., Jaworski., M, Iwanow, L., Cieslak, I., y Gotlib., J. (2019). Psychometric properties of authentic leadership self-assessment questionnaire in a population-based sample of polish nurses. *J Adv Nurs.*;75(3):692–703. <https://doi.org/10.1111/jan.13922>.
- Pan, S. L., Cui, M., y Qian, J. (2020). Information resource orchestration during the COVID-19 pandemic: A study of community lockdowns in China. *International Journal of Information Management*, 54, 102143.
- Panagopoulos, N.G. y Ogilvie, J. (2015). Can salespeople lead themselves? Thought self-leadership strategies and their influence on sales performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 47, pp. 190-203.
- Pratoom, K., y Gomon., S. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management* 29: 1063–87

- Pearce, C. L. (2007). The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
- Pearce, C.L. y Manz, C.C. (2014). "The leadership disease... and its potential cures", *Business Horizons*, Vol. 57 No. 2, pp. 215-224
- Pearce, C. L., y Wassenaar, C. L. (2015). Shared leadership in practice: when does it work best?. *Academy of Management Perspectives*.
- Pearce, C. L., y Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130–140. https://doi.org/10.1016/j.org_dyn.2005.03.003
- Pearce, C. L., y Conger, J. A. (Eds.) (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. SAGE Publications, Inc., Chapter 1-2
<https://dx.doi.org/10.4135/9781452229539>
- Pearce, C. L., y Manz, C. C. (2011). Leadership centrality and corporate social ir-responsibility (CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 563-579.
- Pearce, C. L., y Sims, H. P., Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviours. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6, 172–197. doi:10.1037/1089-2699.6.2.172
- Pearson, K. (1901). On lines and planes of closest fit to systems of points in space. *Philosophical Magazine*, 6, 559–572.
- Petrie, N. (2011). *Future Trends in Leadership Development*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Phillips, E. M., y Pugh, D. S. (2005). *HOW TO GET A PhD*. Open University Press McGraw-Hill Education Fourth edition. Pp 61-63

- Pihl-Thingvad, S. (2014). Is self-leadership the new silver bullet of leadership? An empirical test of the relationship between self-leadership and organizational commitment. *management revue*, Pp 103-124.
- Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities display according to students in faculty of education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2033–2041
- Politis, J. D. (2015). Entrepreneurial Orientation, Creativity, and Productivity: The influence of self-leadership strategies. *Management*, 3(7-8), 203-213.
- Privitera, C., y Campbell, M. A. (2009). Cyberbullying: The New Face of Workplace Bullying? *Cyber Psychology y Behavior*, 12, 395-400. <https://doi.org/10.1089/cpb.2009.0025>
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., y Manz, C. C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 523-538.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., y Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of applied psychology*, 85(4), 612.
- Quinteiro, P.M., Passos, A., y Curral, L. (2016). Thought Self-Leadership and Effectiveness in Self-Management Teams." *Leadership* 12 (1): 110–126
- Rakthin, S., Punnakitikashem, P., Pisitsupakarn, N., y Aksaravut, K. (2021). Factors influencing employee engagement: Evidence from Thai SMEs. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 482-488.
- Ramos-Villagrasa, P.J., Barrada, J.R., Fernández-Del-Río, E. y Koopmans, L., (2019). 'Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire', *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Raudsepp, M. (2001). Some socio-demographic and socio-psychological predictors of environmentalism. *Trames*, 5(55/50), 3.

