



**Características que comparten los líderes gerenciales de las empresas
catalogadas como los mejores lugares para trabajar en Colombia según Great
place to work 2017-2021**

Fabiana Flórez

Andrés Felipe Sánchez

MBA, Colegio de Estudios superiores en Administración (CESA)

Bogotá

2023

**Características que comparten los líderes gerenciales de las empresas
catalogadas como los mejores lugares para trabajar en Colombia según Great
place to work 2017-2021**

Fabiana Flórez

Andrés Felipe Sánchez

Tutor: Rodrigo Zarate

MBA, Colegio de Estudios superiores en Administración (CESA)

Bogotá

2023

Tabla de Contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema	6
Pregunta de investigación	8
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
Revisión de la literatura	10
Cinco prácticas de liderazgo ejemplar	12
1. Servir de modelo	13
2. Inspirar una visión compartida.....	13
3. Desafiar los procesos.....	14
4. Permitir a los demás a actuar.....	14
5. Brindar aliento.....	15
Tipos de liderazgo	15
Liderazgo transformacional.....	15
Liderazgo transaccional.....	17
Liderazgo de servicio	17
Liderazgo auténtico	20
Contexto Great place to work	22
Metodología	23
Instrumentos utilizados.....	24
Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)	24
Selección de la muestra	26
Análisis de datos.....	27
Análisis de las respuestas a las encuestas realizadas.....	27
Análisis por categoría	40
Resultados por práctica según la categoría “siempre”	41
Análisis por práctica de liderazgo IPL.....	42
Análisis Anova	44
Conclusiones	46
Limitaciones del estudio.....	49
Recomendaciones	49

Lista de Referencias..... 51

Índice de figuras

Figura 1. Liderazgo en Colombia.....	8
Figura 2. Búsqueda de oportunidades desafiantes.....	28
Figura 3. Habilidad para desafiar a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras de trabajar	29
Figura 4. Capacidad de mostrar a otros intereses a largo plazo en una visión conjunta	30
Figura 5. Entusiasmo y positivismo sobre posibilidades futuras	32
Figura 6. Desarrollo de relaciones de cooperación	33
Figura 7. Capacidad de dar libertad y posibilidad de elección a la gente	34
Figura 8. Cumplimiento de las promesas y los compromisos que se hacen.....	35
Figura 9. Capacidad de establecer objetivos, planes y metas.....	36
Figura 10. Habilidad para elogiar a la gente por el trabajo bien hecho.....	37
Figura 11. Reconocimiento a los que se comprometen con los valores compartidos	39
Figura 12. Evaluación sobre el estilo de liderazgo y su relación con el ranking Great place to work.....	40
Figura 13. Clasificación de las tres prácticas más usadas por los líderes del Great place to work	44

Índice de tablas

Tabla 1. Inventario preguntas IPL	25
Tabla 2. Asociación pregunta vs práctica de liderazgo a la que corresponde	26
Tabla 3. Análisis por categoría vs promedio	41
Tabla 4. Porcentaje de respuesta “siempre” por categoría	42
Tabla 5. Categoría de prácticas de liderazgo vs frecuencia de uso	43
Tabla 6. Anova prácticas de liderazgo.....	45

Introducción

Planteamiento del problema

En esta investigación se analizarán las empresas que aparecieron en el ranking del Great place to work desde el 2017 hasta el 2021 en Colombia, sin segmentación por tamaño de la organización (Great Place to Work, s.f.).

Latinoamérica es una de las regiones donde no se han profundizado los estudios sobre liderazgo y además los que existen son escasos. Derivado de lo anterior, poco se conoce acerca de los aspectos clave del liderazgo latinoamericano y las prácticas de liderazgo que los líderes implementan dentro de sus organizaciones (Romero, 2004; Matviuk, 2005).

Estudios sobre el liderazgo latinoamericano han demostrado que los líderes tienen una tendencia a ser autocráticos y paternalistas (Recht & Wilderom, 1998). Un estudio conducido por Romero (2004) en Argentina, Chile, República Dominicana, México, Perú, Puerto Rico y Venezuela, indica que el modelo de liderazgo autocrático es el más dominante en esos países a diferencia de un modelo participativo en donde las decisiones se toman en consenso y no impuestas por un individuo.

De acuerdo con Robles et al. (2013) las empresas deben contar con procesos de liderazgo flexibles, los cuales tienen impactos positivos sobre el aprendizaje organizacional y los cambios para responder adecuadamente a los mismos. Correspondiente al estudio realizado por estos autores, la práctica de liderazgo menos frecuente en Colombia es la de inspirar, mientras que la más usada es la del liderazgo transformacional. Lo anterior indica que “la sociedad colombiana presenta el más bajo nivel de individualismo en Latinoamérica, lo que representa la importancia de contar con otros para el cumplimiento

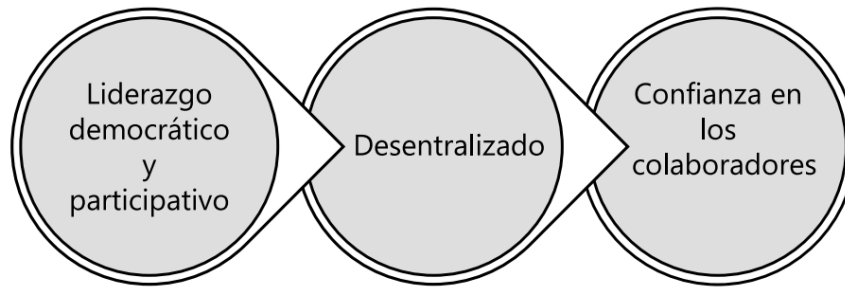
de metas”, esto incluye que el líder tome roles donde proporciona retroalimentaciones positivas, reconocimiento público y celebración de logros (Robles et al.,2013).

Por otro lado, en una investigación de Zárata & Matviuk (2012) se indica, que los líderes colombianos usan su inteligencia emocional para establecer las mejores prácticas de liderazgo y se recalca la importancia de que las diferentes áreas de la organización refuercen la misma, para desarrollar y comprometer a sus líderes. En cuanto a las empresas exportadoras colombianas, según Escandon & Hurtado (2016), sus líderes no presentan relación con un liderazgo autoritario, sino que, por el contrario, no ejercen control significativo sobre sus subordinados y buscan espacios para la participación en cuanto a ideas y toma de decisiones.

Por otra parte, según un estudio exploratorio-descriptivo realizado por Arango (2015) y representado por las regiones Pacífica, Caribe y Andina, para caracterizar las habilidades gerenciales con que cuentan los líderes de medianas empresas en Colombia, es posible concluir que existe una presencia marcada del liderazgo relacional, que se diferencia por la necesidad de formar calidad, gestión de relaciones y atención importante a los números financieros de estas empresas. Sin embargo, este mismo autor menciona que con la muestra de su estudio, fue posible concluir que en Colombia el 75% de las personas encuestadas conocía la definición de liderazgo, pero el otro 25% no tenía claro el concepto (Arango, 2015).

Según la investigación de Rivera Porras et al. (2020) quienes construyeron la figura 1, el estilo de liderazgo en Colombia es democrático y participativo, el modo de trabajo es descentralizado y permite que los colaboradores establezcan su propio ritmo de trabajo. De igual manera, los líderes colombianos confían en las capacidades de sus trabajadores (Escandon & Hurtado, 2016).

Figura 1. Liderazgo en Colombia



Nota: Tomado de Rivera et al. (2020, pág. 89)

En conclusión, a pesar de que el liderazgo es un tema que cuenta con una amplia investigación a nivel global, en cuanto al liderazgo en las empresas colombianas el material es escaso. Adicionalmente, según Cívico (2018), el panorama del liderazgo en Colombia es muy dinámico y siempre está en constante cambio, lo que representa retos mayores para las empresas. Finalmente, la gestión de conocimiento y la apertura al cambio de los líderes colombianos, aún se encuentra en una fase inicial a pesar de que es bien conocida por su relevancia en generar valor a las organizaciones. Las empresas colombianas presentan desafíos en temas de atraso tecnológico, financiamiento, exportaciones y carencia de directivos con capacidad gerencial (Robles et al., 2013).

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de liderazgo que comparten los líderes gerenciales de las empresas en Colombia que aparecieron en el ranking de Great place to work del 2017-2021?

H1: Los líderes gerenciales de las empresas del Great place to work en Colombia comparten al menos una práctica de liderazgo descrita por Kouzes y Posner (1997).

H2: Los líderes gerenciales de las empresas del Great place to work 2017- 2021 en Colombia tienen una opinión similar frente a las características de liderazgo que consideran que los llevó a estar en el ranking de Great place to work.

Objetivo general

Identificar las prácticas de liderazgo que comparten los cargos gerenciales de las empresas colombianas del Great place to work de 2017 a 2021.

Objetivos específicos

- Describir la metodología del Great place to work y su vínculo con el liderazgo revisando en la literatura la evolución de teorías acerca del liderazgo las cuales incluyan las prácticas descritas por Kouzes y Posner (1997).
- Identificar la relación existente entre los cargos gerenciales con las prácticas de liderazgo dentro de las organizaciones colombianas presentadas en el Great place to work de 2017 a 2021.

Revisión de la literatura

Durante los últimos 50 años se han hecho más de 1.000 estudios sobre el liderazgo empresarial con el propósito de determinar los diferentes estilos, características y personalidades que hacen de una persona un excelente líder (George et al., 2007). Sin embargo, ninguno de estos estudios ha producido un perfil claro de las características que debe tener un líder ideal.

