

2

LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONSTRUCTO

Mónica García-Rubiano*
Universidad Católica de Colombia

<https://www.doi.org/10.14718/9789585133785.2021.2>

Introducción

Los entornos en los que se estimula el cambio desarrollan habilidades en quienes conforman una organización y promueven el desarrollo de habilidades y capacidades para obtener la suficiente versatilidad al momento de gestionar equipos de trabajo. De esta forma se puede entender el concepto de liderazgo, el cual se ha intentado definir mediante modelos explicativos que, según el autor que lo desarrolle, han sido adaptados a partir de distintos intereses y de la perspectiva en la que se esté evaluando (Van et al., 2017). Como se verá más adelante, a lo largo de este capítulo se abordan diferentes aspectos relacionados con el constructo de liderazgo, como lo son sus características, modelos, aspectos que permiten evaluarlo, y algunas herramientas que lo potencializan.

Marco de referencia

A lo largo de la historia, según Estrada (2007), el liderazgo como característica ha tenido influencia en el ser humano desde civilizaciones antiguas y ha dado origen a una estructura jerárquica para que la humanidad pudiera definirse y evolucionar como sociedad. Un ejemplo de esto es cómo en la antigüedad la iglesia y sus gobernantes tuvieron que administrar las riquezas de su territorio e incluso fueron capaces de construir las grandes edificaciones en Egipto, que en su momento permitieron que grandes reinos se fortalecieran, y que en la actualidad son unas de las grandes maravillas del mundo.

* <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

Ahora bien, según Contreras et al. (2016), el estudio del liderazgo comenzó al investigar cómo el ser humano —basado en estrategias— podía dirigir de manera autónoma una sociedad, y a partir de ello surgió el desarrollo de un amplio análisis de las características de los grandes líderes de la historia, donde se llegó a identificar cada uno de los rasgos de un líder, su procedencia, y lo que los hace diferentes a los demás, con lo cual se llegó a la conclusión de que un líder nace, mas no se hace. A partir de esta conclusión surgieron distintas hipótesis, definiciones y teorías, refutadas ya por varios autores, pero que a fin de cuentas permitieron un acercamiento a las principales características del líder, que por lo general tienen que ver con habilidades de dirección e influencia sobre los demás para conducirlos a una meta con un fin y un objetivo en particular.

Respecto a la definición de liderazgo, se observa que han existido abundantes definiciones y clarificaciones que le han dado una complejidad particular al término. Para Gómez (2008), por ejemplo, el liderazgo se entiende como la forma de influenciar en otra persona su habilidad de esfuerzo, iniciativa y actitud proactiva, lo que le permitirá crear y desarrollar estrategias creativas desde su organización hacia la consecución de un objetivo o meta en común. Esto quiere decir que, para este autor, un líder es todo ser humano que, por medio de su interacción y de habilidades como la creatividad, la proactividad, el trabajo en equipo y en especial la comunicación asertiva, ejerce una influencia sobre los demás, quienes se convertirán sus seguidores, debido a que con el líder se hace posible alcanzar metas y objetivos compartidos.

Por otra parte, para Robbins y Judge (2009), el liderazgo tiene que ver con la aptitud que tienen una persona para poder influir en un grupo de personas con el fin alcanzar una meta. Así, el líder nace por designación de un cargo directivo en pro de la visión organizacional, y es quien permite el crecimiento de la empresa.

De otro lado, desde la perspectiva del Gil et al. (2011), el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, aunque hay diferencias en la forma en que se puede ejercer, ya que puede darse desde un nivel de autoridad o desde las características propias de la persona.

Asimismo, García (2011) plantea que el liderazgo es la facultad que tiene el ser humano para influir en gran medida sobre las decisiones de otros, e identifica distintas diferencias entre la forma de liderar de un sujeto a otro, ya que algunos líderes dirigen o influncian según su cargo y jerarquía, de acuerdo con sus características propias, o bien según sus actitudes, que son la base de identificación de un tipo específico de liderazgo, con las cuales el líder genera positivismo y entusiasmo sobre sus seguidores.

En contraste con lo anterior, para Lupano y Castro (2006), el liderazgo no es más que un atributo de la persona, que aparece como resultado de un proceso social en el que la percepción juega un papel básico y fundamental; así, la participación sería la esencia del ser un líder, pero también incluye la forma como los otros lo perciben.