- Reichard, R. J., y Johnson, S. K. (2011). Leader self-development as organizational strategy. *The leadership quarterly*, 22(1), 33-42.
- Rencher, A.C. (2002). *Methods of multivariate analysis* (2nd ed.). John Wiley y Sons, 40-50
- Renn, R. W., y Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563–583. <https://doi.org/10.1177/014920630102700504>
- Ridley, S. E. (2007). Selecting job elements to rate in performance appraisals: The human factors approach. *Performance Improvement*, 46(5), 30-35.
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Rogelberg, S. G. (Ed.) (2007). *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. (Vols. 1-2). SAGE Publications, Inc., 402-404.
- Robaee, N., Atashzadeh-Shoorideh, F., Ashktorab, T., Baghestani, A., y Barkhordari-Sharifabad, M. (2018). Perceived organizational support and moral distress among nurses. *BMC Nursing*, 17(1). doi:10.1186/s12912-017-0270-y
- Rhoades, L., y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *The Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Ryan, R. M., y Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, pp 1-11
- Ryan, R. M., Ryan, W. S., Di Domenico, S. I., y Deci, E. L. (2019). The nature and the conditions of human autonomy and flourishing. *The Oxford handbook of human motivation*
- Russell, T. L., Sparks, T. E., Campbell, J. P., Handy, K., Ramsberger, P., y Grand, J. A. (2016). Situating Ethical Behavior in the Nomological Network of Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 32(3), 253–271. doi:10.1007/s10869-016-9454-9

- Rotundo, M., y Spector, P. E. (2010). Counterproductive Work Behavior and Withdrawal. In J. L. Farr, y N. T. Tippins (Eds.), *Handbook of Employee Selection* (pp. 489-511). New York: Routledge.
- Rotundo, M., y Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.66>
- Şahin, F. (2011). The interaction of self-leadership and psychological climate on job performance. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1787-1794.
- Samul J, Wangmo. (2021). Spiritual Dimensions in Leadership: A Comparative Analysis of Polish and Bhutanese Managers. *Psychol Res Behav Manag*;14:847-856 <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311456>
- Sartori, R., Costantini, A., Ceschi, A., y Tommasi, F. (2018). How do you manage change in organizations? Training, development, innovation, and their relationships. *Frontiers in Psychology*, 9, 313. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00313>.
- Sapountzi-Krepia, D., Panagiotis Prezerakos, R. N., Sofia Zyga, R. N., Alexandros Petrou, R. N., George Krommydas, M. D., y George Charalambous, M. D. (2019). Psychometric Properties of the Greek Version of the «Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale»(KUHTLS). *International Journal of Caring Sciences*, 12(1), 18-29.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2019). *Research methods. Business Students 8th edition* Pearson Education Limited, England, 128-169
- Scheier, M. F., y Carver, C. S. (1988). A Model of Behavioral Self-Regulation: Translating Intention into Action. *Advances in Experimental Social Psychology* Volume 21, 303–346. doi:10.1016/s0065-2601(08)60230-0
- Shamir, B., y Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.005 10.1016/j.leaqua.2005.03.005
- Shek, D. T., y Chai, W. Y. (2019). Psychometric properties of the service leadership attitude scale in Hong Kong. *Frontiers in Psychology*, 10, pp1070.

- Shlens, J. (2014). A tutorial on principal component analysis. arXiv preprint arXiv:1404.1100. Disponible en: <https://arxiv.org/abs/1404.1100>
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2(2002), 3-12.
- Seligman, M. E. (1999). Positive social science. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1(3), 181.
- Shet, S. V., y Pereira, V. (2021). Proposed managerial competencies for Industry 4.0— Implications for social sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121080. pp 2-4.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday, pp 1-15
- Shin, D. and Konrad, A.M. (2017), "Causality between high-performance work systems and organizational performance", *Journal of Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 973-997
- Shirazi, M., Emami, A. H., Mirmoosavi, S. J., Alavinia, S. M., Zamanian, H., Fathollahbeigi, F., y Masiello, I. (2014). Contextualization and standardization of the supportive leadership behaviour questionnaire based on socio-cognitive theory in Iran. *Medical journal of the Islamic Republic of Iran*, 28, 125.
- Singh, R., Kumar, N., y Puri, S. (2017). Thought self-leadership strategies and sales performance: integrating selling skills and adaptive selling behaviour as missing links. *Journal of Business y Industrial Marketing*.
- Singh, R., Singh, R. K., y Banerji, D. (2018). Emotion regulation - natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: The mediating impact of salesmanship skills. *The Journal of Business y Industrial Marketing*, 33(3), 353-364. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-0236>
- Schriesheim, C. A., y Bird, B. J. (1979). Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership. *Journal of Management*, 5(2), 135–145. doi:10.1177/014920637900500204
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., y Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *The Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032

- Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., y Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44(2), 316–325. doi:10.2307/3069458.
- Stewart, Greg L., and Murraray R. Barrick. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal* 43, pp 135–49.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., y Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of management*, 37(1), 185-222.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., y Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behaviour. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, pp 47-67.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25: 35–71.
- Streiner, D. L., Norman, G. R., y Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: a practical guide to their development and use*. Oxford University Press, USA.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*, 80(1), 99-103.
- Summerfield, M. R. (2014). Leadership: A simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 71(3), 251-253.
- Schultz, C. M. (2021). The relationship between self-leadership, the future of human resource management, and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 12.
- Schunk, D. H., y Usher, E. L. (2019). Social cognitive theory and motivation. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (2nd ed., pp. 11-26). New York: Oxford University Press
- Soto de la Rosa, H., y Schuschny, A. R. (2009). Guía metodológica: diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible. Pp 30-45. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/8641/2009-102-Guia_metodologica_diseño_indicadores_compuestos_desarrollo_sostenible.pdf.

- Stein, J. (2013). The new greatest generation. Why millennials will save us all, *Time*, Vol. 181 No. 19, pp. 26-34
- Stevens, J. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (4th ed.). Lawrence Erlbaum Associates. Página 423-426
- Sweeney, P., Hannah, S. T., y Snider, D. M. (2007). The Domain of the human spirit. In D. M. Snider y L. J. Matthews (Eds.), *Forging the warriors character* (pp. 23- 50). New York, NY: McGraw-Hill.
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica*. (5ta Ed.). México: Editorial Limusa.
- Torres, L. E., Ruiz, C. E., Hamlin, B., y Vélez-Calle, A. (2015). Perceived managerial and leadership effectiveness in Colombia. *European Journal of Training and Development*, 39(3), 203–219. doi:10.1108/ejtd-08-2014-0062
- Tafreshi, M. Z., Jahandar, P., Rassouli, M., Atashzadeh-Shoorideh, F., y Kavousi, A. (2017). Psychometric Properties of the Persian Version of Spiritual Leadership Questionnaire (SLQ): A Methodological Study. *Iranian Red Crescent Medical Journal*, 19(7).
- Tobroni, T. (2015). Spiritual leadership: A solution of the leadership crisis in Islamic education in Indonesia. *British Journal of Education*, 3(11), 40-53.
- Turban, D.B. (2010). Natural rewards self-management, personality, and achievement Lee, F.K. and outcomes, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40 no. 9, pp. 2267-2294.
- Tubré, T., Arthur Jr, W., y Bennett Jr, W. (2006). General models of job performance: Theory and practice. *Performance measurement: Current perspectives and future challenges*, 175-203.
- Uhl-Bien, M., y Graen, G. B. (1998). Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams. *Academy of Management Journal*, 41(3), 340-350.
- Unsworth, K. L., y Mason, C. M. (2012). Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 235-245.

- Uzohue, C. E., Yaya, J. y Akintayo, O. A. (2016). A review of leadership theories, principles, styles and their relevance to management of health science libraries in Nigeria. *Journal of Educational Leadership and Policy*, 1, pp 17-26
- Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., y Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.
- Van Wart, M. (2014). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Routledge.
- Van der Laken, P. A., van Engen, M. L., van Veldhoven, M. J. P. M., y Paauwe, J. (2016). Expatriate support and success: A systematic review of organization-based sources of social support. *Journal of Global Mobility*, 4(4), 408-431. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2015-0057>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., y Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34, 89–126
- Viswesvaran, C., y Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. doi:10.1111/1468-2389.00151
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. In N. Anderson D. S. Ones, y H. K. Sinangil *Handbook of industrial, work y organizational psychology - volume 1: Personnel psychology* (Vol. 2, pp. 110-126). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781848608320.n7>
- Viswesvaran, F. (2002). Assessment of individual job performance: a review of the past century and a look ahead. In: Anderson N, Ones DS, Sinangil HK, Viswesvaran C, eds. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol 1: Personnel Psychology. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd; 2002:110–126
- Viswesvaran, C., y Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

