

## El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas

### Transformational leadership and its impact on managerial decision making in companies

Tapia Castilla, Zulehika Cecilia; Antequera Ripoll, Javier Mauricio

Zulehika Cecilia Tapia Castilla  
Ztapiacastilla@gmail.com  
Universidad Autónoma del caribe, Colombia  
Javier Mauricio Antequera Ripoll  
javier.antequera@uac.edu.co  
Universidad Autónoma del caribe, Colombia

**AD-GNOSIS**  
Corporación Universitaria Americana, Colombia  
ISSN: 2344-7516  
ISSN-e: 2745-1364  
Periodicidad: Anual  
vol. 9, núm. 9, 2020  
revistaadgnosis@coruniamericana.edu.co

Recepción: 26 Abril 2020  
Aprobación: 04 Septiembre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/716/7163738015/>

**Resumen:** El liderazgo es un fenómeno en estudio, en constante revisión teórica, debido a la complejidad de su naturaleza, en el cual, se conjugan una multitud de variables que tratan de explicar su causalidad, composición y efecto en las organizaciones. Sin embargo, es claro, que los diferentes tipos de liderazgo tienen una influencia decisiva en la toma de decisiones de las empresas, y generan un impacto significativo en el crecimiento de estas. En el presente artículo, se aborda el tema del liderazgo, haciendo especial énfasis, en la incidencia de los diferentes tipos de liderazgo para el direccionamiento empresarial y acerca de la importancia del liderazgo transformacional para el logro de los objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Líder, organización, situacional, contingente, transformacional.

**Abstract:** Leadership is a phenomenon under study, in constant theoretical revision, due to the complexity of its nature, in which, a multitude of variables are combined that try to explain their causality composition and effect in organizations. However, it is clear that the different types of leadership have a decisive influence on the decision making of companies, and generate a significant impact on their growth. In the present article, the topic of leadership is approached, with special emphasis on the incidence of different types of leadership for business management and on the importance of transformational leadership for the achievement of organizational objectives.

**Keywords:** Leader, organization, situational, contingent, transformational.

## INTRODUCCIÓN

El Liderazgo ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Gaynor, 2003, p.14).

El Líder necesita relacionarse con los demás, en la esfera de lo organizacional, esa relación tiene como propósito claro el desarrollar actividades para el logro de objetivos que beneficien al colectivo. Es cada vez más notorio cómo las empresas u organizaciones se interesan más en el ambiente de trabajo para generar

valor y aumentar la productividad laboral de las personas, debido a que todo se relaciona directamente con la manera de que estas son lideradas, y ello en parte, es conducente a mejorar la calidad de vida laboral y a crear condiciones al interior de la organización que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción. El Liderazgo Transformacional centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. De igual forma, este tipo de liderazgo tiene una incidencia notable en la toma de decisiones de tipo gerencial, de allí la importancia de indagar, acerca de la relación conceptual entre liderazgo y gerencia, y de cómo tal fusión conceptual, es colaborativa con el logro de los objetivos misionales de una organización.

En el presente artículo tiene como propósito identificar cómo influye el liderazgo transformacional en la toma de decisiones al interior de las organizaciones.

## METODOLOGÍA

Esta indagación es de tipo cualitativa, ya que se basa en una revisión documental, por lo que se aborda desde el método de investigación descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), la cual se fundamenta en una exploración bibliográfica, buscando exponer los diferentes tipos de liderazgo, su característica e importancia en las organizaciones, especialmente las empresariales. Asimismo, es de carácter descriptivo, en el cual, se hace una indagación teórica sobre un tema en particular, como lo es, el liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones, y con base en fuentes de información de tipo secundaria se exponen las características del liderazgo, sus distintivos enfoques teóricos y se da relevancia al liderazgo transformacional, por considerarlo como una perspectiva validada para la toma de decisiones y el logro de resultados favorables en una empresa. De igual manera, se recurrió al abordaje conceptual de los distintos modelos teóricos sobre este factor y haciendo especial énfasis en el liderazgo transformacional.

## MARCO TEÓRICO

### Liderazgo

Actualmente el liderazgo se considera un factor esencial e inherente a todas las teorías organizacionales, y este factor contribuye en las relaciones humanas centradas en la cultura, la comunicación, procesos de análisis y posibilidad de cambio en las organizacionales (Banks, McCauley, Gardner and Guler, 2016). El líder debe poseer la capacidad de generar, desarrollar, promocionar y evaluar procesos de transformación en los empleados de una organización (Rivas, 2016).

Según Huéscar, López & Cervelló (2017), el líder dedica sus esfuerzos para que se alcancen los objetivos organizacionales y en procura de que los equipos de trabajo funcionen por ello, debe estar preparada y ser competente en esa labor, para el logro de las metas propuestas. En cuanto a la “autenticidad” del líder, es necesario que éste demuestre presentarse una persona ética, que favorece la autorrealización tanto de él, cómo de las personas que trabajan con él (García, Moya, & Molero, 2015). El tipo de liderazgo influye significativamente en el rendimiento del equipo de trabajo, en su funcionamiento óptimo y la cohesión del mismo (García, et al., 2015; León, Mendoza, Castaño, del Río, & Fajardo, 2017).

Los líderes desarrollan un sentimiento de confianza, admiración, lealtad, y motivan a los empleados para que estos logren más de lo que en un principio se esperaba de ellos (Ganga y Navarrete 2013, 2014). Según Cerezo (2014):

“Recomiendo pensar al líder como un facilitador, alguien que está construyendo constantemente con un otro. El liderazgo es un rol clave hoy, aportando herramientas, pero al mismo tiempo tomando del otro y

escuchándolo, teniendo la capacidad de brindar oportunidades de cambio y acompañar a las personas no sólo en el ámbito laboral, sino también en lo personal” (p. 1).

Un líder potencializa las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas puestas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad (Pérez, Jiménez y Romo, 2017). Son características del líder:

“Autenticidad, capacidad de servicio, motivación, atención, compromiso, bienestar emocional y entrenamiento y, en segunda instancia, elementos grupales en relación con sus seguidores, específicamente con la cohesión, retroalimentación y rendimiento. Segundo, que cuando se estudia el liderazgo haciendo énfasis en factores del contexto, este está asociado a temas como confianza, clima organizacional e innovación y en cuanto a los seguidores y subordinados, al estilo y congruencia del líder” (Aguilar & Correa, 2017, p.1-16).