Ahora bien, según García-Solarte (2015), los elementos que intervienen en el seguimiento e identificación del proceso de liderazgo en una organización son el entorno, la situación, los seguidores, la estrategia, los resultados, la comunidad y la comunicación; y todos ellos permiten dimensionar que el liderazgo no es una labor exclusiva del líder, sino que en él también interviene una serie de dimensiones que permiten garantizar que se visualice el liderazgo como un todo, desde las características del ambiente hasta la influencia que se tiene sobre los clientes y la comunidad.

Adicionalmente, Aguilar-Bustamante y Correa-Chica (2017) determinaron la relevancia del liderazgo sobre la consecución de objetivos en las organizaciones, lo que implica una constante en el mundo de las organizaciones, dado que el liderazgo mismo debe enfocarse en la maximización de los recursos para poder evaluar el entorno, los procesos y los mecanismos dentro de la organización, con el fin de que esta se mantenga activa en los mercados.

Finalmente, es importante señalar que en la evolución del concepto de liderazgo se ha identificado un gran número de aportes de modelos —como lo son el Fleishman, el de trayectoria-meta, el modelo Fiedler, el Vroom-Jago, y el Hersey-Blanchard, entre otros— que describen y caracterizan las conductas de un líder, su quehacer y su papel dentro de diferentes contextos. A partir de estos trabajos es posible identificar cuatro enfoques principales: el enfoque del comportamiento, el enfoque de los rasgos, el enfoque de contingencia y el enfoque emergente.

Enfoque del comportamiento

Este enfoque tiene origen en la entidad universitaria estatal de Columbus, Ohio, en la cual se investigó respecto a las conductas que poseen los líderes y sobre aquello que las diferencia de los que no son líderes. Para Lussier y Achua (2002), el enfoque del comportamiento indica las dos dimensiones del comportamiento que fundamentan a un líder y que son la base de la estructura inicial: por una parte, se encuentra cómo el líder define y estructura su papel, y, por otra, cómo lo hace respecto a sus subordinados con el propósito de alcanzar una meta; así, la consideración que describe las relaciones de trabajo incluye la confianza mutua y el respeto por las ideas que dan los subordinados, así como por sus sentimientos. Teniendo esto en cuenta, Lussier y Achua (2002) concluyen que el comportamiento de un líder se relaciona con la identificación de los estilos de liderazgo vinculados con lo que hace y el cómo lo hace.

Por otra parte, Lewin (1951, citado en Mogollón & González, 2010) afirmó, respecto a los distintos estilos de liderazgo, que estos se dan a partir del uso que los líderes le dan a la autoridad que poseen; y, por tanto, estableció tres tipos de liderazgo que se consolidan bajo la conducta del líder y sus características: (a) el *liderazgo autoritario o autocrático* —centrado en el jefe, en el que el líder tiene el control en la toma de decisiones—; (b) el *liderazgo democrático o participativo* —centrado en los subordinados, en el que se promueve la participación de las personas que hacen parte de los equipos de trabajo—; y (c) el *liderazgo laissez-faire* —de políticas laxas, en el que el líder evita el poder y la responsabilidad—.

Enfoque de los rasgos

Este enfoque se centra específicamente en la identificación de las cualidades y características personales que debe poseer un líder efectivo y que lo diferencian de los demás. Por ejemplo, para Fayol (1986), los principales rasgos que componen a un líder son la inteligencia, el vigor físico e intelectual, la perseverancia, la voluntad reflexiva, las cualidades morales, la energía y la actividad, sin dejar a un lado cualidades fundamentales como la responsabilidad, el sentimiento del deber, el interés, la cultura, la experiencia, el dominio, la confianza en sí mismo, la integridad, la honestidad y los conocimientos sobre diversas funciones, así como el ser competente profesionalmente.

Asimismo, Daft (2006) plantea que, a partir de un sin número de estudios e investigaciones, la importancia y el sustento era profundizar respecto al comportamiento de un líder, así como sus diferentes rasgos y características —incluida la estatura, la inteligencia y la energía que ellos brindaban a los demás—, con el objetivo de identificar a las personas que eran realmente líderes y a aquellas que podían ser formadas para ello; como resultado, el autor afirma que los principales rasgos que definen a un líder son su energía, su intuición, su inteligencia y su capacidad para persuadir a los demás.