La falta de consenso en las áreas de investigación sobre el liderazgo no se puede atribuir a la renuencia de los investigadores a realizar estudios empíricos sobre proyectos relacionados con estos temas sino a que la abundante evidencia existente acerca del liderazgo en algunas ocasiones parece ser contradictoria entre sí, lo cual dificulta tener un consenso sobre su aplicación (Bennis, 1959; Eckhaus, 2016). Según lo expresa Stogdill (1974, p.7), existen tantas definiciones de liderazgo como personas e investigadores que lo han tratado de definir.

Por otro lado, House (2004) define el liderazgo como “la capacidad de un individuo para influir, inspirar y permitir que los miembros de una organización contribuyan a la eficacia y el éxito de la organización”.

Aunque existen muchas maneras de definir el liderazgo, Northouse (2001) menciona que existen algunos componentes que son ejes centrales a su naturaleza y explica el liderazgo como “un proceso donde un individuo influencia a un grupo de personas para alcanzar una meta común” (p. 3).

Helland & Winston (2005); Doyle & Smith (2001) han propuesto cuatro abordajes generales que explican las teorías de liderazgo: rasgos, conductista, contingencia y transformacional. Desde su perspectiva han examinado los rasgos y características de los

líderes y cómo ellos emplean su poder e influencia adaptando su comportamiento según el contexto o las situaciones específicas que los rodean.

Los líderes, por lo tanto, tienen la responsabilidad de asumir la carga de tomar decisiones que afectan no solo sus propios resultados, sino también los de sus subordinados, equipo y organización (Rus et al., 2010).

Bajo estas consideraciones y ante la evidencia de que los líderes no tienen los mismos atributos ni tratos con las personas, los estudios sobre el liderazgo comenzaron a enfocarse en conocer los comportamientos que hacen a un líder exitoso (Peters, 1997).

En este sentido, mientras las personas adquieren mayores niveles de poder y suben su nivel jerárquico dentro de la empresa, las relaciones líder-seguidores se ponen a prueba (Gordon, 2011).

En las organizaciones, se encuentran dos prácticas que caracterizan la forma de proceder de las personas. Por un lado, están los líderes que interpretan su poder con un sentido de responsabilidad y muestran más dedicación y compromiso por los resultados de sus seguidores, escuchan consejos y además tienen en cuenta las preocupaciones de su equipo antes de embarcarse a tomar decisiones por sí solos y usan su poder no sólo para servir a sus propios objetivos, sino también para satisfacer las necesidades y los deseos de sus seguidores (Scholl et al., 2018).

Por otro lado, están los líderes que interpretan su poder como una oportunidad que les otorga la libertad de actuar de manera más independiente en los procesos de toma de decisiones, no piden consejo y tienen en cuenta las motivaciones de sus seguidores, mientras persiguen sus propios objetivos e intereses (Scholl et al., 2018).

Los rasgos y comportamientos de los líderes y cómo ellos emplean la influencia y el poder sobre las personas han sido estudiados por Helland y Winston (2005, p. 43)

mostrando que dependiendo del contexto los líderes tienen la habilidad de adaptar su comportamiento ante situaciones cambiantes y complejas.

Tomando en cuenta lo anterior, el liderazgo entendido desde la perspectiva del poder se puede definir como la capacidad de movilizar personas y recursos con el objetivo de cumplir los objetivos organizacionales con alto grado de eficacia (Kanter, 1981).

Las personas que ejercen el liderazgo desde el poder generalmente son personas con gente a cargo cuya posición de líder viene directamente relacionada con el cargo y su posición jerárquica dentro de la empresa. El liderazgo basado en el poder tiene sus beneficios, pero algunas veces impacta de forma negativa en el equipo de trabajo, ya que sus prácticas son poco flexibles y dependiendo de la personalidad del líder sus actuaciones lo pueden llevar a ejercer un control excesivo de las libertades de sus trabajadores, lo cual impacta el ambiente de trabajo y las motivaciones de las personas a desempeñarse cada vez mejor.

Por su parte, el liderazgo basado en la autoridad no sólo está enfocado en influenciar las orientaciones de las personas para alcanzar los objetivos propuestos (Greenberg et al., 2000; Johns & Saks 2001; Yukl 2002) sino que incluye la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en los líderes de las organizaciones.

Cinco prácticas de liderazgo ejemplar

Las cinco prácticas de liderazgo presentadas por Kouzes y Posner (1997) hacen referencia a cinco comportamientos y acciones clave que los líderes altamente efectivos realizan constantemente. Para determinarlas entrevistaron a miles de personas y concluyeron que el liderazgo puede definirse a partir de cinco conductas observables, las cuales se describen a continuación:

1. Servir de modelo

Los líderes saben que para generar el mayor compromiso en las personas y alcanzar los objetivos con los más altos estándares deben ser modelos para seguir en cuanto a los comportamientos que exigen de los demás. Para eso los líderes deben conocer cuáles son los principios que los definen y con base en ello comunicarlos y socializarlos al grupo. Adicionalmente, deben tener su propia voz y defender sus creencias y convicciones de lo que creen como principios inherentes a sus valores y formas de actuar.

Los discursos elocuentes acerca de los valores son importantes, pero no son suficientes. Los líderes que asumen actitudes proactivas frente a lo que promulgan y son coherentes en su actuar entienden que para liderar de forma ejemplar ellos deben inspirar diariamente mediante sus acciones para demostrar qué tan comprometidos están con sus creencias. El líder que se pone a sí mismo de primero como ejemplo a seguir sin esperar nada a cambio y demostrando coherencia entre lo que hace y lo que dice, se gana el derecho y el respeto de los demás lo cual le brinda la oportunidad de influir sobre ellos.

2. Inspirar una visión compartida

Los líderes deben visionar el futuro creando una imagen clara de sí mismos. No sólo es suficiente tener una visión del futuro sino compartirla con sus seguidores y de esta manera inspirarlos para alcanzar los objetivos que se trazaron.

Para sumar adeptos los líderes deben conocer de forma cercana los sueños, esperanzas, aspiraciones, visiones y valores de sus seguidores para poder hablar su propio idioma. Para ello, los líderes deben demostrar que entienden sus necesidades y tienen los mismos intereses. El liderazgo es un diálogo constante entre el líder y sus seguidores

buscando su inspiración y compromiso y no un monólogo donde el líder únicamente se limita a dar órdenes y los demás a obedecer.

3. Desafiar los procesos

Según lo definen Zárate y Matviuk (2012), desafiar los procesos “hace referencia al desafío al cambio, al cuestionamiento del status quo, a correr riesgos y aprender a generar innovaciones en los procesos llevados a cabo en la organización”. Cuando el liderazgo es una relación basada en la confianza la gente asume riesgos, adopta cambios, acepta y promueve constantes movimientos dentro de las organizaciones que de otra forma no estarían dispuestos a asumir. A través de esta relación el líder forma a sus seguidores para que ellos se conviertan en líderes también.

4. Permitir a los demás a actuar

Conseguir la excelencia requiere un esfuerzo de equipo cimentado en la confianza y en el desarrollo de relaciones duraderas. Exige la colaboración del grupo y la responsabilidad individual.

El permitir a los demás actuar, se basa en la delegación y el empoderamiento que el líder hace o da a sus seguidores, para fomentar la colaboración generando confianza y facilitando el desarrollo de relaciones (Zárate y Matviuk, 2012). También hace referencia a la capacidad del líder para promover la colaboración mutua entre sus seguidores, que permitirá que estos adquieran autonomía y desarrollen sus competencias. Por último, esta práctica permite que los seguidores realicen tareas importantes, es decir, entre más capacidad para tomar decisiones, es mucho más probable que los seguidores dediquen su energía y esfuerzos a generar magníficos resultados.

5. Brindar aliento

El camino hacia el éxito es largo, retador y con muchos desafíos que hacen que las personas desistan antes de tiempo. Esta última práctica hace referencia a la manera en que el líder reconoce los logros tanto individuales como grupales de sus seguidores. Los líderes alientan y motivan a sus seguidores con acciones simples o dramáticas para mantener su compromiso hasta completar con éxito lo encomendado. Para ello el líder debe mostrar aprecio genuino y agradecimiento hacia su gente para construir un fuerte sentido de identidad colectiva y espíritu de comunidad para que cuando lleguen los momentos difíciles el equipo se desempeñe de forma sobresaliente. Es imprescindible que el líder construya una cultura en donde se celebren los éxitos alcanzados por cada miembro de su equipo.

Tipos de liderazgo

En la actualidad existen principalmente dos grandes tipologías de liderazgo: transformacional y transaccional (Avolio y Bass, 1991), sin embargo, no son las únicas. Se introducen dos nuevos estilos, el liderazgo de servicio y el liderazgo auténtico, los cuales están demostrando tener resultados sobresalientes en las organizaciones debido a que los individuos que los adoptan tienen grandes influencias positivas en sus seguidores.

Liderazgo transformacional

Las teorías del liderazgo transaccional y transformacional nacen a finales de los años setenta. Los líderes transformacionales según la teoría son los que mejores resultados tienen con sus seguidores en comparación con los otros tipos de liderazgo (Bass & Riggio, 2006). Lo anterior, debido a que se convierten en un modelo que las demás personas

quieren seguir y admirar, gracias a su alta integridad, sus grandes habilidades para motivar, inspirar y estimular intelectualmente a sus seguidores para que sean creativos e innovadores demostrando un verdadero interés y preocupación en su desarrollo (Garcia et al., 2008; Stoker et al., 2012; Warrick, 2011).