El liderazgo ha sido un elemento fundamental en la estructura de todas las sociedades y objeto de estudio de investigadores, políticos, académicos y gente del común, y en el cual, tienen en común, la habilidad humana. También se relaciona dicho concepto, con la responsabilidad de cumplir objetivos empresariales (Contreras y Jiménez, 2016). En el caso de los estilos de liderazgo, estos se consideran situacionales, por tanto, deben ser analizados a la luz de eventos concretos y acordes con la ocasión del momento (Llora, 2015).

Según Sánchez y Barraza (2015), en la actuación del liderazgo, no hay modelos puros, sino más bien, una mezcla de acciones individuales o grupales, y no se alcanzan a distinguir los límites entre un tipo o estilo de liderazgo. Estos mismos autores exponen que:

“Para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015).

El liderazgo en la esfera organizacional o de los grupos humanos, es una necesidad funcional de la sociedad, si se tiene en cuenta, que todos necesitan de un guía y un modelo referente para poder caminar en el quehacer de la vida (Terrazas, 2015). En ese sentido, el líder debe tener el carisma, sensibilidad, y empatía para poder llegar a todos y de ese modo ayudar a modificar el comportamiento de los seres humanos.

La calidad del liderazgo conlleva a hacer buen uso de los espacios organizacionales en donde se fomente la autonomía para el logro de buenos resultados (Espínola, et al. 2016). Liderar, es en cierta forma, obtener resultados a través de otros, por tanto, esa acción debe ser motivadora e influenciar decididamente en los demás para lograr resultados superiores (Codina, 2017). En línea con lo anterior se requiere de un equipo de trabajo que tenga en cuenta, las percepciones, actitudes y habilidades de los empleados para esos logros de esos motivos misionales (Jaya y Guerra, 2017).

Galvis y Ramírez (2016), exponen que un líder debe ser un transformador positivo de personas, realidades y contextos. Para el caso empresarial, se orienta el liderazgo con enfoques estratégicos enmarcados en términos económicos y de eficacia.

Para Izquierdo y otros (2017), el papel del líder, es un factor clave, en función de que se gestione adecuadamente la organización como tal; y en razón a la competitividad, se requiere un liderazgo enfocado en la eficiencia en el proceso de toma de decisiones. La actuación del liderazgo en algunos casos puede resultar compleja, debido a que abarca un amplio conjunto de actividades y responsabilidades que los líderes asumen, por tanto, se requiere en muchas ocasiones de una colaboración de parte del colectivismo, y que ello incluya los deseos y necesidades de quienes están bajo el cargo del líder (Dapena, Mendy, Ortega, & Pérez, 2014).

Sin dudas, el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados, y la historia corrobora tal hecho, en donde los líderes siempre han guiado a los demás para que las cosas funcionen y se mantenga todo en orden (Aguirre, Serrano & Sotomayor, 2017).

Según Esguerra (2017), se han desarrollado perspectivas y modelos para comprender las interacciones del liderazgo con respecto a los factores determinantes de ventaja competitiva y rentas relacionales, y se ha logrado evidenciar, que el aprendizaje y el conocimiento compartido son fundamentales.

El liderazgo, también es un elemento de carácter estratégico para que las empresas u organizaciones, puedan lograr el éxito (Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez, 2016). El tipo de liderazgo que se ejerza en el proceso de toma de decisiones determinará el éxito o fracaso estratégico (Pedraja, 2015).

### La Gerencia

En el crecimiento de las empresas, tiene relevancia la actuación de la gerencia para la adecuada toma de decisiones, y es por ello, que se deben tener en cuenta, los esfuerzos, competencias y habilidades de un gerente dentro de una organización.

En la dirección empresarial, se realizan esfuerzos permanentes orientados a la tecnificación, el mejoramiento, la diversificación de productos y servicios; con la finalidad de consolidar el posicionamiento de las organizaciones en el mercado. De allí, que resulte fundamental para el éxito de las mismas, contar con gerentes eficientes, con las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) necesarias para responder eficazmente a las necesidades de ajuste en un medio cambiante, así como competitivo.

Según Hellriegel y otros (2002), el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. De igual forma, el gerente asume la valoración de la empresa y los propósitos fundamentales que se deriven de ella.

Castaño (2008), hace la siguiente clasificación de los gerentes, como son: a) Gerentes funcionales. Son aquellos gerentes, responsables de una sola área de la organización, por ejemplo: producción, finanzas, mercadotecnia o recursos humanos. Este tipo de gerentes comúnmente, tienen experiencia así como conocimientos técnicos relacionados con el trabajo realizado por los individuos bajo su supervisión, los problemas a los que éstos se pueden enfrentar y los recursos necesarios para lograr un desempeño eficiente, b) Gerentes generales: Son aquellos gerentes que son responsables de todas las actividades o áreas funcionales de una organización; por lo común supervisan a gerentes funcionales. Según Bateman y otros (2001), los gerentes generales comúnmente “centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización”.

En cuanto al papel del gerente en la toma de decisiones en las empresas, ello implica que este posea un conocimiento general sobre los aspectos instrumentales, administrativos y financieros de la empresa, teniendo en cuenta, que son los gerentes de alta dirección los encargados de tomar las decisiones y establecer las estrategias que afectan todas las áreas de la organización.

Robbins y otros (2000); Bateman y otros (2001), así como Hellriegel y otros (2002), coinciden al exponer, que los gerentes deben desempeñar eficientemente cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son la planificación, la organización, la dirección y el control.

La planificación es una etapa que consiste en especificar los objetivos a lograr, decidiendo con anticipación las acciones adecuadas a emprender. Entre las actividades de planificación se encuentran: el análisis de situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la empresa, la elección de estrategias de negocios y, la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización. Hellriegel y otros (2002), señalan, que los gerentes planifican por tres razones: Primero, fijar un rumbo general para cumplir con la visión de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia, responsabilidad social). Segundo, identificar y asignar los recursos requeridos por la organización para alcanzar sus objetivos. Tercero, decidir cuáles actividades es necesario a fin de lograrlos.