Enfoque de contingencia

En la historia y evolución de las investigaciones del liderazgo se encuentra también la teoría de contingencia, la cual, al igual que la teoría del comportamiento, hace referencia a la unión y descripción de las cualidades de un líder en relación con la influencia en sus seguidores; no obstante, lo que la diferencia de las demás teorías es el énfasis que hace en la interacción existente entre el líder y los seguidores con el contexto en el que se desarrollan (Daft, 2006).

Para Daft (2006), esta teoría se fundamenta en la eficacia que tiene el liderazgo en la situación y en el entorno en el que se desarrolla —siendo este su enfoque principal—, con lo cual da cuenta de que la eficacia del comportamiento de un líder es totalmente contingente, dependiendo de las situaciones que se den en un contexto determinado. Teniendo esto en cuenta, en esta teoría se han identificado tres variables fundamentales: (a) la relación entre seguidores y líderes; (b) la organización y estructuración de tareas y metas; y (c) la autoridad que el líder ejerce frente a la situación sobre sus seguidores —en donde, si esta no es óptima, será necesario cambiar el líder, la situación, o el tipo de liderazgo utilizado—. En este sentido, Daft (2006) abarca dos modelos referenciales para su argumentación y desarrollo: (a) el *modelo de contingencia de Fiedler*, que se fundamenta en identificar las tareas o relaciones de los líderes según el estilo que este tienen frente a una situación determinada; y (b) el *modelo situacional de Hersey y Blanchard*, que, a diferencia de los demás modelos, se enfoca solo en las características y rasgos de un líder, y se centra especialmente en cada una de las características que tienen los subordinados para determinar e identificar la eficiencia de la conducta del líder.

Enfoque emergente

Según Jones y George (2010), este enfoque se centra en dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el transformacional. Por una parte, el *liderazgo transaccional* se da cuando el líder tiene la capacidad de transformar a sus seguidores, generando en ellos la conciencia de que el rol del líder es fundamental para una organización, así como su necesidades personales de crecimiento, su realización y su desarrollo, ya que por medio del líder se genera en cada seguidor una gran motivación de trabajar bien en pro de una meta para, y para obtener un beneficio mutuo tanto personal como para la organización. Por otra parte, de acuerdo con Daft (2006), el *liderazgo transformacional* hace referencia a una reciprocidad que se da entre el líder y sus subordinados, ya que el primero reconoce las carencias de quien lo sigue y brinda retribuciones que suplen estas necesidades a cambio de llegar al cumplimiento óptimo de las metas y objetivos planteados; teniendo esto en cuenta, el autor afirma que este tipo de liderazgo es la forma más completa e idónea, dado que el líder motiva a sus seguidores al cumplimiento de metas y objetivos, y genera en ellos habilidades de dirección, proyección y progreso, lo que beneficia tanto al líder como a la organización y a los seguidores.

Ahora bien, estos dos estilos de liderazgo se diferencian principalmente respecto a su finalidad y objetivo, ya que el liderazgo transaccional se fundamenta en mantener la

estabilidad de la empresa sin realizar grandes cambios, mientras que el transformacional se basa en generar cambios positivos para la organización.

Evaluación y diagnóstico del liderazgo

Los estilos de liderazgo han provocado un cambio de paradigma en los estudios que hasta el momento se habían llevado a cabo acerca del liderazgo transaccional, ya que hasta ese periodo el líder era la persona encargada de compensar o sancionar un comportamiento con el fin de moldear la conducta de sus empleados. El concepto de liderazgo transaccional fue creado por Burns (1978) y perfeccionado por Bass (1985), quien más adelante integró el concepto de líder transaccional con el de líder transformacional en la teoría de *liderazgo multifactorial* (Alonso et al., 2010). Ahora bien, a partir de esta conceptualización surgieron distintos instrumentos (Van et al., 2017), entre los cuales se pueden encontrar la *escala Conger-Kanugo*, desarrollada por Conger y Kanugo (1994), el *inventario de prácticas de liderazgo* (LPI) de Luzes y Posner (1990), y el *cuestionario del liderazgo transformacional* (TLQ) de Albán Metcalfe y Alimo Metclafe (2000); instrumentos que tenían en común, además de su extenso contenido, la medición de comportamientos asociados al liderazgo transformacional.