Derivado de lo anterior, se espera que los líderes transformacionales tengan una fuerte influencia positiva motivando a sus seguidores para alcanzar e inclusive sobrepasar las metas establecidas (Barbutto 2005; Feinberg et al., 2005; Jung y Avolio 1999; Spreitzer et al, 2005). Su principal función es fomentar e incentivar en su equipo su sentido de pertenencia dentro de la organización y su cultura y empoderar a su gente en sus cargos dándoles la libertad para que propongan nuevas ideas y métodos de hacer mejor las cosas buscando siempre el crecimiento del negocio (Kelly 2003; Stone et al., 2003).

Diferentes investigaciones han demostrado que el liderazgo transformacional tiene una fuerte influencia en el empoderamiento en el lugar de trabajo lo cual genera implicaciones positivas que aumentan satisfacción laboral, es una estrategia útil para los gerentes, para lograr mejores resultados debido a que alientan a los empleados a ser parte de las decisiones, lo que desarrolla en ellos un pensamiento crítico y nuevas habilidades en ellos (Boamah et al., 2018). Otro autor, realizo un estudio en el cual demostró que existe un impacto directo entre este tipo de liderazgo y la satisfacción laboral (Torrejón Gallo et al., 2022).

Esta forma de liderazgo a diferencia del liderazgo por poder se basa en la confianza y el compromiso que crea y mantiene el líder con su equipo de trabajo dentro de la organización (Jung y Avolio, 1999).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional define una serie de expectativas u objetivos a cumplir, los cuales son determinados por el líder y si sus seguidores cumplen con todo, se les premia con una recompensa (Bass y Riggio, 2006).

La líder transaccional valida primero que la relación que existe entre el rendimiento y la recompensa sean lo suficientemente atractivas para presentárselas a sus colaboradores y de esta manera exigir el mejor desempeño por parte de ellos (Scott, 2003).

En las organizaciones el liderazgo transaccional funciona con un intercambio en los roles entre los gerentes y sus subordinados (Jung, 2001) en el que las personas que ejercen este tipo de liderazgo motivan a sus equipos con el uso de premios por alcanzar los objetivos, implementan acciones correctivas de ser necesario y determinan previamente cuáles son las reglas de juego para alcanzarlas (Bass y Avolio, 1990).

Algunos estudios sugieren que la eficacia de los grupos es mayor cuando se trabaja bajo condiciones de liderazgo transaccional (Kahai et al.,1997). Según Burns (1978) los líderes transaccionales usan los premios y los castigos para influenciar el rendimiento de sus empleados, de modo que terminen y completen todas las tareas asignadas de la mejor forma posible.

Liderazgo de servicio

El término de liderazgo de servicio fue utilizado por primera vez por Robert Greenleaf en su trabajo *The Servant as Leader*, publicado en 1970.

El liderazgo de servicio se ha convertido en un factor clave para incentivar a los empleados con el fin de que las organizaciones prosperen (Luthans, 2002; Macik-Frey et al., 2009). En los últimos años los estudios sobre liderazgo han cambiado su foco de investigación, ya que no solo se analiza el liderazgo transformacional como su principal exponente, sino que se ha dado más énfasis a las nuevas perspectivas sobre cómo compartir, relacionarse con los demás y a la interacción entre los líderes y sus seguidores, que son elementos esenciales del liderazgo positivo (Avolio et al., 2009)

Para el líder de servicio su principal motivación es la de crear oportunidades para que sus seguidores crezcan dentro de la organización (Luthans y Avolio, 2003). A diferencia de otros modelos de liderazgo cuyo principal objetivo es generar beneficios y bienestar a la organización, al líder de servicio realmente le preocupa servirles a sus seguidores de la mejor manera para generarles bienestar (Greenleaf, 1977).

Este nuevo enfoque orientado hacia las personas proporciona relaciones más fuertes, genuinas y seguras dentro de las organizaciones debido a que la confianza pasa a ser el actor principal que mueve las relaciones interpersonales de los diferentes equipos.

Características del liderazgo de servicio

A la fecha no existe una definición exacta de liderazgo de servicio debido a que Greenleaf dejó abiertos a la interpretación de las personas sus diferentes comportamientos. Sin embargo, en la actualidad los modelos que se encuentran entre los más influyentes sobre este tipo de liderazgo son los desarrollados por Spears (1995), Laub (1999), Russell y Stone (2002), y Patterson (2003).

Spears (1995) fue la primera persona que tradujo las ideas de Greenleaf a un modelo que define las 10 características que constituyen al líder de servicio, las cuales se describen a continuación:

(1) Escuchar a las personas, enfatizando en la importancia de la comunicación y en identificar la voluntad que tiene cada persona; (2) empatía, entender a los demás y aceptarlos tal y como son; (3) sanar, tener la habilidad de hacer sentir plenas a las personas; (4) conciencia, estar despierto en la vida; (5) persuasión, buscar influenciar a los demás basado en argumentos y no en posiciones de poder; (6) conceptualización, pensar más allá del presente para visualizarse en un futuro posible; (7) previsión, anticiparse a los resultados de diferentes situaciones recurriendo a la intuición; (8) administrar con altura, manejar temas delicados generando confianza y servir a las necesidades de los otros; (9) comprometerse con el crecimiento de las personas, apoyar e incentivar el crecimiento personal, profesional y espiritual de las mismas; (10) construir comunidades, haciendo énfasis en que estas son esenciales en la vida de las personas (Spears, 1995).

Varios autores con base en el estudio presentado por Spears han construido variaciones y modificaciones a las 10 características. Laub (1999) basándose en una extensa revisión de la literatura, desarrolló seis clústeres de las características del liderazgo de servicio.

Russell y Stone (2002) desarrollaron uno de los modelos más extensos en donde se distinguen 9 características funcionales y 11 características adicionales del liderazgo de servicio. El problema más grande de su modelo radica en que no es clara su diferenciación entre funcionales y no funcionales, ni en qué categoría dichos atributos se pueden clasificar.

El modelo desarrollado por Patterson (2003) abarca siete dimensiones, las cuales se pueden entender como virtudes que tiene el líder de servicio buscando su excelencia como persona. La fortaleza de este modelo radica en que desarrolla la conceptualización de la noción que tiene el líder sobre la necesidad de servir a la gente, pero no profundiza en su aspecto de líder (Van Dierendonck, 2011).

Liderazgo auténtico

En los últimos años se ha venido construyendo desde la teoría una nueva forma de liderazgo denominada el liderazgo auténtico. Esta clasificación aparece dentro de la relación entre el liderazgo, la ética, el comportamiento positivo organizacional y la literatura académica existente (Cooper y Nelson, 2006; Luthans, 2002; Luthans y Avolio, 2003).

Aunque el liderazgo auténtico está en las fases iniciales de su desarrollo conceptual, existen estudios recientes realizados por psicólogos para brindar un mejor entendimiento acerca del desarrollo del concepto de autenticidad basados en investigaciones empíricas y en el desarrollo de diferentes teorías. Como resultado, se han propuesto grandes proyectos de investigación sobre el tema en particular que han brindado un mejor entendimiento sobre la literatura más relevante relacionada con este tipo de liderazgo (Deci y Ryan, 2000; Kernis, 2003).

Kernis (2003) desarrolló un modelo donde demostraba que las personas que más se conocían y se aceptaban como eran, incluyendo sus fortalezas y debilidades, producían altos niveles de autoestima. Esto les ayudaba a ser más estables y maduros

emocionalmente, lo cual les facilitaba formar relaciones más transparentes, abiertas y más cercanas con las demás personas.

Por su parte, Ryan y Deci (2003) afirman que la autenticidad se logra cuando los comportamientos de los individuos son guiados por sus valores internos y no por elementos externos como amenazas, incentivos, expectativas sociales y recompensas.

Estas dos corrientes de estudio brindan una gran cantidad de evidencia empírica acerca de las consecuencias positivas tanto físicas como psicológicas que alcanzan los individuos al tener altos niveles de autenticidad (Deci y Ryan, 2000; Kernis y Goldman, 2005).

Otros estudios exponen lo que varios investigadores evidencian como los dos componentes diferenciadores y cruciales de la teoría del liderazgo auténtico (Gardner et al., 2005). El primer componente es la moral que tiene cada persona, el segundo es buscar el desarrollo de dicha moral para explotar al máximo el potencial del ser humano. En otras palabras, se quiere decir que para lograr adoptar el liderazgo auténtico es necesario que las personas desarrollen primero su moral y su autoconocimiento.

Teniendo en cuenta el contexto presentado en los párrafos anteriores y tomando como base la definición que presentan Gardner et al., (2005), se define el liderazgo auténtico como los patrones de comportamiento que un líder tiene y promueve para generar capacidades psicológicas y un clima ético positivo en sus seguidores, los cuales se basan en cinco componentes clave que el líder debe fomentar e incentivar para el continuo desarrollo de su gente (Walumbwa et al., 2008).

Mencionadas todas las prácticas de liderazgo a través de varios autores, se presentará en términos generales el funcionamiento de las herramientas de Great place to work para generar sus métricas.

Contexto Great place to work

Great place to work tiene 30 años de experiencia y ha funcionado como consultora de empresas alrededor del mundo, a través de una encuesta realizada anualmente a aproximadamente 100 millones de colaboradores de diferentes empresas en sesenta países, para lo cual usa dos instrumentos: Trust Index y Culture Audit (Orellana, 2019). La primera herramienta, Trust Index, es una encuesta diseñada para los colaboradores a través de 58 afirmaciones para medir su percepción en 5 dimensiones:

credibilidad (cómo percibe el colaborador a los líderes y a la organización); respeto (cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores); imparcialidad (ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna); orgullo (imagen de la compañía en la sociedad); y compañerismo (sentimiento de familia y equipo) (Orellana, 2019).

El instrumento de Culture Audit, se encarga de recolectar información mediante 15 pasos acerca de "prácticas, procesos, políticas e iniciativas de capital humano" (Orellana, 2019).