En cuanto a la organización, esta se entiende como el proceso de creación de una estructura de relaciones que les permita a los empleados realizar los planes de la gerencia, así como cumplir con los objetivos organizacionales. El éxito de una empresa depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia los recursos. Es importante manifestar que los escenarios de crecimiento de las pequeñas y

medianas empresas se están consolidando a medida que los avances tecnológicos se hacen visibles en acciones concretas y eficientes (Avellaneda, Cabrera, Martínez & Donoso, 2017).

Se considera que, a través de una organización eficaz, los gerentes logran coordinar los recursos (humanos, financieros, físicos, de información, entre otros) necesarios para lograr los objetivos; así como las acciones dirigidas a atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, distribuir recursos, crear condiciones para que las personas y las actividades funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

En lo que se refiere a la dirección, esta tarea consiste en lograr dirigir de manera adecuada a los demás para que realicen las funciones necesarias para lograr los objetivos de la organización. Esta etapa implica el contacto cercano con la gente, orientándola e inspirándose hacia la consecución de las metas tanto individuales, como de la empresa. Se requiere estimular a las personas para que se desempeñen bien; a través de un liderazgo efectivo, motivándolos, comunicándose con ellos y resolviendo los conflictos generados en el entorno laboral.

En lo que respecta al control, en este proceso una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprenden acciones correctivas. Un sistema de control efectivo transmite mensajes oportunos a los gerentes cuando las cosas no marchan de acuerdo con lo planificado, alertándolos sobre la necesidad de implementar medidas correctivas. Los presupuestos, los sistemas de información, la reducción de costos, así como la acción disciplinaria son sólo algunas de las herramientas de control (Hellriegel y otros, 2002).

Por otra parte, debido a que la labor gerencial es variada, así como compleja, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo. En este sentido, de acuerdo a Bateman y otros (2001), las habilidades son capacidades específicas resultantes del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. Según Robbins y otros (2000), los gerentes deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; en cuanto a las habilidades técnicas, estas comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura.

En razón a las habilidades humanas, estas se refieren a la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo. Son esenciales en todas las áreas de la jerarquía organizacional; además, los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia. Y las habilidades conceptuales, son aquellas que tienen que ver con la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, reconocer asuntos complejos así como dinámicos, examinar los numerosos factores influyentes en estos asuntos, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados. En la medida que adquiera mayores responsabilidades, el gerente debe ejercer este tipo de habilidades con mayor frecuencia.

Se requiere que el gerente se apoye en sus conocimientos, habilidades y destrezas para ser un buen negociante y sacar provecho de la valoración de empresas. Esta valoración pasa a ser parte de toma de decisiones gerenciales en las empresas, y que deben ser tenidas en cuenta dentro del contexto colombiano.

El gerente debe tener claro, que valorar un negocio es un proceso empresarial que no solo se remite solamente a la aplicación de elementos meramente técnicos o financieros, sino también, el papel que ejercen los gestores involucrados en la decisión, por lo cual, entender la lógica que subyace en el valor económico ayuda a no caer en errores o trampas durante el proceso (Lubian, 2001). Esta orientación al valor económico como un elemento fundamental para la toma de decisiones es una realidad que siempre ha estado presente en la buena práctica empresarial, distinguiendo entre lo que es un buen y un mal negocio.

Los gerentes, para valorar correctamente una realidad económica o de tipo empresarial, requieren de un conocimiento cercano a esa realidad.

### **Enfoques teóricos de liderazgo**

El liderazgo en las organizaciones ha sido estudiado desde diversos enfoques o modelos teóricos, y en el cual sobresalen las corrientes positivista, conductual y contingencial, todo ello, en función de poder establecer una teoría de liderazgo que dé respuesta al comportamiento del líder en el campo organizacional.

Estudios sobre liderazgo han demostrado (Coronel, 1996, p. 123) que, a través de rasgos de la personalidad, no se puede concebir un perfil real de liderazgo, y con mayor razón, si se tiene en cuenta que los rasgos de la personalidad no son universalmente válidos en todos los contextos. Aun no existe un criterio unificado entre los investigadores, en el cual, se pueda concluir, qué rasgos guardan relación directa con el liderazgo.

En cuanto al enfoque conductual, el liderazgo es determinado por la conducta del individuo, en ese sentido, aquella persona que presenta don de mando o una mayor actitud frente a ciertos hechos, es la que se puede considerar líder, es decir, toma relevancia la autoridad que prevalece sobre la pasividad de algunos de actuar diligentemente ante determinados eventos en una organización.

Algunos estudios de tipo experimental sobre liderazgo han concluido que los líderes autocráticos centran su poder en sí mismos, y dominan el proceso de toma de decisiones hasta el punto de imponer su punto de vista personal sobre el del grupo.

El liderazgo autocrático se convierte en el eje central hacia el éxito o el fracaso, y se asume, que a través de la figura y carisma del líder y por medio de su imposición, una organización puede lograr las metas propuestas. En contraposición a este enfoque, surge el estilo de liderazgo democrático, en donde el líder comparte su poder y responsabilidad con los miembros del grupo. En esta perspectiva, las decisiones se toman por consenso o acuerdo de grupo.

En la perspectiva del líder eficaz en una organización, esta se centra en que el liderazgo implica establecer relaciones de confianza y apoyo mutuo, pero a la vez, se requieren métodos de control y trabajo en equipo para la toma de decisiones y el que se establezcan objetivos que sean acompañados de la acción y en donde todos se mantienen informados sobre los logros establecidos. En ese sentido, se podría argüir que el liderazgo es inspiración hacia la acción, organización eficaz para la toma de decisiones y el logro de determinadas metas de tipo organizacional.