Adicionalmente, también se encuentra el *cuestionario de descripción de la conducta del líder* (LBDQ), un instrumento diseñado por Ramírez (1992, citado en Castro-Solano, 2011) en colaboración con trabajadores del sector público —con una confiabilidad de 0.86—, cuyo objetivo es determinar los estilos de liderazgo por medio de 40 ítems divididos en cuatro categorías de 10 ítems cada una: (a) tolerancia a la libertad, (b) iniciación de estructuras, (c) consideración, y (d) énfasis en la producción. La escala estaba valorada de 1 a 5 con opciones de respuesta que iban de “siempre” a “nunca”; con respecto a su calificación, el puntaje mínimo es de 10 y el máximo de 50 para el estilo de dirección que se esté evaluando.

Por otra parte, también se han desarrollado *assessment centers* centrados en la medición del liderazgo, una estrategia que se compone de un conjunto de entrevistas, simulaciones y ejercicios que permiten predecir el comportamiento del candidato en situaciones que involucren el liderazgo. Estas estrategias son diseñadas para evaluar competencias en específico que se buscan en el perfil, y algunas de ellas podrían ser la planeación, la comunicación, las habilidades interpersonales, la solución de problemas, la evaluación situacional y la inteligencia emocional (Martínez et al., 2014).

De otro lado, una de las estrategias que podría funcionar para evaluar el liderazgo es la *medición del desempeño*, que no solo proporciona información de los líderes, sino

de todo el equipo de trabajo, ya que por medio de una evaluación de desempeño se pueden identificar oportunidades de mejora en el equipo, así como valorar el potencial, el rendimiento, la calidad del trabajo, el relacionamiento, e identificar fallos y debilidades, entre otras acciones que podrían mejorar el liderazgo en la organización (Cetina et al., 2010).

Finalmente, Perilla Toro y Martínez Useche (2009) señalan algunas herramientas tecnológicas y programas que aportan a la evaluación de los diferentes modelos de liderazgo, entre los cuales se encuentran: (a) la *medición por competencias del liderazgo como modelo de aprendizaje*, una herramienta que mide cuatro dominios importantes en el liderazgo, donde el líder puede ser identificado como un planeador racional, emocional, implementador de tareas o implementador participativo —los dominios buscan medir cómo una persona está orientada a diferentes actividades de manera emprendedora—; (b) el *análisis motivacional del comportamiento*, un cuestionario que tiene como objetivo entender cómo diferentes motivaciones pueden afectar el comportamiento y el desempeño del líder con su equipo de trabajo —el instrumento considera seis factores: el logro, la afiliación, la influencia, el control, la extensión y la dependencia—; (c) el *modelo de integración de liderazgo organizacional*, que se utiliza con cargos altos y medios de la organización —como supervisores— que deben tener características de liderazgo y una visión global de la organización; y (d) el *instrumento de medición de liderazgo de individuos en las organizaciones*, que mide las características de los individuos relacionadas con los estilos de liderazgo de la persona y las características organizacionales asociadas a dichos estilos de liderazgo.

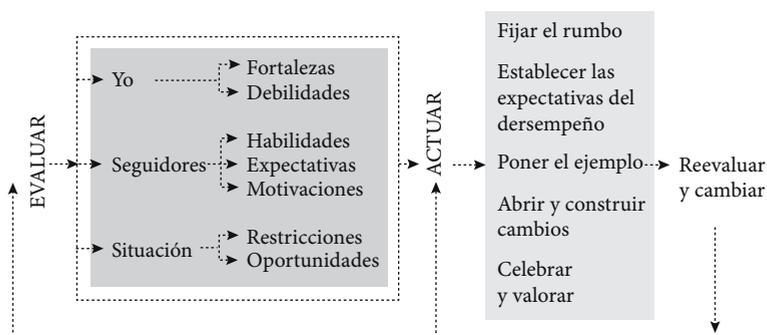
Intervención

Debido a que el liderazgo se compone de diversas características, son múltiples las herramientas que permiten potenciar y mejorar las habilidades propias del liderazgo. Hitt et al. (2006), por ejemplo, proponen un modelo basado en la capacidad de evaluación y actuación del líder. En primera instancia, los autores resaltan la capacidad del líder para evaluarse a sí mismo y encontrar oportunidades de mejora a partir de la categorización de las fortalezas y limitaciones que posee; tras dicha evaluación, la pregunta que debería derivar del ejercicio sería “¿de acuerdo con mi autovaloración, las personas de mi equipo de trabajo estarían de acuerdo?”. Bajo esta misma línea, resulta importante no solo realizar una autoevaluación, sino también considerar a las personas que se van a liderar, enlistando las capacidades de cada miembro del equipo, sus capacidades de respuesta, sus tiempos de entrega, y la dificultad de las tareas asignadas, entre otros factores relevantes. Adicionalmente, dichos autores

recomiendan realizar una evaluación de las limitaciones y oportunidades de cada situación a la que se presenta el equipo de trabajo (Hitt et al., 2006).