Finalmente, los porcentajes mínimos que se requieren para ingresar al ranking general del Great place to work (modelo que se usará para fines de esta investigación) son Trust Index (70%) y Culture Audit (50%), respectivamente. Cabe mencionar que todas las organizaciones que participan son evaluadas con las mismas métricas y condiciones, y se puede ver en forma de lista el ranking porque son ubicadas dependiendo de la calificación obtenida (Orellana, 2019).

Metodología

El enfoque metodológico usado en este trabajo es el cualitativo, ya que el desarrollo de preguntas e hipótesis surgió antes de la recolección de los datos, los cuales sirvieron posteriormente para perfeccionar y responder la pregunta de investigación. Adicionalmente, la base principal fue la literatura existente que se utilizó como un marco de referencia para establecer la idea, plantear el problema, diseñar el estudio e interpretar y analizar los resultados (Hernández Sampieri et al., 2014).

En cuanto al alcance de la investigación, es descriptivo, ya que se especifican las características o prácticas que comparten los líderes del ranking del Great place to work definiendo las tendencias de un grupo, pero el objetivo no es indicar cómo se relacionan dichas variables entre sí (Hernández Sampieri et al., 2014).

Por otra parte, la muestra se realizó por conveniencia, lo que básicamente permite realizar la recolección de datos mediante disponibilidad y fácil acceso (Hernández Sampieri et al., 2014) teniendo en cuenta que eran personas líderes de un ranking reducido de empresas colombianas publicado anualmente por el Great place to work.

Para la presente investigación la muestra que se va a utilizar debe cumplir las siguientes características:

- Estar compuesta por hombres y mujeres.
- Las empresas escogidas deben ser de las mejor rankeadas en Great place to work del año 2017 al 2021, independientemente de la industria a la que pertenecen y del número de personas que las componen.

- Todos los participantes deben tener personas a cargo en una de las empresas que aparecen en el Great place to work del 2017 al 2021.

Instrumentos utilizados

Para la realización de la presente investigación se utilizó como instrumento de medición el Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997), el cual es utilizado para medir dimensiones relacionadas con liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006).

Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL)

Este instrumento contiene 30 preguntas que se dividen en seis preguntas por cada una de las prácticas de liderazgo. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo Likert de 10 puntos identificando la frecuencia con la que un líder se comporta de la manera descrita de 1 (casi nunca) hasta 10 (casi siempre).

Kouzes y Posner (1997) mencionan que el rango de la prueba de confiabilidad del alfa de Cronbach está entre 0,81 y 0,91, lo cual demuestra que el IPL es un instrumento válido y confiable (Zárate y Matviuk, 2012).

En el caso del presente estudio, las preguntas del IPL se van a reducir de 30 a 10 preguntas puesto que se identificaron que había preguntas reiterativas las cuales se identificaron y mediante la revisión con un experto se escogieron las más pertinentes para la investigación. Adicionalmente se modificó la escala de Likert original la cual se redujo de 10 puntos a 5. Estas modificaciones se plantearon debido a que las personas a las cuales va dirigido el estudio son directivos de empresas que no cuentan con el tiempo necesario

para responder a 30 preguntas con 10 opciones de respuesta. Las preguntas van enfocadas a que cada directivo defina sus comportamientos como líder y la forma en la que debería comportarse.

Es importante aclarar que las modificaciones hechas al IPL fueron aprobadas por el director del proyecto y cualquier persona que quiera citar el presente trabajo debe tener en cuenta que los resultados se basan en un IPL diferente al original.

Adicional a las 10 preguntas del IPL, se formularon 2 preguntas dentro de la encuesta las cuales ayudarán a validar si se cumple o no la hipótesis número 2 planteada en la presente investigación.

Teniendo en cuenta lo mencionado en los párrafos anteriores, las 10 preguntas seleccionadas para la encuesta que se encuentran dentro del inventario de IPL son:

Tabla 1. *Inventario preguntas IPL*

1	¿Busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales?
2	¿Desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo?
3	¿Muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta?
4	¿Es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras?
5	¿Desarrolla relaciones de cooperación entre la gente que trabaja?
6	¿Da libertad y posibilidad de elección a la gente para decidir cómo hacer su trabajo?
7	¿Cumple las promesas y compromisos que hace?

8	¿Se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se pueden medir para proyectos y programas en los que se está trabajando?
9	¿Elogia a la gente por el trabajo bien hecho?
10	¿Reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos?

Nota: Elaboración propia

En relación con lo anterior, se asociaron las preguntas a cada una de las prácticas mencionadas anteriormente como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Asociación pregunta vs práctica de liderazgo a la que corresponde

PREGUNTA	PRÁCTICA DE LIDERAZGO IPL
1 4	DESAFIAR LOS PROCESOS
2 9	PERMITIR A LOS DEMAS ACTUAR
3 7	BRINDAR ALIENTO
5 10	SERVIR DE MODELO
6 8	INSPIRAR UNA VISION COMPARTIDA

Nota: Elaboración propia

Selección de la muestra

A pesar de que el listado del ranking de las empresas del Great place to work reúne un total de 215 empresas de 2017 a 2021, la muestra está conformada por 137 empresas porque 78 de estas se repiten en algunos años. Se obtuvieron 48 respuestas de las cuales 40

fueron tenidas en cuenta debido a que ocupan cargos gerenciales y directivos, además tienen personas a cargo, variables necesarias para analizar el impacto del liderazgo en las empresas colombianas rankeadas dentro del Great place to work de los últimos 5 años. El cuestionario cuenta con 12 preguntas, de las cuales 10 hacen parte del inventario de prácticas de liderazgo IPL y 2 están relacionadas con el Great place to work. Las empresas que participaron en esta encuesta fueron: Mercado Libre, Findeter, Porvenir S.A, SAP, DHL, La Haus, Falabella, Procolombia, Diageo.

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos mediante la encuesta.

Análisis de datos

En este apartado, se hará un análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada, que ayudarán a la consecución de los objetivos planteados para la presente investigación.

Análisis de las respuestas a las encuestas realizadas

Las respuestas que se presentan a continuación hacen referencia a la siguiente pregunta ¿busca oportunidades desafiantes que prueben sus habilidades y capacidades personales? Los resultados revelan que la mayoría de los cargos directivos y gerenciales encuestados buscan constantemente oportunidades que desafíen sus habilidades y capacidades personales, ya sea casi siempre o siempre (ver figura 2). Este hallazgo sugiere que estos líderes están altamente motivados y comprometidos a mejorar y crecer en su trabajo.

Además, es interesante notar que solo una pequeña minoría de los participantes (el 2%) indicó que solo a veces buscan oportunidades desafiantes. Esto puede sugerir que la

mayoría de los líderes tienen una mentalidad de crecimiento y buscan activamente oportunidades para mejorar en su rol.

En general, estos resultados muestran que la mayoría de los líderes encuestados están dispuestos a asumir desafíos y oportunidades para mejorar sus habilidades y capacidades personales. Esto puede tener implicaciones para la toma de decisiones y la gestión del talento en la organización, ya que los líderes comprometidos y motivados son esenciales para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Figura 2. Búsqueda de oportunidades desafiantes



Nota: Elaboración propia.

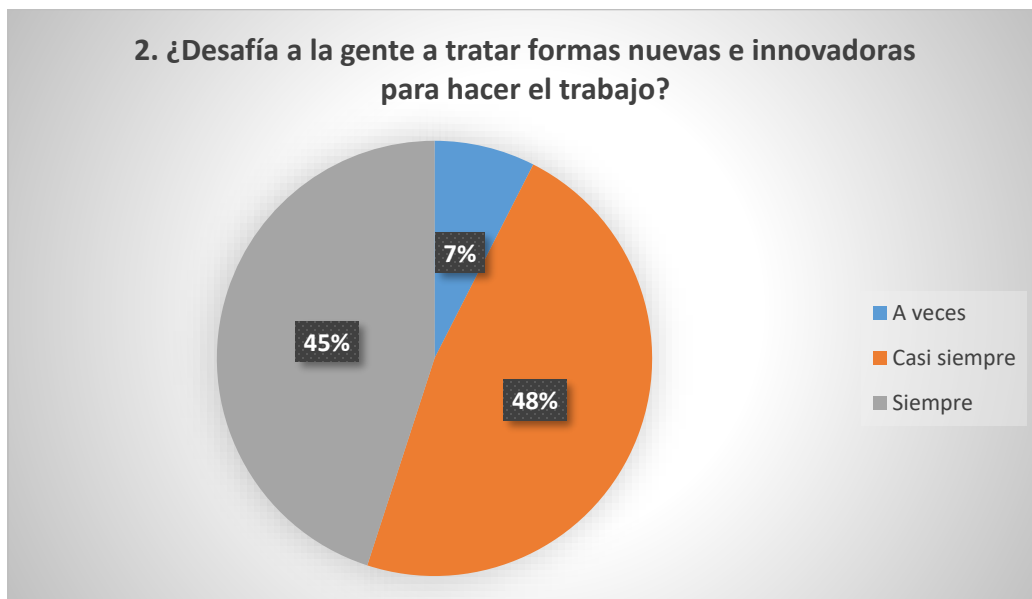
Los resultados obtenidos mediante la pregunta ¿desafía a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras para hacer el trabajo? sugieren que la mayoría de los líderes de las empresas colombianas incluidas en el Great place to work están motivando y desafiando constantemente a sus equipos para encontrar nuevas formas innovadoras de hacer su trabajo

(ver figura 3). Alrededor del 93% de los participantes indicaron que casi siempre o siempre desafían a su equipo de trabajo de esta manera.