- Viswesvaran, C., y Ones, D. S. (2017). Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection. *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, 354–375. doi:10.1002/9781405164221.ch16
- Von Krogh, G., Nonaka, I. y Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 1, pp. 240-277
- Vroom, V. H. (1976). Can leaders learn to lead? *Organizational Dynamics*, 4(3), 17-28.
- Wade, M. (2006). *Developing Leaders for Sustainable Business. Responsible Leadership* (Routledge, London, New York), 227-244.
- Wan-Gould, C. (2010). A correlational study of event planners' personality traits, soft skills competency, and Self-Leadership (Thesis doctoral, University of Phoenix).
- Wiener, N. (1919). *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT press. Pp 95-116
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3–24. doi:10.1016/s1053-4822(99)00036-4
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization*. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press. Pp 356-363
- Widyastuti, T., y Hidayat, R. (2018). Adaptation of individual work performance questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101-112.
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*: Thomson Learning.
- Wisecarver, M. M., Carpenter, T. D., y Kilcullen, R. N. (2007). Capturing Interpersonal Performance in a Latent Performance Model. *Military Psychology*, 19(2), 83–101. doi:10.1080/08995600701323376
- Wolf, T. (2006). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies [review] / House, R. J., Hanges, P.J., y Javidan, M., Eds.," *Journal of Applied Christian Leadership*: Vol. 1: No. 1, 55-71.

- Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., y Pierce, J. R. (2008). Effects of Task Performance, Helping, Voice, and Organizational Loyalty on Performance Appraisal Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93, 125-139. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.125>
- Wu, Q., Cormican, K., y Chen, G. (2020). A meta-analysis of shared leadership: Antecedents, consequences, and moderators. *Journal of Leadership y Organizational Studies*, 27(1), 49-64.
- Wu, Q., y Cormican, K. (2016). Shared Leadership and Team Creativity: A Social Network Analysis in Engineering Design Teams. *Journal of Technology Management y Innovation*, 11(2), 2–12. doi:10.4067/s0718-27242016000200001
- Yingjun, Z., Jahan, S., y Qamruzzaman, M. (2021). Access to Finance and Legal Framework in Female Entrepreneurship Development in Bangladesh: The Mediating Role of Self-Leadership. *Asian Economic and Financial Review*, 11(9), 762-780.
- Yu, S., y Ko, Y. (2017). Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship. *Collegian*, 24(5), 421-425.
- Yun, S., J. Cox, and H.P. Sims. (2006). “The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership”. *Journal of Managerial Psychology* 21 (4): 374–388.
- Yukl, G. (1993). A retrospective on Robert House’s “1976 theory of charismatic leadership” and recent revisions. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 367–373. doi:10.1016/1048-9843(93)90041-q
- Yukl G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed. global). Pearson Education Limited. Pp 360-370
- Zeb, A., Abdullah, N.H., Othayman, M. B., y Ali, M. (2019). The Role of LMX in Explaining Relationships between Organizational Justice and Job Performance. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 144– 160. <https://doi.org/10.7441/joc.2019.02.10>
- Zhang, X., y Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. doi:10.5465/amj.2010.4803711

- Zhao, J., Meng, G., Sun, Y., Xu, Y., Geng, J., y Han, L. (2021). The relationship between self-control and procrastination based on the self-regulation theory perspective: The moderated mediation model. *Current Psychology*, 1-15
- Ziyae, B., y Heydari, R. (2016). Investigating the effect of self-leadership on entrepreneurs' innovation in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 2(4), 1169-1182.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., y Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.
- Zhu, X., y Shek, D. T. (2021). Promoting service leadership qualities and well-being among university students: Evaluation findings in Hong Kong. *Applied Research in Quality of Life*, 16(6), 2475-2495.