Con respecto al actuar del líder, es de destacar que siempre debe contar con la influencia de una meta o un parámetro previamente establecido. En este punto, los estudios demuestran una alta probabilidad del cumplimiento de las actividades si las metas son claras; además, se ha encontrado que resulta importante establecer los medios bajo los cuales se pretende actuar, delimitando la participación de cada integrante en el equipo (Hitt et al., 2006). Asimismo, se afirma que el líder deberá dejar en claro cuáles son sus expectativas o qué es lo que espera en torno al desempeño de su equipo, a la vez que debe aportar ejemplos, facilitar el trabajo de los integrantes, y reforzar y reconocer el trabajo de sus colaboradores (Hitt et al., 2006). En la Figura 1 se ejemplifican las ideas planteadas por los autores anteriores.

Figura 1. Mejorar las capacidades de liderazgo



Nota. Tomado de Hitt et al. (2006).

Por otro lado, algunos estudios han demostrado la importancia del manejo de la *inteligencia emocional* en los líderes, pues se ha establecido que aquellos que tienen un manejo emocional adecuado poseen la capacidad para intuir y comprender las necesidades y capacidades de su equipo de trabajo (Zárata & Matviuk, 2012). Teniendo esto en cuenta, el entrenamiento en este tipo de habilidades podría ayudar a potenciar la eficacia en los niveles de liderazgo organizacional.

Desde otra perspectiva, también se ha destacado la importancia de hacer uso de herramientas de *coaching* para potenciar el liderazgo gerencial, lo cual consiste básicamente en fomentar una representación adecuada del estilo de liderazgo, así como técnicas de aprendizaje, valores y creencias por parte de un externo (*coach*) hacia el colaborador que se planea potenciar, con el objetivo de generar un cambio en el nivel de desarrollo personal y organizacional. En el *coaching*, se pueden identificar dos

aspectos clave que fomentan la relación entre el *coach* y el cliente: el pragmatismo y el aprendizaje mutuo. Esto quiere decir que a partir de esta interacción se promueve el aprendizaje y retroalimentación continua, con el fin de potenciar el desarrollo de las competencias del cliente (Scott, 2007).

Siguiendo una propuesta similar, también destaca el uso del *mentoring*. Según Podsakoff et al. (2000), algunas organizaciones —como EXELIS— decidieron implementar programas de *mentoring* con el objetivo de potenciar el desarrollo del liderazgo en sus organizaciones; la actividad consistía en que cada líder debía encargarse de asistir, aconsejar, enseñar y apoyar a varios gerentes potenciales durante dos años. A través de esta dinámica, los investigadores lograron desarrollar relaciones estrechas entre los líderes y los gerentes asignados, lo que a su vez facilitó la transmisión del aprendizaje y el intercambio de conocimientos; con esto, en general encontraron que no solo los gerentes lograron desarrollar las habilidades, sino también los líderes en torno a sus capacidades de *coaching* y *mentoring*.

Por otra parte, autores como Silva et al. (2019) proponen una mirada globalizada del liderazgo para lograr su potencialización, es decir, no atribuir las cualidades y características de un líder a una única persona dentro de la organización, sino construir un tipo de *liderazgo distributivo* o *contributivo* entre todas las personas que las conforman, donde existe un “poder” compartido entre los colaboradores, que se puede medir a través de las metas, el rendimiento, la productividad y el desempeño mantenido a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, en la literatura sobre el tema se ha considerado la implementación de metodologías ágiles dentro de las características de los líderes en las organizaciones, con el propósito de que estos puedan rendir de manera más eficiente y efectiva de acuerdo con el volumen de trabajo actual que manejan las organizaciones. Todo esto es posible a partir del desarrollo de competencias relacionadas con el *aprendizaje ágil*, que consiste en facilitar la solución de problemas bajo alternativas novedosas, tomando en consideración lo que ya conoce y lo nuevo. Entre los tipos de agilidad que se potencian con este método se encuentran: (a) la *agilidad mental*, en la que el líder logra abordar las diferentes situaciones desde perspectivas innovadoras, recursivas y creativas; (b) la *agilidad interpersonal*, que se relaciona con la capacidad que tiene el líder para identificar diferencias y características en la persona y que le permitan beneficiar y potenciar la solución del problema; (c) la *agilidad para el cambio*, que le permite al líder dimensionar y adaptarse a las nuevas situaciones del entorno con rapidez; y, por último, (d) la *agilidad en los resultados*, donde se destaca la habilidad del líder para orientarse al logro por medio de las estrategias más eficientes (Palermo, 2018).