Algunos investigadores afirman, que, en el ámbito de actuación del líder, se dan dos tipos de orientación en una organización, como son; Orientación al empleado y Orientación a la producción (Hersey - Blanchard, 1993, citado por Chamorro, 2005). Los líderes orientados al empleado consideran que cada empleado es importante por lo que toman interés en cada uno de ellos, aceptan sus individualidades y necesidades personales, mientras que los líderes orientados a la producción enfatizan en los resultados y en los aspectos técnicos del trabajo. Los empleados son considerados como herramientas para alcanzar los objetivos propuestos. En cierto modo esta apreciación es similar al hecho de considerar que en las organizaciones existen líderes autocráticos (producción) y otros democráticos (relaciones) como ya se hizo referencia anteriormente.

También McGregor en sus investigaciones, propone dos estilos determinados de liderazgo: autocrático y democrático, pero haciendo énfasis en una serie de principios sobre el comportamiento humano (McGregor citado por Coopers & Lybran, 1994): El estilo X o de tipo autocrático, parte del supuesto de que el ser humano es perezoso, por tanto, debe ser coaccionado y estimulado económicamente para que rinda en el trabajo. En cambio, el estilo democrático o Y, se fundamenta en el supuesto de que las personas son, por naturaleza, activas y ejercen el control sobre sí mismas para lograr los objetivos que se proponen. Para McGregor, estas maneras de comportamientos humanos expuestas son el resultado de la naturaleza de la organización. En ese sentido, se considera que el estilo X es típico de organizaciones tradicionalmente represivas, fundamentadas en la aplicación rígida y estricta de la autoridad. En cuanto al estilo Y, es favorable por la toma de decisiones y autocontrol; lo cual, incrementará en los trabajadores los niveles de motivación e integración, facilitando una comunicación más fluida; a la vez que se obtiene rendimientos superiores (Coopers & Lybran, 1994, p.164).

Según Blake & Mouton, el mejor estilo de liderazgo es el de Equipo. Este estilo maximiza la productividad y la satisfacción, crece y se desarrolla en todas las situaciones. Sin embargo, estudios posteriores (Hersey –

Blanchard, 1993, citado por Chamorro, 2005; Misumi & Peterson, 1985; Bennis & Nanus, 2001; Schein, 1988) han demostrado que no hay un mejor estilo de liderazgo, éste ha de estar en consonancia con la situación en la que tiene lugar ya que son las demandas de la situación las que determinan el estilo de liderazgo.

Es bueno significar que los estudios conductuales abordan el tema de la conducta del individuo dentro de determinadas situaciones y confieren que las personas involucradas en el liderazgo poseen rasgos personales y funcionan en una situación dada, sin embargo, tales estudios no establecen relaciones causales entre conducta y liderazgo situacional.

En el tema de la incidencia de la situación en el liderazgo, surge el Enfoque Contingencial. En el cual, se concibe que:

...] los aspectos del medio ambiente que afectan al individuo. Estos aspectos pueden ser objetos físicos como los muebles de la oficina, o pueden ser relaciones sociales con los clientes, con los compañeros de trabajo, con el jefe o con los subordinados. [...] la situación puede referirse a aquellas actitudes o percepciones que se tienen habitualmente en una organización como la costumbre de llevarse a casa el trabajo de la oficina, interrumpir el trabajo durante veinte minutos para tomar el café o el sobreentender que nadie será despedido. Estas son variables intraorganizacionales. Los aspectos extraorganizacionales de la situación pueden incluir un excedente o escasez de trabajo, el número de ordenadores o la ubicación de una oficina – suburbana o urbana (Fiedler & Chemers, 1985, p. 69).

El modelo situacional plantea, que no hay un estilo mejor de liderazgo, en ese sentido, la eficacia de un líder es contingente con ciertos factores de tipo ambiental, situacional o relacional. “[...] *Los conceptos de la conducta organizacional están fundamentados en condiciones situacionales, es decir, si X entonces Y, pero sólo bajo las condiciones específicas de Z – variables contingenciales* (Robbins citado por Hersey – Blanchard, 1993, p.11). Desde ese enfoque teórico, un solo estilo de liderazgo no puede ser aplicado en todas las situaciones cotidianas de una organización ya que varía de acuerdo con las diferentes personalidades y estados de ánimo de los miembros o seguidores, las reglas gubernamentales, la agenda de trabajo, el amplio rango y complejidad en el trabajo y cambios en la estructura organizativa, entre otros (Owens, 1976, citado por Chamorro, 2005).

En relación con lo anterior, y estableciendo cierta divergencia, algunos consideran que el líder se impone frente a las circunstancias que se le presenten, por lo tanto, se atribuye un grado de predisposición natural en la persona que ejerce el liderazgo, que hace que supere todos esos factores o situaciones que tratan de impedir su accionar eficaz sobre un grupo de miembros en una organización.

La Teoría del Path Goal, se centra en los conceptos de Iniciación de la Estructura y Consideración esbozados por la Universidad de Ohio, pero incluye un nuevo elemento: la motivación funcional del líder. Esta es definida como el incremento de los reconocimientos personales de los subordinados por el logro en las metas del trabajo, y la construcción de una senda para estos reconocimientos más fácil de transitar mediante su clarificación, reducción de obstáculos y dificultades, y el incremento de las oportunidades para la satisfacción personal (House y Dessler 1974, citados por Yulk, 1989, p. 99). La teoría sugiere, que la conducta del líder está orientada a la consecución de las metas del seguidor y a clarificar los pasos en la consecución de esas metas. (Mitchell & House, citado por Chamorro, 2005). Luego, la eficacia del líder se manifiesta en su habilidad para desarrollar en los seguidores la motivación de una manera satisfactoria.

House & Mitchell (Hersey & Blanchard, 1993, p.121, citado por Chamorro, 2005) consideran cuatro conductas de liderazgo: 1. Liderazgo de apoyo: el líder tiene en cuenta las necesidades de los subordinados, preocupándose por su bienestar, y por crear un clima amigable en la unidad de trabajo. 2. Liderazgo directivo: permite a los subordinados saber qué se espera de ellos, da orientaciones específicas, solicita a los subordinados seguir reglas y procedimientos, horarios y trabajo coordinado. 3. Liderazgo participativo: consulta a los subordinados y tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias. 4. Liderazgo orientado al logro: establece las metas a alcanzar, propone mejoras de desempeño, enfatiza la excelencia en el desempeño y muestra su confianza en que los subordinados alcanzarán altos estándares.