ANEXOS

Anexo A. Bases de Datos Biblioteca Universidad EAN - Apoyo al Investigador

Bases de Datos / Biblioteca EAN/ Apoyo al Investigador						
Total de Articulos	Proquest		Scopus		WOS	
	709		357		245	
Pais	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
USA	63	9%	142	40%	75	31%
China	24	3%	20	6%	13	5%
Indonesia	18	3%		0%		0%
Corea del Sur	18	3%	59	17%	20	8%
India	17	2%	16	4%		0%
Pakistan	15	2%		0%		0%
Sur Africa	14	2%	19	5%	19	8%
Malasia	10	1%		0%		0%
Inglaterra	10	1%	17	5%	12	5%
Australia	9	1%	17	5%	9	4%
Tailandia	9	1%		0%		0%
Brasil	5	1%	2	1%	1	0%
Suecia	5	1%		0%		0%
Hong Kong	4	1%		0%		0%
Iran	4	1%		0%		0%
Holanda	4	1%		0%	10	4%
Taiwan	4	1%		0%		0%
Turkia	4	1%	17	5%	18	7%
Vietnam	4	1%		0%		0%
Africa	3	0%		0%		0%
Europa	3	0%		0%		0%
Finlandia	3	0%		0%		0%
Alemania	3	0%	28	8%	22	9%
Irlanda	3	0%		0%		0%
Japon	3	0%		0%		0%
España	3	0%		0%		0%
Colombia	2	0%	1	0%	1	0%
Austria		0%	17	5%	11	4%
Canada		0%	10	3%	7	3%
Total	264	37%	338	95%	200	82%
Otros paises	445	63%	19	5%	45	18%

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Correo recibido de traductora certificada para la traducción de las declaraciones del Cuestionario RSLQ de Houghton y Neck (2002)

Adjunto la traducción solicitada.

Saludos,

Sandra Bibiana Clavijo O.
Vicepresidenta Interna – ACTTI
bclavijo@actti.org



Tabla II: Factor de estructura del RSLQ (datos de muestra 1)

Factor 1: visualización de desempeño exitoso (escala $\alpha = 0.85$ (0.85))	
1. Uso mi imaginación para verme a mí mismo desempeñándome bien al realizar trabajos importantes	0.763
10. Me visualizo desempeñando exitosamente un trabajo antes de hacerlo	0.815
19. Algunas veces me imagino haciendo bien una tarea antes de hacerla	0.814
27. Yo, a propósito, me visualizo a mí mismo superando los retos que enfrento	0.686
33. Mentalmente frecuentemente ensayo la forma en que planeo lidiar con un reto antes de enfrentarlo	0.512
Factor 2: programación de objetivos propios (escala $\alpha = 0.84$ (0.85))	
2. Establezco objetivos específicos para mi desempeño	0.737
11. Conscientemente tengo objetivos en mente para mi desempeño en el trabajo	0.690
20. Trabajo para lograr objetivos específicos que me he propuesto	0.767
28. Pienso acerca de los objetivos que intento alcanzar en el futuro	0.667
34. Escribo objetivos específicos orientados a mi propio desempeño	0.567
Factor 3: diálogo conmigo mismo (escala $\alpha = 0.92$ (0.84))	
3. Algunas veces hablo conmigo mismo (mentalmente o en voz alta) esperando que me ayude a lidiar con las dificultades que enfrento	0.907
12. Algunas veces hablo conmigo mismo (mentalmente o en voz alta) para lidiar con situaciones difíciles	0.909
21. Cuando me encuentro en situaciones difíciles, algunas veces hablo conmigo mismo (mentalmente o en voz alta) para superarlas	0.853
Factor 4: auto recompensas (escala $\alpha = 0.93$ (0.91))	