A modo de conclusión

El liderazgo ha demostrado a lo largo de los años ser una de las variables más importantes de las interacciones sociales, ya que un líder puede tener una gran influencia en sus subordinados, tanto de forma positiva como negativa, respecto a su desempeño en cualquier tipo de organización. Desde que el ser humano vive en sociedad, es un hecho innegable que en cada grupo social es posible encontrar la existencia de líderes que, con sus respectivas habilidades en la toma de decisiones, han guiado a los demás con el fin de cumplir determinadas metas, y con ello han logrado que las sociedades se mantengan de manera funcional para su supervivencia. En las diferentes décadas, los perfiles y los líderes han cambiado dependiendo de las necesidades de un contexto en específico, pero en general la actitud de un líder genera influencia en sus seguidores, además de que es el responsable directo del éxito o fracaso de cada uno de ellos.

En este sentido, el desarrollo del liderazgo en las organizaciones es un indicador de desarrollo que le permite a la organización alcanzar sus objetivos y ser competitiva en un mercado globalizado. Tener una visión macro de la organización le permite al líder entenderla y proyectar las necesidades de la organización de manera tal que se pueda cumplir con los objetivos propuestos. Es importante que la organización no se enfoque solo en medir el liderazgo, sino también en propender por brindar herramientas que le permitan a los líderes desarrollar sus potencialidades en pro de las personas que hagan parte de la organización.

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.ups>
- Alonso, M., Recio, F., Cuadrado, P., & Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714400022>
- Bass, B. M. (1985). Comment: Transformational leadership. Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293-297. <https://doi.org/10.1177/105649269543010>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Castro-Solano, A. C. (2011). La evaluación de las competencias culturales de los líderes mediante el inventario de adaptación cultural. *Anales de Psicología*, 27(2), 507-517. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16720051026>

- Cetina, T., Ortega, I., & Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. *Psicoperspectivas*, 9(1), 124-137. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n1/art07.pdf>
- Contreras, F., Piñeros, R., & Barbosa, D. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual*. Universidad del Rosario.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 1(34), 343-348. <https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Fayol, H. (1986). *Administration Industrial y General*. Orbis.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612003.pdf>
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265440664005>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 37-47. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412736>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Jones, G., & George J. (2010). *Administración contemporánea* (6.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades* (2.ª ed.). Thomson Learning.
- Martínez, I., Prado, F., & García, B. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: Un modelo estructural comparativo entre el liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1412-1429. <http://www.scielo.org.mx/pdf/aip/v4n1/v4n1a8.pdf>
- Mogollón, S., & González, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en enfermería*, 28(2), 62-72. <http://www.scielo.org.co/pdf/aven/v28n2/v28n2a06.pdf>
- Palermo, G. (2018). *Implementación del liderazgo ágil en las áreas funcionales de las organizaciones* (Trabajo de grado). Repositorio Universidad EAFIT, Colombia. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13268>

- Perilla Toro, L., & Martínez Useche, M. (2009). Evaluación del liderazgo por competencias en los estudiantes de Administración de Empresas. *Sotavento MBA*, 13, 46-67. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1617>
- Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Scott, I. (2007). El coaching gerencial: una propuesta para fortalecer el liderazgo en las organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3662373>
- Silva, W., Dunoyer, A., & Mesino, R. (2019). Nuevo liderazgo organizacional para fortalecer las instituciones universitarias débilmente acopladas según Weick. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(1), 60-70. <https://doi.org/10.25214/27114406.938>
- Van, P., Dórdio, I., Lourenco, P., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 33(2), 109-114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Zárate, R., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89-102. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225025086008>