También se menciona, el Modelo Normativo. Según Vroom & Yetton (1973), en el cual, analizan cómo la conducta del líder en la toma de decisiones afecta la calidad de la decisión y la aceptación de la misma

por parte de los subordinados. La calidad y la aceptación son las variables intervinientes que conjuntamente afectan el resultado del grupo. Según este enfoque, la forma en que el líder desempeña su rol es una función, tanto de las propiedades de la situación con las cuales se enfrenta y la relativa estabilidad de las propiedades de la persona incluyendo sus características de personalidad, creencias y actitudes. Esta posición es consistente con la teoría de Lewin según la cual la conducta de una persona está en función de la persona y el medio (Vroom & Yetton, 1973, p. 198).

El modelo de Vroom & Yetton (Yulk, 1989, p. 113) asume que la participación conduce a decisiones de mayor calidad si los subordinados poseen información relevante, y si están dispuestos a cooperar para tomar buenas decisiones, y, además, líderes y subordinados son competentes para hallar soluciones creativas a los problemas.

El Modelo Tridimensional de Liderazgo Eficaz, plantea los conceptos de estilos de liderazgo y las demandas situacionales de un contexto específico, conceptos que integran con las dimensiones de liderazgo ya esbozadas por la Universidad de Ohio. Desde esta perspectiva contingencial, el estilo de liderazgo de un individuo es el modelo de conducta que una persona exhibe cuando intenta influir en las actividades de los otros. Pero ese estilo es la percepción que tienen los otros, y que puede ser muy diferente a la que el líder percibe de sí mismo. Según Hersey & Blanchard (1993, citado por Chamorro, 2005), el estilo de liderazgo involucra algunas combinaciones de conductas, de tareas y de relaciones.

El Modelo Integrativo de la Conducta Eficaz de Dirección, fue expuesto por Yulk, quien propuso una metateoría llamada Modelo de Enlace Múltiple para explicar cómo las conductas del líder afectan el desempeño de una subunidad organizacional. En este modelo (Yulk, 1989, p.123) se integran los principales aspectos de las teorías situacionales sobre la conducta eficaz de dirección: la teoría del Path – Goal, el modelo normativo de decisión de Vroom & Yetton y la teoría de interacción líder – medio – seguidor. Es decir, se construye sobre las fortalezas de las teorías en mención.

Por último, se considera la influencia que tiene la cultura en el contexto organizacional, debido a que ella modela el crecimiento del grupo, en ese orden de ideas, se concibe que tanto la cultura como el crecimiento del grupo sean el resultado de las actividades del líder. Al respecto, expresa Schein que:

“[...] por consiguiente, el estudio del liderazgo ha de comprender la forma en que las intenciones individuales de los líderes, sus propias estimaciones de la situación, sus presunciones y valores, llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validadas consensualmente, para pasar a los nuevos miembros como ‘la manera correcta de definir la situación’ (Schein, 1988, p.67).

En atención a lo anteriormente mencionado, la cultura se convierte en un factor clave para el logro de eficacia del líder dentro de una organización, en ese sentido, el liderazgo podría ser adaptativo o transformador de la cultura organizacional del cual es parte integrante.

En síntesis, las teorías positivas, conductual y contingencial, tratan de explicar el accionar del liderazgo en una organización, y en parte cada uno de tales enfoques tienen cierta validez dentro el contexto personal, grupal y situacional en una empresa u organización, debido a que el líder se identifica como aquella persona que posee ciertas cualidades diferenciadoras del resto de los miembros de una organización, y ejerce determinado comportamiento con base en su experiencia de vida y sobre los factores en que interactúa, por lo tanto, es razonable que aplique métodos, establezca controles y dirija a los demás y acorde con las circunstancias que se presenten dentro del contexto organizacional y fuera de él.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología (Gaynor, 2003, p.14). En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de liderazgo transformacional establecido sobre el liderazgo carismático.

El liderazgo transformacional centra su atención en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores, en ese sentido, los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir

de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas.

El líder influye decididamente sobre los demás miembros de una organización, y compromete a sus seguidores en acciones conjuntas en función de que trascienden sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Se busca generar confianza, respeto y motivación, para que cada uno de los seguidores o miembros de la organización puedan lograr más de aquello originalmente esperado; en virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo de liderazgo transaccional (Lupano & Castro, 2005, p. 112).

Los líderes transformacionales, según Ingram & Camgemi, deben generar un proceso cultural en donde se “inspire” y “mueva” todos los niveles empresariales y organizacionales hacia un mismo objetivo. En este sentido, los líderes transformacionales deben promover la cultura no autoritaria y a su vez, motivar hacia la obtención de metas comunes (2006, p. 773).

Según Duran y Castañeda (2015), el liderazgo transaccional implica el brindar conocimiento a los seguidores, por tanto en una empresa se requiere una cultura que sirva de mediadora entre el liderazgo transformacional y compartir conocimiento. Por otra parte, el Liderazgo Transformacional:

*Comprende un proceso de dirección, en el cual la transformación del entorno representa un aspecto fundamental, lo cual es posible a través de la acción del líder quien inspira y motiva a sus seguidores (Bracho & García 2013, p. 167).*

El liderazgo transformacional puede incidir favorablemente en el bienestar afectivo de los empleados y en la prevención de afectaciones mentales como el estrés, de allí la importancia de algunos jefes empresariales de promocionar este estilo de liderazgo en sus organizaciones (Perilla y Gómez, 2017).

Este liderazgo implica que la persona quien dirige tenga una visión de lo que desea alcanzar a nivel empresarial u organizacional, pero su actuación en el plano personal, debe fundamentarse en valores finales de justicia, igualdad y derechos humanos (Loaiza y Pirela, 2015).