4. Cuando realizo una tarea de manera especialmente buena, me gusta darme gusto dándome un regalo o haciendo una actividad que me gusta mucho	0.908
13. Cuando hago algo bien, me premio a mí mismo yendo a un evento especial como una buena cena, ir al cine, ir de compras, etc.	0.908
22. Cuando he completado con éxito una tarea, frecuentemente me regalo a mí mismo algo que me gusta	0.909
Factor 5: evaluación de creencias y suposiciones (escala $\alpha = 0.78$ (0.79))	
5. Pienso acerca de mis creencias y suposiciones cuando me encuentro en una situación difícil	0.790
14. Intento evaluar mentalmente la exactitud de mis propias creencias acerca de situaciones difíciles para mí	0.757
23. Abiertamente articulo y evalúo mis propias suposiciones cuando estoy en desacuerdo con otra persona	0.618
29. Pienso acerca de mis creencias y suposiciones y las evalúo	0.650
Factor 6: auto castigo (escala $\alpha = 0.86$ (0.75))	
6. Tiendo a sentirme mal cuando mi desempeño no es el adecuado	0.839
15. Tiendo a pensar mal de mí mismo cuando no he hecho bien una actividad	0.857
24. Me siento culpable cuando mi desempeño no es el adecuado	0.791
30. Algunas veces expreso abiertamente mi desagrado conmigo mismo, cuando mi desempeño no es el adecuado	0.783
Factor 7: auto observación (escala $\alpha = 0.82$ (0.73))	
7. Estoy atengo de monitorear mi desempeño en el trabajo (o en los estudios)	0.761
16. Usualmente soy consciente de mi desempeño mientras realizo una actividad	0.698
25. Estoy atento a mi desempeño cuando estoy realizando mi trabajo	0.663
31. Monitoreo mi progreso en los proyectos en los que me encuentro trabajando	0.541
Factor 8: enfocarse en premios intangibles (escala $\alpha = 0.74$ (0.69))	
8. Enfoco mis pensamientos más en aspectos placenteros, que, en aquellos desagradables, con relación a mis actividades laborales (o académicas)	0.490
17. Trato de rodearme de personas y objetos que sacan mi lado positivo	0.376
26. Cuando debo decidir, trato de hacer mi trabajo de manera placentera, antes que de hacerlo por cumplir	0.765
32. En mi trabajo, busco actividades que disfrute	0.711
35. Encuentro mi manera favorita de hacer las cosas	0.727
Factor 9: recordatorios propios (escala $\alpha = 0.91$ (0.82))	
9. Escribo notas para recordar lo que necesito lograr	0.919
18. Uso recordatorios (por ejemplo, notas y listas) que me ayuden a enfocarme en lo que necesito lograr	0.897

Anexo C. Formulario (FDA1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual)



Estimado participante: El propósito de este estudio es evaluar la relación entre autoliderazgo y desempeño individual. Sus respuestas serán mantenidas en completa confidencialidad. La información recolectada de la misma será utilizada para fines estrictamente académicos y de investigación y los resultados servirán de insumo para orientar a la academia y al sector empresarial, en el desarrollo de programas de entrenamiento para la formación de líderes.

POR FAVOR LEA CUIDADOSAMENTE CADA ENUNCIADO, Y RESPONDA DE MANERA HONESTA Y OBJETIVA. NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS SOLO SE ACEPTA UN FORMULARIO POR ESTUDIANTE /DIRECCION DE CORREO GRACIAS POR SU COLABORACIÓN - TIEMPO ESTIMADO 8 MINUTOS

Sección 1

Sección I. Numerales 1-6 Información demográfica

- 1. ¿En qué universidad estudia?
- 2. ¿Qué maestría está adelantando?
- 3. ¿Cuál es su correo institucional?
- 4. ¿Cuál es el área de conocimiento de su maestría?
 - Economía/Administración/Contaduría/Afines

- Ciencias de la Salud
 - Ingeniería/Arquitectura/Urbanismo/Afines
 - Bellas Artes
 - Ciencias de la educación
 - Matemáticas y Ciencias Naturales
 - Ciencias Sociales y Humanas
- 5. ¿Cuál es su rango de edad?
 - 18-24 años
 - 25-34 años
 - 35-44 años
 - Mayor de 45 años
 - 6. ¿Cuál es su género?
 - Masculino
 - Femenino
 - Otro

Sección 2

Sección II. Numerales 7- 42 Responda con cuál declaración se siente más identificado.