Se puede destacar que solo una pequeña minoría de los líderes (7%) expresó que a veces desafían a su equipo de trabajo de esta manera. Aunque este porcentaje es relativamente bajo, aún representa una oportunidad para que estos líderes aumenten su nivel de motivación y compromiso con el desarrollo innovador de su equipo.

Se puede observar que los líderes de las empresas colombianas que aparecen en el Great place to work están altamente comprometidos con la innovación y el desarrollo de nuevas formas de trabajo. Lo anterior puede tener implicaciones para la competitividad y el éxito a largo plazo de estas empresas, ya que la innovación es una parte clave de la capacidad de una organización para adaptarse y crecer en un entorno empresarial siempre cambiante.

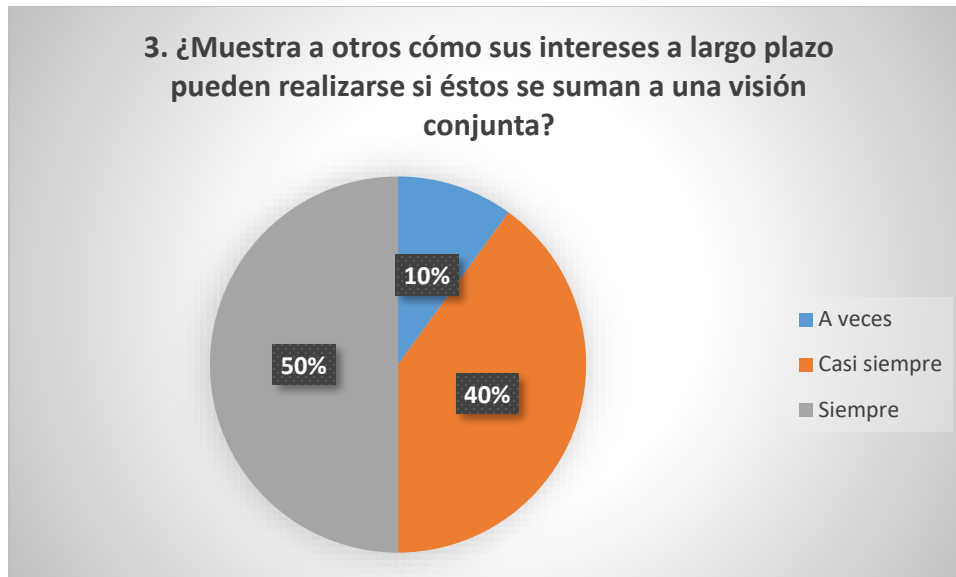
Figura 3. *Habilidad para desafiar a la gente a tratar formas nuevas e innovadoras de trabajar*



Nota: Elaboración propia

Por otro lado, los resultados a la pregunta ¿muestra a otros cómo sus intereses a largo plazo pueden realizarse si éstos se suman a una visión conjunta? indican que la mayoría de los líderes encuestados valoran la importancia de compartir una visión común para alcanzar sus intereses a largo plazo (ver figura 4). El 90% de los encuestados afirmó que siempre o casi siempre muestran sus intereses a largo plazo a otros como parte de una visión conjunta, lo que revela una fuerte tendencia hacia la colaboración y el trabajo en equipo en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, el hecho de que el 10% de los líderes solo lo hagan a veces, muestra que todavía hay margen de mejora en la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo. Con estas respuestas, es posible recalcar la importancia de tener una visión compartida y comunicarla efectivamente para lograr el éxito a largo plazo.

Figura 4. Capacidad de mostrar a otros intereses a largo plazo en una visión conjunta

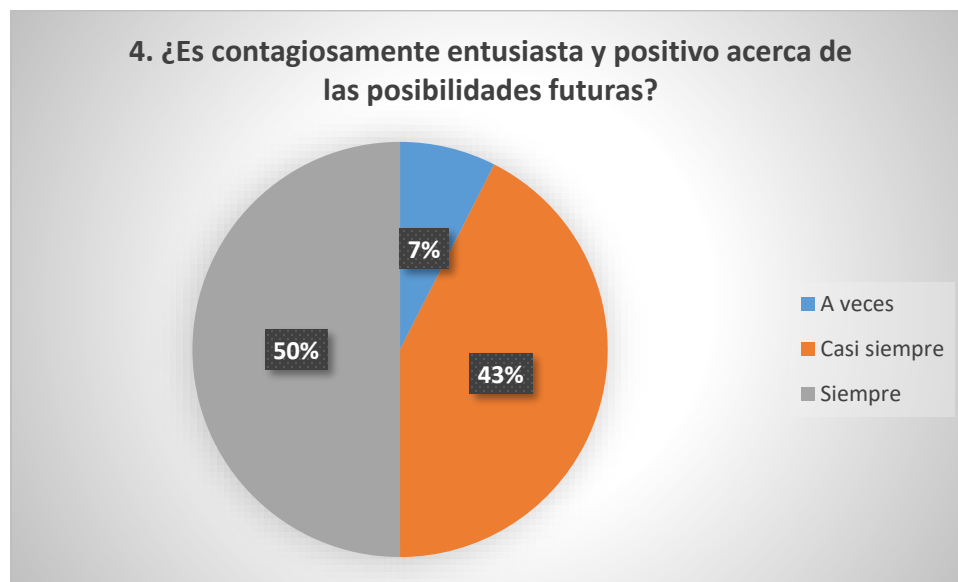


Nota: Elaboración propia

Las respuestas de los encuestados a la pregunta ¿es contagiosamente entusiasta y positivo acerca de las posibilidades futuras? sugieren que un alto porcentaje de líderes que participaron en este estudio, se describen a sí mismos como entusiastas y positivos sobre las posibilidades futuras (ver figura 5). Se puede observar que el 50% de los líderes encuestados se describen de esta manera, lo que revela que muchos líderes creen que mantener una actitud positiva es importante para inspirar y motivar a los demás en el equipo. Además, el hecho de que el 43% de los líderes encuestados consideren que casi siempre son entusiastas y positivos da cuenta de que muchos líderes ven esto como una característica esencial en su papel.

Por otro lado, se puede notar que un pequeño porcentaje de líderes (7%) solo a veces se describen como entusiastas y positivos. Esto puede sugerir que algunos sienten que hay momentos en los que deben mostrar una actitud más cautelosa o realista en lugar de un entusiasmo desmedido, quizás cuando enfrentan situaciones desafiantes o inciertas. Sin embargo, se destaca la importancia de la actitud positiva en el liderazgo y sugieren que muchos líderes creen que ser entusiasta y positivo es una parte esencial de su trabajo.

Figura 5. Entusiasmo y positivismo sobre posibilidades futuras



Nota: Elaboración propia

Los resultados asociados a la pregunta ¿desarrolla relaciones de cooperación entre la gente que trabaja? exponen que una gran mayoría de los líderes encuestados se ven a sí mismos como promotores de relaciones de cooperación y trabajo en equipo dentro de sus organizaciones (ver figura 6). Esto sugiere que estos líderes están comprometidos con la creación de un ambiente laboral saludable y colaborativo, lo que puede tener un impacto positivo en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados.

Es especialmente relevante ver que el 25% de los líderes manifestó que casi siempre desarrollan relaciones de cooperación entre su equipo de trabajo. Por lo anterior, los líderes encuestados pueden definirse como personas hábiles en la promoción de un ambiente laboral cooperativo y su enfoque se centra en el trabajo en equipo.

Sin embargo, el hecho de que el 5% de los líderes solo lo hagan a veces es una señal de que todavía hay oportunidades para mejorar en la promoción de la cooperación y el

trabajo en equipo en el lugar de trabajo. Es posible que estos líderes necesiten un mayor apoyo y capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación efectivas que les permitan fomentar una cultura de colaboración en sus organizaciones.

Figura 6. *Desarrollo de relaciones de cooperación*



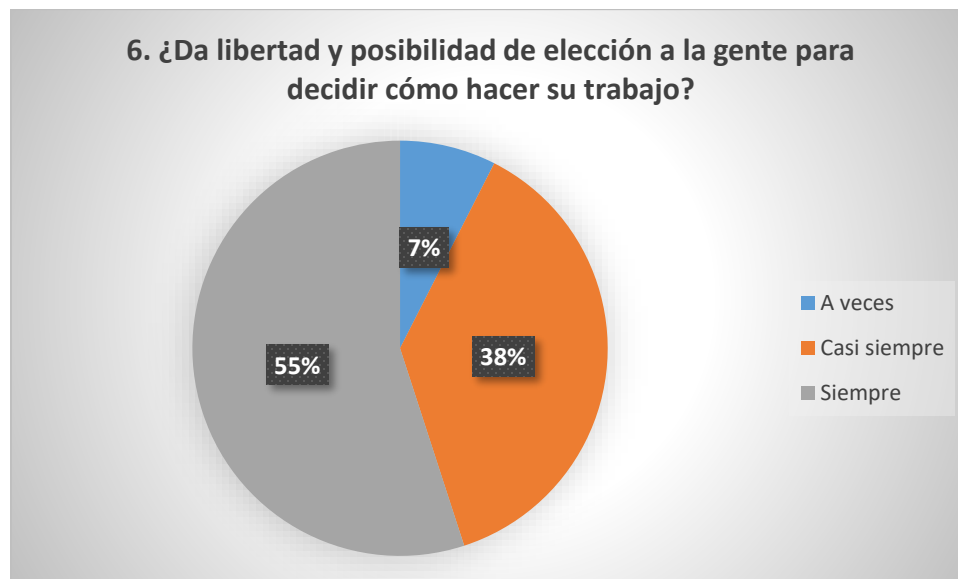
Nota: Elaboración propia

Los líderes entrevistados que pertenecen al Great place to work tienen una tendencia a permitir que su equipo tenga libertad y elección en cómo realizar su trabajo (ver figura 7). Esta práctica puede ser muy valiosa para la motivación y el compromiso de los empleados, ya que les da la oportunidad de expresarse y sentir que tienen un papel decisivo en el proceso de trabajo.