El liderazgo transformacional conlleva a que se logren estándares de excelencia e impacta a la organización como un todo, y guarda relación directa con la calidad de los procesos y con el aprendizaje (Pedraja y Rodríguez, 2015). Se considera, que el liderazgo transformacional implica:

La capacidad de mantener el equilibrio personal, de asumir errores personales, de adquirir nuevos conocimientos, de tomar decisiones de modo adecuado, de reaccionar con las emociones y estados de ánimo adecuados, de escuchar, de transmitir ideas de manera efectiva, de desarrollar el potencial de cada persona, de generar un ambiente de colaboración y confianza, de mostrar un comportamiento emprendedor, de programar las actividades de manera adecuada, de identificar y tratar la información de manera adecuada; aunado a aquellos que tienen la capacidad de utilizar los recursos del modo más idóneo, de satisfacer las necesidades del cliente, de alcanzar acuerdos satisfactorios entre las partes, de ver el lado positivo de la realidad y de establecer metas elevadas para sí y para los demás (González, Carrión y Palacios, 2015, p.10).

Es bueno concebir, que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo de liderazgo emocional, (Coleman, 2001). En ese nuevo paradigma de liderazgo, se deben establecer principios básicos de comunicación en términos de poder vincular el sentido emocional del líder con sus seguidores. Y ello, va a depender de como el líder pueda interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Ingram & Gangemi, 2006, p. 773).

El modelo de liderazgo emocional ha tomado fuerza dentro del concepto de liderazgo en las organizaciones. Según Goleman,

Las características de la inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás (Goleman, 2001 p. 61).

Muchas empresas u organizaciones en la actualidad están promoviendo actitudes emocionales de sus trabajadores, con el objeto de que éstos se sientan más motivados, responsables y autónomos durante sus labores cotidianas. Al motivar a las personas, se está al mismo tiempo promoviendo su atención, memoria, aprendizaje y habilidades con el entorno.

Es claro que el liderazgo debe trabajar porque en la organización se mejoren la comunicación y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y los clientes. Para lo anterior, se requiere aumentar la motivación y el liderazgo del colaborador, haciendo que esta se sienta más comprometido con lo que hace y de que exista un clima laboral favorable, donde todos se entienden y se respetan sus puntos de vista.

En síntesis, un líder transformacional o influyente debe comprender que en todos los niveles de la estructura de una organización se deben crear las condiciones para que cada colaborador aporte lo mejor de sí, es decir, desarrolle su conocimiento y experiencia, y con ello logre mayor eficiencia, sea más creativo y logre ser parte de un equipo de trabajo conjunto para el logro de los aspectos misionales de la organización.

También existe una relación entre los estilos de liderazgo y los valores, en esa relación se concibe como los líderes en la construcción de un sistema integrado, generan patrones de comportamiento deseables, los cuales influyen decisivamente sobre el rendimiento de los subordinados, su compromiso hacia la organización y los niveles de satisfacción con el trabajo (Gardner & Avolio, 1998, p.34, citado por Chamorro, 2005). A pesar de que los valores del líder juegan un papel fundamental en el proceso de influencia y en los resultados organizacionales, este factor ha sido poco estudiado.

Según April, Peters, Locke & Mlambo (2010, p. 168), los líderes transformacionales tienen como valores fundamentales la búsqueda de un mundo en paz, la responsabilidad, la armonía, la libertad y el respeto mutuo, lo cual sugiere, que los líderes transformacionales se orientan más hacia el bienestar colectivo que hacia su propio bienestar.

### **Discusión**

Los modelos teóricos que tratan de explicar el liderazgo en el campo organizacional son insuficientes, debido a que es un factor de estudio muy complejo y dinámico, que incluye variables intervinientes de todo tipo. En ese sentido, es comprensible que los estudios e investigaciones de dicho fenómeno, se caractericen por darle mayor peso a una variable sobre otra, quizás ello, sea producto de poder diferenciar una teoría de otra, que mas en contraposición entre ellas, podían ser de tipo complementarias o de simplemente establecer diferencias conceptuales para dar acreditación a cierto tipo de investigación.

En el estudio del liderazgo, se dan connotaciones muy semejantes en cuanto a factores causales que tratan de explicar el comportamiento, la situación y la influencia de éste en el campo organizacional. Sin embargo, en el intento de poder brindar un modelo o enfoque teórico satisfactorio, no se tiene en cuenta la integridad del fenómeno en estudio para lograr con ello un mayor grado de comprensión del mismo.

Las teorías que han sido erigidas sobre el liderazgo aún no han podido dar respuesta a cuáles son las variables que determinan en mayor peso la esencia al liderazgo, y en ese sentido, tal situación conlleva a establecer que el liderazgo debido a su naturaleza y complejidad, puede obedecer a muchas causalidades y su composición puede ser cambiante con el tiempo.

En atención a lo expuesto, se podría esgrimir que cada una de las teorías mencionadas en el presente artículo tiene parte de verdad con respecto a la caracterización del liderazgo, y por lo tanto los distintos factores de tipo actitudinal, situacional y contingencial son complementarios para la explicación del liderazgo en las organizaciones.

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como: las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

Por otra parte, se considera, que el enfoque intercambio líder - miembro, más varios factores situacionales y las interacciones entre líderes miembros de los grupos, deberán ser desarrollados, también por los máximos líderes de las empresas, así también por todo directivos, jefes y supervisores que se preparen de manera integral para constituirse en el talento gerencial de la organización. Estos grupos mediante procesos de capacitación podrán desarrollar sus habilidades y aptitudes, incluidas las de la inteligencia emocional, que también los conviertan en líderes, para influir e inspirar a sus grupos de trabajo en el nuevo rumbo de la empresa.

A pesar de las divergencias teóricas sobre liderazgo, en línea general, se pueden establecer ciertos supuestos acerca del líder influyente, transformacional, eficaz y el situacional.

El liderazgo influyente es uno de los rasgos distintivos que definen al líder moderno y son parte de la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo (Goleman, 1996).