7. Me visualizo realizando una tarea con éxito antes de realizarla (Auto_1).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

8. Cuando me encuentro en situaciones difíciles, a veces hablo conmigo mismo (en voz alta o mentalmente) para ayudarme a superarlo (Auto_2).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien

- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

9. Trabajo hacia metas específicas que me he fijado (Auto_3).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

10. Tiendo a ser duro conmigo mismo en mi forma de pensar, cuando no he hecho bien una tarea (Auto_4).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

11. Pienso en las metas que pretendo alcanzar en el futuro

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

12. Establezco metas específicas para mi propio desempeño (Auto_6).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

13. Me aseguro de hacer un seguimiento de lo bien que me está yendo en el trabajo/ (estudio) (Auto_7).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

14. Utilizo notas escritas para recordarme a mí mismo lo que necesito lograr (Auto_8).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

15. Expreso y evalúo abiertamente mis propias suposiciones cuando tengo un desacuerdo con otra persona (Auto_9).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

16. Escribo metas específicas para mi propio desempeño (Auto_10).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

17. Me visualizo a propósito superando los desafíos que enfrento (Auto_11).

- 1- No lo describe para nada

- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

18. A menudo ensayo mentalmente la forma en que planeo lidiar con un desafío antes de enfrentarlo (Auto_12).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

19. Utilizo recordatorios concretos (Ej., Notas y listas) para ayudarme a concentrarme en las cosas que necesito lograr (Auto_13).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

20. Cuando he completado con éxito una tarea, a menudo me recompenso con algo que me gusta (Auto_14).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

21. Intento rodearme de los objetos y las personas que resaltan mis comportamientos deseables (Auto_15).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien

- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

22. Cuando tengo una opción, trato de hacer mi trabajo de la manera que disfruto, en lugar de tratar simplemente de superarlo (Auto_16).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

23. Busco actividades en mi trabajo que disfruto hacer (Auto_17).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

24. Pienso en mis propias creencias y suposiciones cada vez que encuentro una situación difícil. (Auto_19).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

25. Pienso y evalúo las creencias y suposiciones que tengo. (Auto_18).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

26. En los últimos tres meses me las arreglé para planificar mi trabajo para que se hiciera a tiempo. (Des_1).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

27. En los últimos tres meses mi planeación fue óptima (Des_2).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

28. En los últimos tres meses tuve la oportunidad de priorizar los problemas principales de los secundarios (Des_3).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

29. En los últimos tres meses pude realizar bien mi trabajo con un mínimo de tiempo y esfuerzo. (Des_4).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

30. En los últimos tres meses asumí responsabilidades adicionales (Des_5).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

31. En los últimos tres meses yo mismo comencé nuevas tareas, cuando terminé las anteriores. (Des_6).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

32. En los últimos tres meses asumí una tarea de trabajo desafiante, cuando estaba disponible. (Des_7).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

33. En los últimos tres meses trabajé para mantener actualizado mi conocimiento laboral. (Des_8).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

34. En los últimos tres meses trabajé para mantener mis habilidades laborales actualizadas (Des_9).

- 1- No lo describe para nada

- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

35. En los últimos tres meses se me ocurrieron soluciones creativas para nuevos problemas. (Des_10).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

36. En los últimos tres meses seguí buscando nuevos retos para mi trabajo (Des_11).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

37. En los últimos tres meses participé activamente en reuniones de trabajo. (Des_12).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

38. En los últimos tres meses me quejé de asuntos sin importancia en el trabajo. (Des_13).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

39. En los últimos tres meses hice los problemas más grandes de lo que estaban. (Des_14).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

40. En los últimos tres meses me concentré en los aspectos negativos de una situación laboral, en lugar de en los aspectos positivos (Des_15).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

41. En los últimos tres meses hablé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo. (Des_16).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

42. En los últimos tres meses hablé con personas ajenas a la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo (Des_17).

- 1- No lo describe para nada
- 2- No lo describe bien
- 3- Lo describe de cierta manera
- 4- Lo describe bien
- 5- Lo describe muy bien

Sección 3

Sección III. Numerales 45- 49 Información de trabajo

43. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en su actual empresa?

- Actualmente no tengo trabajo
- Menos de 1año a 5 años
- De 6 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 a 20 años
- 21 años o más

44. ¿Que posición tiene en su trabajo actual?