Adicionalmente, cabe destacar que la mayoría de los líderes encuestados (el 93%) informan que ofrecen algún grado de libertad en el trabajo. Este hecho sugiere que permitir la elección en el trabajo es una práctica muy común en las empresas líderes, lo que significa que puede ser una buena práctica para adoptar en otras organizaciones.

En resumen, los líderes de las empresas mejor rankeadas del Great place to work suelen ofrecer libertad y elección en el trabajo, lo que puede ser beneficioso para la motivación y el compromiso de los empleados.

Figura 7. Capacidad de dar libertad y posibilidad de elección a la gente



Nota: Elaboración propia

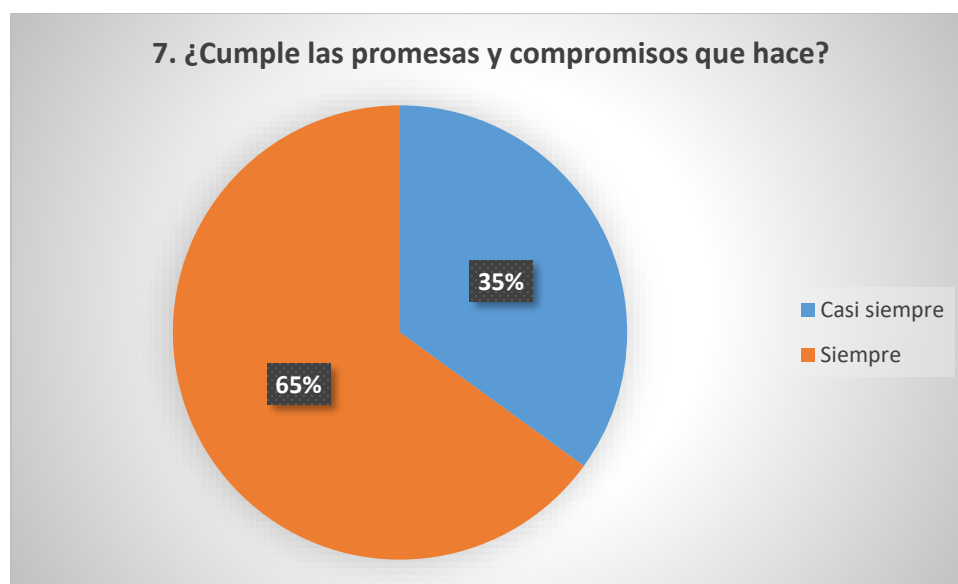
Las respuestas de los líderes a la pregunta ¿cumple las promesas y compromisos que hace? indican que la gran mayoría de los directivos encuestados (el 65%) siempre cumplen con las promesas y compromisos que hacen, lo que sugiere que la honestidad y la responsabilidad son valores importantes en estas empresas (ver figura 8). Es posible asumir que la confianza es un factor clave en cualquier relación laboral, y que el cumplimiento de promesas y compromisos es un factor determinante en la construcción de dicha confianza.

Sin embargo, también es significativo que el 35% de los directivos encuestados manifiesten que casi siempre cumplen con las promesas y compromisos que hacen. Si bien este porcentaje es menor, aún indica que existe una cultura organizacional que valora el

cumplimiento de promesas y compromisos en estas empresas, lo que puede ser un indicador de un ambiente laboral saludable y equitativo.

En general, estas respuestas determinan que el cumplimiento de promesas y compromisos es un valor relevante en estas empresas, y que la mayoría de los directivos encuestados se esfuerzan por mantener la confianza de sus empleados al cumplir con sus compromisos.

Figura 8. *Cumplimiento de las promesas y los compromisos que se hacen*



Nota: Elaboración propia

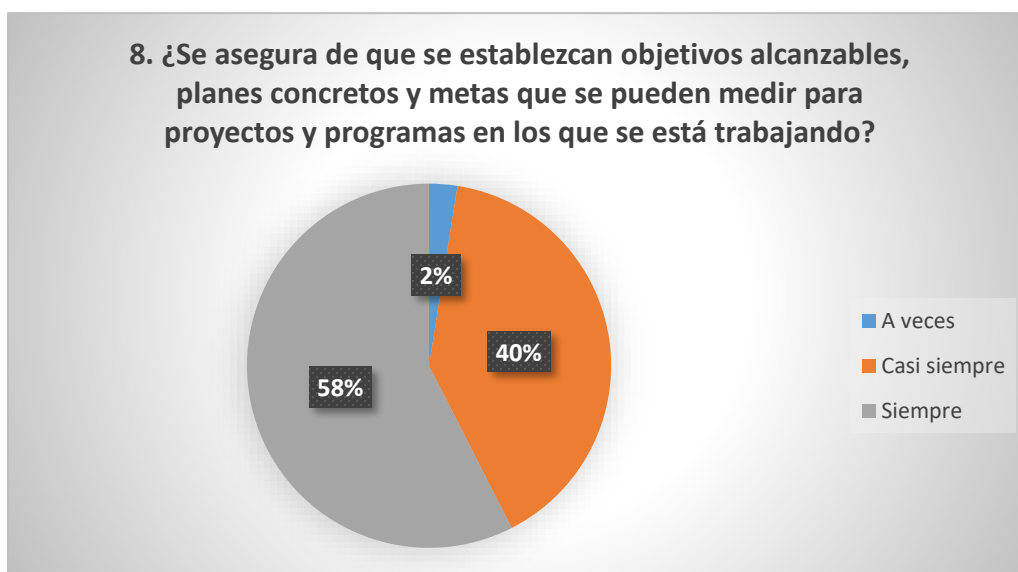
En la pregunta realizada a los líderes de las empresas del ranking del Great place to work ¿se asegura de que se establezcan objetivos alcanzables, planes concretos y metas que se pueden medir para proyectos y programas en los que se está trabajando?, se pudo observar que el 58% de los directivos encuestados (23 en total) siempre se aseguran de establecer objetivos alcanzables, planes concretos y metas medibles para los proyectos en los que están trabajando (ver figura 9). Basado en lo anterior, es posible deducir que la

mayoría de los directivos tienen una visión clara y planificada para los proyectos, lo cual es fundamental para el éxito en cualquier área de trabajo.

Asimismo, el 40% de los directivos encuestados (16 en total) manifestaron que hacen este proceso de manera frecuente, lo cual muestra que, aunque no siempre se aseguran de establecer objetivos medibles, aun así, se preocupan por mantener una planificación adecuada en sus proyectos. Por último, un participante (2%) indicó que a veces establece objetivos medibles para sus proyectos.

Es necesario resaltar que aquellos directivos que tienen una visión clara de los objetivos y metas del área y que comunican de forma clara lo que esperan de cada miembro del equipo, permiten que estos últimos actúen con autonomía y compromiso para alcanzar los mejores resultados en los proyectos en los que están trabajando. Por tanto, es fundamental establecer objetivos medibles y comunicarlos de manera efectiva para lograr el éxito en cualquier proyecto.

Figura 9. Capacidad de establecer objetivos, planes y metas



Nota: Elaboración propia

En la pregunta correspondiente a ¿elogia a la gente por el trabajo bien hecho? de la encuesta realizada, se pudo concluir que la gran mayoría de los directivos encuestados (78% o 31 en total) elogian a las personas de sus equipos por haber hecho bien su trabajo (ver figura 10). Este es un aspecto fundamental en la gestión de las personas a cargo, ya que el reconocimiento y la retroalimentación positiva pueden motivar y aumentar la satisfacción laboral.

Además, el 18% de los directivos encuestados (7 participantes) manifestó que casi siempre elogian a su equipo por hacer un buen trabajo, lo cual también es un porcentaje significativo. Sin embargo, aún queda un pequeño porcentaje que no elogia frecuentemente, con un 2% que lo hace a veces y otro 2% que casi nunca lo hace.

De lo anterior se puede deducir que el reconocimiento del trabajo bien hecho no solo tiene un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los equipos de trabajo, sino que también puede aumentar su productividad y compromiso con la empresa.

Figura 10. *Habilidad para elogiar a la gente por el trabajo bien hecho*



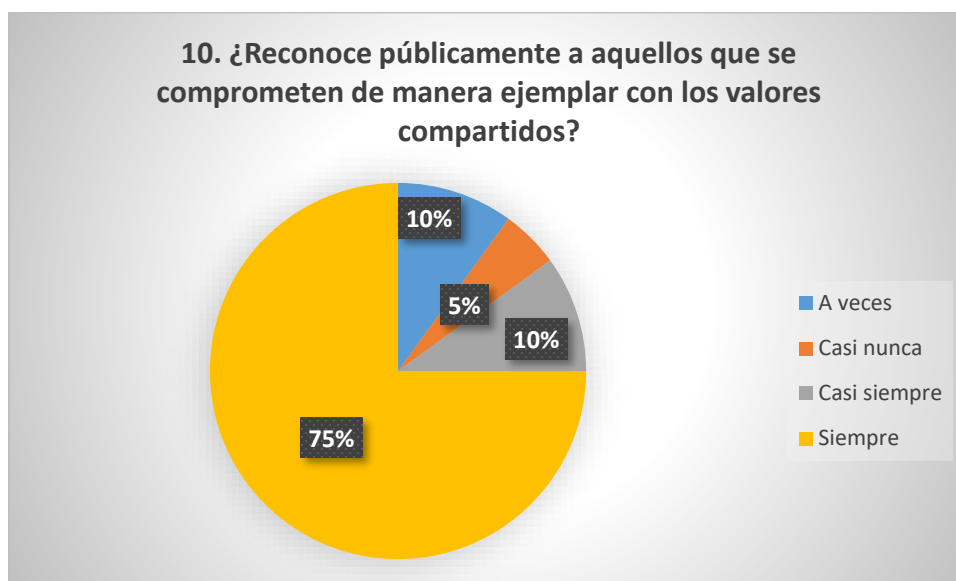
Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, mediante las respuestas a la pregunta ¿reconoce públicamente a aquellos que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos? se pudo observar que la gran mayoría de los directivos o gerentes encuestados (75% o 30 en total) reconocen públicamente a las personas que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos de la organización (ver figura 11). Este es un aspecto relevante para fomentar una cultura de valores dentro de la empresa y para incentivar a los empleados a actuar de manera ética y responsable.