Los líderes transformacionales son proactivos y eficientes toman la iniciativa en la identificación y solución de problemas. Los líderes con una fuerte motivación de logro asumen la responsabilidad para solucionar problemas relacionados con la tarea y prefieren soluciones que involucren moderados niveles de riesgo. La conducta de liderazgo depende, en gran parte, de las necesidades y valores de los subordinados, del tipo de expectativa y la situación. Los líderes eficaces establecen relaciones de cooperación con los subordinados. Las relaciones se caracterizan por altos niveles de confianza y lealtad. La toma de decisiones es una fuente de poder. Los líderes que poseen conocimientos técnicos y habilidades cognitivas toman decisiones de alta calidad. El buen liderazgo impacta directamente en el clima organizacional y, por supuesto, en la productividad de la organización pero para entender un poco mejor haremos una retrospectiva a través de la historia del arte sobre las teorías existentes del liderazgo. (Rivera & Conrado, 2016).

Las características y habilidades predictivas del liderazgo eficaz desarrollan favorables relaciones con los subordinados. Los factores situacionales afectan el desarrollo y mantenimiento de las relaciones eficaces dentro y fuera de la organización.

Por otra parte, considerando la dinámica de las organizaciones en el presente y futuro, se puede concebir que haya permanentes cambios y adaptaciones; por ello, los atributos de un liderazgo situacional, es un factor clave ante el entorno cambiante.

## CONCLUSIONES

Se concluye, que el Liderazgo es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, tanto en su génesis como en sus resultados. A pesar de los avances logrados aún falta mucho por investigar en el propósito de hallar una teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, así como intervenir sobre el liderazgo y su efectividad en el contexto organizacional. Sin embargo, se pueden establecer elementos comunes que dan cuenta de la composición o estructura del liderazgo en la esfera empresarial.

En la formulación de un modelo de liderazgo se deben considerar varios aspectos identificados en algunos modelos y enfoques, que contribuyen a darle mayor completitud al proceso de liderazgo, es decir, permiten abordarlo desde una perspectiva más amplia. La idea central de la revisión teórica expuesta consiste en el poder consolidar elementos pertinentes y que no son considerados en su totalidad para el ejercicio del líder, además de la interacción de éstos para el éxito y la eficiencia organizacional.

En el modelo explicativo del liderazgo en las organizaciones se deben considerar las relaciones entre el líder, la organización y los seguidores, debido a que cada uno de estos elementos está inmerso en el campo organizacional y provienen de los enfoques en los que se considera que el líder no es el único dentro del proceso de liderazgo. El ambiente es uno de los factores que influye en el proceso de liderazgo. De igual forma, en el análisis del liderazgo dentro de la gerencia de las empresas, se tiene que tener en cuenta factores tales como: los valores, la estrategia, la comunidad, la comunicación, los resultados y los clientes, entre otros. Las organizaciones desarrollan patrones de comportamiento y valores que se vuelven característicos y que los

diferencian de otras. Este elemento es de gran importancia dentro del enfoque de liderazgo que se da en la gerencia de la organización. También los procesos de comunicación son esenciales dentro de la función del liderazgo, la cual es una herramienta fundamental para que el líder sepa qué está pasando en la organización, con sus seguidores, con los clientes y con la comunidad en general.

En cuanto a la estrategia, está garantizada que el ejercicio de liderazgo por parte de la gerencia no sea en vano y se llegue al fin que pretenden alcanzar las organizaciones. Los resultados en los clientes y la comunidad señalan en cierta forma, si el proceso de liderazgo es eficiente o no. En este orden de ideas, se establece que la dirección genera resultados directamente en la comunidad y los clientes, fundamentalmente mediante la influencia directa del líder con sus estrategias y su transformación de los seguidores.

Por último, se considera, que a través del liderazgo transformacional se logra identificar que el seguidor transformado puede crear mayor satisfacción en el cliente.

De modo general, se puede también concluir, que el liderazgo transformacional en la gerencia tiene como propósito, el orientar a la organización hacia el crecimiento económico y el éxito empresarial de largo plazo. La dirección a través de su liderazgo reconoce el derecho de los colaboradores de ser escuchados y la importancia de identificar sus necesidades y expectativas relevantes, de forma que se puede responder coherentemente a ellas, mediante procesos de inclusión, involucramiento y comunicación efectiva, transparente y continua.

Los mejores Líderes son aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de las metas establecidas por la empresa. Para el caso de los gerentes, estos comúnmente son requeridos en las altas direcciones de las empresas; ellos deberán ser personas íntegras, con inteligencia emocional, con fuerte poder moral y un sólido poder experto, el cual permitirá manejar los cambios e inspirar a toda la organización para seguirlos con pasión y compromiso hacia una visión compartida.

## REFERENCIAS

- Aguilar Bustamante, M. C., & Correa Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>.
- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- April, K., Peters, K., Kirsten, L., & Mlambo, C. (2010). Ethics and leadership: enablers and stumbling blocks. *Journal of Public Affairs*, 10, 152-172.
- Avellaneda, R., Cabrera, S., Martínez, P. A., & Donoso Albarracín, C. G. (2017). Apoyo tecnológico para la fidelización y captación de nuevos clientes por medio de una aplicación móvil. *Investigación E Innovación En Ingenierías*, 5(1), 92-101. <https://doi.org/10.17081/invinno.5.1.2618>
- Bennis W. & Nanus B. (2001): *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós. 239p.
- Bateman, Thomas y Snell, Scott. (2001). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.
- Banks G, McCauley K, Gardner W, Guler C. (2016) A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quart.* Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316000163>.
- Bracho Parra, O., y García Guillany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *En: Telos*, 15(2), p. 165-177.
- Codina Jiménez, A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo *Contemporary Approaches to Leadership Studies .COFIN. 1. 1-18*. Universidad de La Habana, Cuba.
- Contreras Ríos, D., y Jiménez Ayala, L. (2016). *Liderazgo Y Clima Organizacional En Un Colegio De Cundinamarca. Lineamientos Básicos Para Su Intervención*. Universidad Del Rosario. Bogotá D.C.