- Colega de grupo
- Líder de Grupo
- Líder de varios grupos
- Líder de unidad con varios grupos /Líder Compañía

45. El número de empleados de mi empresa está en un rango de:

- De 0 a 10 empleados
- De 11 a 50 empleados
- De 51 a 200 empleados
- Mas de 200 empleados

Sección 4

Sección IV. Numerales 46-51. Responda con que afirmación está de acuerdo o en desacuerdo

46. La organización, tiene muy en cuenta mis objetivos y valores (X1).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Neutral)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

47. Tengo ayuda completa de la organización, cuando se presenta algún problema (X2).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Neutral)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

48. La organización está dispuesta a darme soporte para realizar mejor mi trabajo (X3).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Neutral)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

49. La organización intenta que mi trabajo sea lo más interesante (X4).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Neutral)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

50. La organización toma en cuenta mis opiniones (X5).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Neutral)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

51. Si la organización obtuviera mayores ganancias consideraría aumentar mi salario (X6).

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Neutral)
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo D. Correo de Invitación a expertos para validación de Confiabilidad de Formulario FAD1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual

CARLOS FERNANDO RAMIREZ SALAZAR



Para:

Jue 10/06/2021 19:06

Estimado

Estoy realizando mi trabajo de tesis doctoral titulado, " Gestión del Autoliderazgo y su Influencia en el desempeño Individual y de los equipos en las organizaciones ". Para adelantar la investigación he diseñado un instrumento de medición que me permita constatar la validez del modelo que estoy proponiendo.

En esta primera etapa, debo realizar un test del instrumento propuesto, entre líderes reconocidos por su trayectoria e impacto en el ámbito colombiano. Indudablemente usted como Líder de la EAN, encaja en el perfil mencionado y abusando de su tiempo le pido me ayude diligenciando la encuesta adjunta y lo más importante que me dé su opinión sobre la misma.

Ojalá la pueda realizar este fin de semana.

De antemano agradezco su valiosa colaboración.

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhTOfQ2Delq615J6hkzCxBk53yAh73O1xUMehZOUpXW TY5Njc0UzVSMzFLT0cxN08yRy4u>

Anexo E. Listado de expertos participantes en validación de Confiabilidad de Formulario FDA1- Relación entre Autoliderazgo y Desempeño Individual

ID	Hora de inicio	Hora de finaliza	Correo elect	Experiencia
1	6/9/21 7:50:37	6/9/21 7:58:14	Experto No 1	PHD Profesor Unversitario de Doctorado Experiencia mayor a 10 años
2	6/11/21 11:29:25	6/11/21 11:45:32	Experto No 2	Experiencia empresarial mayor a 20 años en Industrias de Consumo masivo,Farmacéutico y Sector de educacion superior
3	6/11/21 14:21:56	6/11/21 14:25:29	Experto No 3	Empresario , experto en grandes industrias sector retail experiencia mayor a 30 años
4	6/11/21 9:30:27	6/11/21 14:29:15	Experto No 4	Experto en Educacion Superior .Emprendedor, experiencia mayor a 20 años
5	6/13/21 22:08:37	6/13/21 22:13:59	Expeto No 5	Experto en RRHH , experiencia mayor a 15 años
6	6/14/21 8:10:45	6/14/21 8:56:07	Experto No 6	Experiencia en educacion superior, cargos de direccion, experiencia mayor de 20 años
7	6/14/21 20:39:24	6/14/21 20:48:37	Experto No 7	Experto en consultoria de empresas privadas y de gobierno. Mas de 20 años de ejercicio profesional
8	6/15/21 6:59:46	6/15/21 7:12:00	Experto No 8	Experto en consultoria de empresas privadas multinacionales y de gobierno. Mas de 20 años de ejercicio profesional
9	6/15/21 11:14:31	6/15/21 11:20:21	Experto No 9	PHD Experta en educacion Superior, en cargos de decanatura y Vicerrectoria academica. Mas de 15 años de experiencia
10	6/16/21 15:45:01	6/16/21 15:49:15	Experto No 10	Experta en servicios y atencion al cliente. Mas de 20 años de experiencia profesional
11	6/17/21 7:45:36	6/17/21 7:49:13	Experto No 11	PHD Experto en educacion superior , cargos de decano,y vicerrector academico.
12	6/17/21 8:16:40	6/17/21 9:11:55	Experto No 12	Emprendedor , experiencia docente y cargos directivos de Educacion superior experiencia mayor a 20 años