Entre los directivos encuestados, un 10% manifestó que casi siempre reconocen públicamente a las personas que se comprometen con los valores de la organización, mientras que otro 10% lo hacen a veces. Un pequeño porcentaje de los participantes (5%) indicó que casi nunca reconocen públicamente a sus empleados por su compromiso con los valores de la organización.

El reconocimiento público de los empleados por su compromiso con los valores de la organización no solo es una forma de motivarlos y aumentar su satisfacción laboral, sino que también puede mejorar la reputación de la empresa y su imagen frente a los clientes y la sociedad en general.

Figura 11. Reconocimiento a los que se comprometen con los valores compartidos



Nota: Elaboración propia

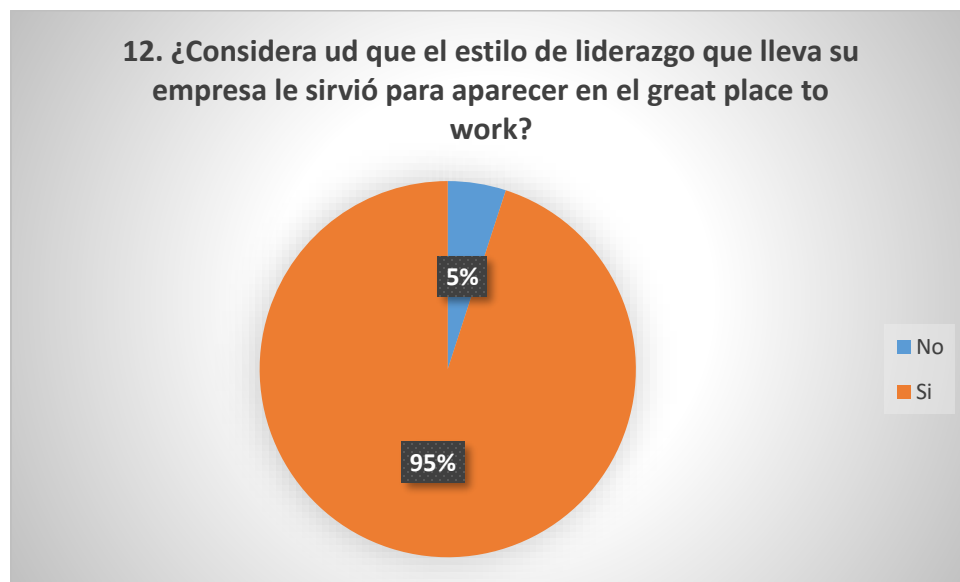
En la pregunta final de la encuesta realizada, se consultó a los líderes sobre su opinión acerca del estilo de liderazgo que lleva la empresa de la cual hacen parte, en relación con su aparición en el Great place to work. En este sentido, el 95% de los líderes encuestados (38 participantes) manifestó que consideran que el estilo de liderazgo de la empresa les sirvió para figurar en este ranking (ver figura 12).

De estos resultados se puede concluir que la mayoría de los líderes percibe que el estilo de liderazgo de la empresa está en sintonía con los valores y prácticas que se requieren para ser un buen lugar para trabajar. Adicionalmente, aparecer en el Great place to work es un reconocimiento que indica que las empresas están haciendo un esfuerzo por crear un ambiente laboral saludable, motivador y satisfactorio para sus empleados.

Por otro lado, un pequeño porcentaje de los participantes (5% o 2 en total) manifestó que consideran que el estilo de liderazgo de la empresa no les sirvió para aparecer en el Great place to work.

Como consecuencia, los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los líderes encuestados perciben que el estilo de liderazgo de la empresa está en sintonía con los valores y prácticas que se requieren para ser un buen lugar para trabajar. Sin embargo, es necesario que las empresas continúen evaluando constantemente su estilo de liderazgo para garantizar que se esté fomentando un ambiente laboral catalogado como “Great place to work”.

Figura 12. Evaluación sobre el estilo de liderazgo y su relación con el ranking Great place to work



Nota: Elaboración propia

Análisis por categoría

Se pudo observar en el estudio realizado que el 59% del total de los directivos de las empresas del Great place to work respondieron en las encuestas que siempre utilizan las diferentes prácticas de liderazgo analizadas en el IPL (ver tabla 3). Por otra parte, el 35% de los directivos respondieron que casi siempre utilizan estas prácticas, mientras que el 6% respondieron que a veces las usan. El 1% de los directivos respondió que casi nunca las utiliza, mientras que ninguno de los 40 encuestados respondió que nunca las aplica.

Tabla 3. *Análisis por categoría vs promedio*

CATEGORÍA	PROMEDIO
Siempre	59%
Casi siempre	35%
A veces	6%
Casi Nunca	1%
Nunca	0%

Nota: Elaboración propia

Resultados por práctica según la categoría “siempre”

En los resultados expuestos en la tabla 4, es posible deducir que dentro de la categoría de “siempre”, la práctica de liderazgo más utilizada con un 76% del total de encuestados es “brindar aliento”, que corresponde a las preguntas 3 y 7 del cuestionario IPL.

El segundo resultado más alto obtenido fue de 63% y corresponde a las preguntas 2 y 9 del cuestionario. Dicho resultado lo obtuvo la práctica denominada “permitir a los demás actuar”.

La tercera práctica con el resultado más alto y que corresponde a las preguntas 5 y 10 es “servir de modelo”.

En cuarta posición, con un 50% de las respuestas de los encuestados, se encuentra la práctica “inspirar una visión compartida” la cual se manifiesta en las preguntas 6 y 8.

Por último, con un 45% se encuentra la práctica “desafiar los procesos” representada por las preguntas 1 y 4 del cuestionario.

Tabla 4. Porcentaje de respuesta “siempre” por categoría

	CATEGORÍA "Siempre"	RESULTADO
1	BRINDAR ALIENTO	76%
2	PERMITIR A LOS DEMÁS ACTUAR	63%
3	SERVIR DE MODELO	61%
4	INSPIRAR UNA VISION COMPARTIDA	50%
5	DESAFIAR LOS PROCESOS	45%

Nota: Elaboración propia

Análisis por práctica de liderazgo IPL

Como lo muestra la tabla 5, la práctica de liderazgo más utilizada por los directivos entre las cinco opciones disponibles en la categoría de “siempre” fue “brindar aliento”, la cual tuvo una puntuación en promedio de 76%. La segunda práctica más utilizada es “habilitar a otros a actuar” con una puntuación del 63%; la tercera práctica más utilizada es “servir de modelo”, con el 61%. Estas tres están por encima de la media del 59%, mientras que las menos utilizadas fueron la de “inspirar una visión compartida” y la de “desafiar los procesos” con un 50% y un 45%, respectivamente.

Por otro lado, las prácticas de liderazgo más utilizadas por los directivos entre las 5 opciones disponibles en la categoría de “casi siempre” fueron: “desafiar los procesos”, que

tuvo una puntuación de 50%, seguida de “inspirar una visión compartida” con el 41% y en la tercera posición, con 38%, “servir de modelo”. Estas tres prácticas de liderazgo están por encima de la media del 35% mientras que las menos utilizadas con un 31% y un 14% fueron la de “habilitar a otros a actuar” y la de “brindar aliento”, respectivamente.

Las demás categorías, al tener menos del 10% de las respuestas, no se tienen en cuenta para el análisis.

Tabla 5. Categoría de prácticas de liderazgo vs frecuencia de uso

CATEGORÍA	DESAFIAR LOS PROCESOS	INSPIRAR UNA VISION COMPARTIDA	PERMITIR A LOS DEMAS ACTUAR	SERVIR DE MODELO	BRINDAR ALIENTO	PROMEDIO
Siempre	45%	50%	63%	61%	76%	59%
Casi siempre	50%	41%	31%	38%	14%	35%
A veces	5%	9%	6%	1%	6%	6%
Casi Nunca	0%	0%	0%	0%	4%	1%
Nunca	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Nota: Elaboración propia

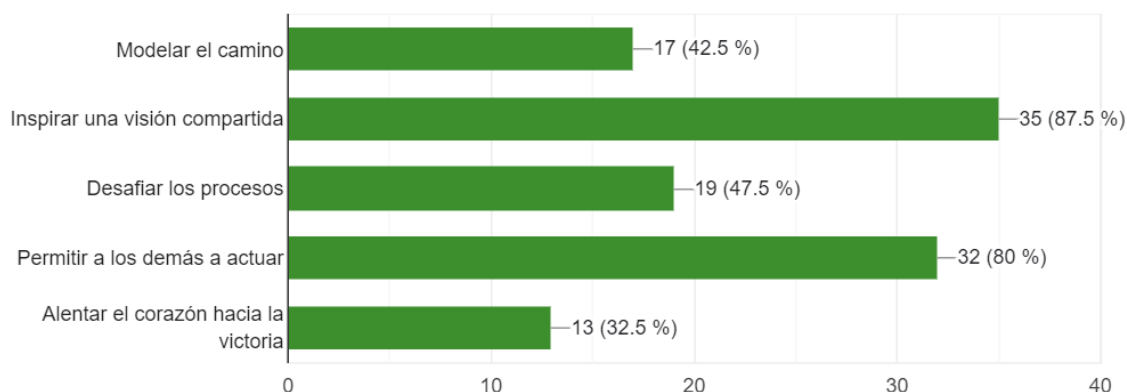
Por otra parte la pregunta 11 se incluyó en esta sesión por la relevancia que ocupa en el análisis por práctica de liderazgo, así que como se puede observar en la figura 13, de los 40 directivos encuestados, se obtuvieron las siguientes respuestas en cuanto a las tres prácticas que más utilizan los líderes con sus equipos y que los posicionan en el Great place to work: en el primer lugar con 35 respuestas que representan al 88% de encuestados se encuentra “inspirar una visión compartida”; en segundo lugar con 32 respuestas que representan el 80% de los encuestados está “permitir a los demás actuar”; en tercer lugar con 19 respuestas las cuales representan el 48% se encuentra “desafiar los procesos”; en cuarto lugar con 17 respuestas que representan el 43% de los encuestados se encuentra

“modelar el camino”; y por último con 13 respuestas que representan el 33% de los encuestados aparece “brindar aliento”.