- Castaño Guillén, C. (2008). Valoración de Pequeñas Empresas: una Aplicación a la marca “denominación de origen Dehesa de Extremadura” Departamento de Economía de la Empresa y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UNED. España.
- Coronel, J. (1996): La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. España: Huelva: Universidad.
- Chamorro Miranda, D. (2005). Factores Determinantes del estilo de liderazgo del Director-A Universidad Complutense de Madrid.
- Coronel, J. (1996): La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. España: Huelva: Universidad.
- Cerezo, D. (2014). Liderazgo hoy. *Ámbito Financiero*. Recuperado de <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=768300>
- Coopers & Lybrand (1994): El Capital Humano y la Empresa. Madrid: Cuadernos de cinco días.
- Chamorro Miranda, D. (2005). Factores Determinantes del estilo de liderazgo del Director-A Universidad Complutense de Madrid.
- Durán Gamba, M.G. & Castañeda, D.I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147. DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13.
- Dapena, A., Mendy, F., Ortega, R., & Pérez, I. (2014). Estilos de liderazgo hacia 2017. Transformación y estrategias. Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/perspectivas-pwc/assets/edicion-2014-01-01.pdf>
- Esguerra Perez; G. (2017). Liderazgo y conocimiento compartido en contextos interorganizacionales. Universidad del Rosario.
- Espínola Hoffmann, V; Treviño, J; Guerrero Mena, J; Martínez Argel, R. (2016). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos XLIII, N° 1: 87-106*.
- Fielder and Chemers, M. (1985): Liderazgo y Administración Efectiva. México, Trillas.
- Goleman Daniel (2001) Inteligencia Emocional. Editorial: Bantam Books.
- Gaynor, E. (2003). Cambio organizacional y desarrollo organizacional. Intervenciones de Consultoría: Fases de Desarrollo Organizacional. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lopera.
- García-Calvo, T., Leo, F., Gonzalez-Ponce, I., Sánchez-Miguel, P. A., Mouratidis, A., & Ntoumanis, N. (2014). Perceived coach-created and peer-created motivational climates and their associations with team cohesion and athlete satisfaction: Evidence from a longitudinal study. *Journal of Sports Sciences*, 32(18), 1738-1750. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.918641>.
- García-Guiu, C., Molero, F., Moya, M., & Molero, J. A. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59-64. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>.
- Galvis Quiroga, J., y Ramírez Meneses, S. (2016). El Liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones Educativas Distritales Chuniya y José Joaquín Castro Martínez. Universidad Libre. Bogotá D.C.
- González Rosas, E; Carrión García, A; y Palacios Marqués, D. (2015). El liderazgo por competencias y el EFQM Investigación Administrativa, núm. 116, pp. 10-24. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959001>.
- Ganga Contreras, F; Villegas Villegas, F; Pedraja Rejas, L; y Rodríguez Ponce, E. (2016). Liderazgo Transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el Norte de Chile. *Interciencia*, vol. 41, núm.pp. 596-604 Asociación Interciencia Caracas, Venezuela.
- Ganga F, Navarrete E (2013) Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral* 19: 52-77.
- Ganga F, Navarrete E (2014) Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Rev. Venez. Gerencia* 19: 456-476.

- Huéscar Hernández, E., López Mora, C., & Cervelló Gimeno, E. (2017). Relación de los estilos de liderazgo, cohesión grupal, potencia de equipo y rendimiento en jugadores de fútbol no profesionales. *Universitas Psychologica*, 16(4), 1-14. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-4.relc>.
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2002): Administración: Un Enfoque Basado en Competencias. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Ingram, J. & Cangemi, J. (2006). Emotions, Emotional Intelligence and Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective. *Academic journal from Education*, 132(4), 771-778.
- Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., & Mocha Román, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jaya Escobar, A., y Guerra Bretaña, R. (2017). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. Caso de la Universidad Estatal de Bolívar. *Cofin Habana*. 12. (Número 2). 206-225.
- León, B., Mendo-Lázaro, S., Felipe-Castaño, E., Polo del Río, M. I., & Fajardo-Bullón, F. (2017). Potencia de equipo y aprendizaje cooperativo en el ámbito universitario. *Revista de Psicodidáctica*, 22(1), 9-15. <https://doi.org/10.1387/RevPsicodidact.14213>.
- Llora, R. (2015). Daniel Goleman, sus seis estilos de Liderazgo. Recuperado de <https://ricardlloria.wordpress.com/2015/09/07/daniel-goleman-sus-seis-estilos-de-liderazgo/>.
- Loaiza, C., y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 20, núm. 69, pp. 152-171 Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Lupano, P. & Castro, S. (2005). Estudios sobre el liderazgo: Teoría y evaluación. *Psicodebate*, 6(29), 107-122.
- Misumi, J. & Peterson, M. (1985): The Performance – Maintenance (PM). *Theory of Leadership: Review of Japanese Research Program*. *Administrative Science Quarterly*, 20, 2.
- Pérez Ortega, G; Jiménez Valdés, G; Romo Morales, G (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. En: *Entramado*. vol. 13, no. 1, p. 48-61. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.v13n1.25137>.
- Perilla Toro, L., y Gómez Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Journal of Work and Organizational Psychology* 33. 95–108 Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.
- Pedraja-Rejas L (2015) La importancia del liderazgo en la economía del conocimiento. *Interciencia* 40: 653-653.
- Pascual, Villa Y Auzmendi. (1993): El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes. ICE Deusto: Mensajero
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Rivas E. (2016). Entrevista a Silvina Malvárez. *Revista Iberoamericana de Educación e Investigación en Enfermería*. 9-14. Disponible en: [http://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/198/Schein, E. \(1988\): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión Dinámica Barcelona: Plaza & Janés](http://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/198/Schein, E. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión Dinámica Barcelona: Plaza & Janés).
- Rivera Cerpa, Y. M., & Conrado Tobón, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (19), 57–68. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.19.2901>
- Sánchez Reyes, J; y Barraza Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, vol. 11, núm. 4, pp. 161-170 Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte, México. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>.
- Sánchez y Barraza (2015). El liderazgo: deseos y realidades. Disponible en: [www.cubaeduca.cu/medias/](http://www.cubaeduca.cu/medias/).
- Terrazas Pastor, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Perspectivas*, núm. 35, pp. 7-28. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941232002>.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973): Leadership and Decision – Making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yulk, G (1989): Leadership in Organizations (2 ed.). New Jersey: Prentice – Hall International, Inc.