Figura 13. Clasificación de las tres prácticas más usadas por los líderes del Great place to work

11. De las siguientes prácticas de liderazgo escoja 3 que utiliza con sus equipos y que han logrado que su empresa aparezca en el Great Place to Work

40 respuestas



Nota: Elaboración propia

*En la encuesta realizada (Alentar el corazón hacia la victoria = Brindar Aliento)

Análisis Anova

Un análisis Anova es y permite desarrollar una fórmula estadística que se utiliza para comparar las varianzas entre las medias (o el promedio) de diferentes grupos (Cloud, 2023). Una variedad de contextos lo utilizan para determinar si existe alguna diferencia entre las medias de los diferentes grupos. En este caso se hizo con las variables independientes Desafío, Visión, Habilitar, Ejemplo y Alentar, es posible deducir que no existen diferencias estadísticamente significativas.

Tabla 6. Anova prácticas de liderazgo

		ANOVA				
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
DESAFIO	Entre grupos	,889	1	,889	3,670	,063
	Dentro de grupos	9,211	38	,242		
	Total	10,100	39			
VISION	Entre grupos	,358	1	,358	1,228	,275
	Dentro de grupos	11,086	38	,292		
	Total	11,444	39			
HABILITAR	Entre grupos	,008	1	,008	,039	,845
	Dentro de grupos	8,086	38	,213		
	Total	8,094	39			
EJEMPLO	Entre grupos	,021	1	,021	,106	,747
	Dentro de grupos	7,579	38	,199		
	Total	7,600	39			
ALENTAR	Entre grupos	,296	1	,296	,590	,447
	Dentro de grupos	19,079	38	,502		
	Total	19,375	39			

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

Ser una empresa "Great place to work" (un excelente lugar para trabajar) tiene mucho que ver con el estilo de liderazgo que cada directivo pone en práctica, ya que sus diferentes estilos y combinaciones, son factores clave que influyen en la cultura y el ambiente laboral de una organización. Un liderazgo efectivo puede crear un ambiente de trabajo positivo, motivador y de apoyo, donde los empleados se sienten valorados y respetados. Un líder que escucha activamente a sus empleados les da retroalimentación constructiva, los empodera para tomar decisiones y les brinda las herramientas y recursos necesarios para hacer su trabajo, puede fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de su equipo. Además, un estilo de liderazgo que se preocupa por el bienestar de sus empleados y que promueve un equilibrio entre la vida personal y laboral, puede mejorar la satisfacción de los empleados y reducir la rotación de personal.

Esto, a su vez, puede mejorar la reputación de la empresa como un excelente lugar para trabajar, atraer y retener talentos valiosos. En resumen, un estilo de liderazgo efectivo y centrado en las necesidades de los empleados es un elemento clave para crear y mantener una cultura organizacional positiva y productiva, lo que puede contribuir significativamente a que una empresa se considere un excelente lugar para trabajar.

Se puede concluir con la investigación, que las prácticas de liderazgo que con más frecuencia usan los directores o gerentes de las empresas del Great place to work Colombia 2017-2021 son:

- A. Elogiar siempre a la gente por el trabajo bien hecho
- B. Reconocer públicamente a las personas que se comprometen de manera ejemplar con los valores compartidos de la organización
- C. Desarrollar relaciones de cooperación entre la gente que trabaja
- D. Cumplir las promesas o compromisos

Por otro lado, las características de liderazgo que los directores o gerentes más usan con sus equipos y que según ellos han ayudado a que las empresas en las que trabajan aparezcan en el Great Place to Work son:

- A. Inspirar una visión compartida
- B. Permitir a los demás actuar
- C. Desafiar los procesos

Complementando lo dicho en los párrafos anteriores, el presente estudio muestra que una de las prácticas más importantes para lograr un liderazgo exitoso y que además comparten el 76% de los directivos de las empresas analizadas es “brindar aliento”. Dentro del análisis esta práctica se constituye como la más utilizada de todas y demuestra la importancia que tiene en los equipos, cuando el líder reconoce los logros de las personas y su compromiso para motivarlos a alcanzar las metas propuestas. Para ello el líder debe mostrarse de forma genuina para que tenga credibilidad dentro del equipo y de esta forma lograr que el desempeño colectivo de su gente sobresalga.

Otro de los resultados interesantes del estudio muestra que “habilitar a otros a actuar” y “servir de modelo” son también prácticas que la mayoría de los líderes de las empresas encuestadas pone en práctica (63% y 61% respectivamente).

En cuanto a “habilitar a otros a actuar” se puede observar que los líderes que promueven la autonomía de sus equipos para que realicen tareas importantes, son valorados por toda la organización y es más probable que el equipo debido a su dedicación y esfuerzo para no quedar mal con la confianza que su líder depositó en ellos genere resultados sobresalientes.

Otras de las prácticas más relevantes compartidas por los directivos de las empresas del Great placen to work es “servir de modelo” en donde los líderes deben asumir

posiciones y actitudes proactivas frente a lo que promulgan y además deben ser coherentes en su manera de actuar para demostrarle a todo el equipo el grado de compromiso que tiene con ellos. El líder que se pone a sí mismo de primero como ejemplo a seguir sin esperar nada a cambio le permite de forma legítima ganarse el derecho y el respeto del equipo para liderarlo.

Por otra parte, el estudio demuestra que de las cinco prácticas de liderazgo presentadas existen tres que son más relevantes para estar dentro del ranking. Los directivos de las empresas del Great place to work consideran que “inspirar una visión compartida”, “permitir a los demás actuar” y “desafiar los procesos” son las prácticas que los han llevado a estar en el ranking. Sin embargo, dichas prácticas no son las más utilizadas por ellos para liderar sus equipos, ya que “brindar aliento” se posiciona como la práctica de liderazgo más usual en el trabajo con las personas que tienen a cargo (32.5%). Lo anterior podría interpretarse como que a nivel individual estos líderes consideran brindar aliento como una práctica de liderazgo relevante, pero consideran que a nivel organizacional es menos importante para estar en el Great place to work frente a las demás. Este resultado concuerda con la metodología que utiliza el Great place to work como herramienta para clasificar en 5 dimensiones la percepción de los colaboradores de cada organización las cuales difieren a las escogidas de forma individual mediante el IPL.

Para terminar, según los resultados de las encuestas las características que comparten los líderes de las empresas del Great place to work es que son personas empáticas las cuales reconocen los logros alcanzados por sus equipos. Además, para lograr alcanzar las metas propuestas estos líderes están de forma constante motivando a las personas para que alcancen el logro de sus objetivos. Esto no quiere decir que este tipo de

líder esté siempre controlando de forma permanente a sus equipos pidiendo rendiciones de cuentas de forma seguida, sino que debido a la confianza que se ha generado dentro del grupo, en donde cada quién está comprometido a lograr de forma exitosa los objetivos, el líder brinda a sus equipos autonomía para realizar sus diferentes funciones y tareas.

Limitaciones del estudio

Una de las principales dificultades del estudio fue conseguir la información ya que únicamente se centró en investigar a directivos con personas a cargo de las empresas que pertenecen al ranking Great place to work, teniendo en cuenta que existe una diferencia entre el ranking y la lista de empresas que son catalogadas como un gran lugar para trabajar según la misma organización. A pesar de que la muestra obtenida es relevante para el estudio se recomienda hacer un análisis con más empresas que no necesariamente hayan estado en Great place to work y de esta forma obtener una muestra más grande que permita comparar si existen diferencias o similitudes entre las prácticas utilizadas por las empresas del ranking y las que no aparecen allí. Adicionalmente, las prácticas de liderazgo pueden ir variando en entornos cambiantes y pueden depender de temas generacionales.

Nuestro estudio se enfocó en las prácticas de liderazgo que la herramienta IPL proporciona, pero hay otras herramientas que también pueden determinar otras prácticas de liderazgo diferentes las cuales pueden ser importantes para que las empresas sean lugares atractivos y valorados por sus empleados para trabajar.

Recomendaciones

Se recomienda para futuros estudios contrastar la percepción de los líderes con la de los subordinados, los jefes y demás equipos de trabajo, ya que es posible que la respuesta esté sesgada a una percepción personal. Adicionalmente, se sugiere realizar otro estudio

con empresas similares pero que no aparezcan en el Great place to work para poder realizar una comparación de factores.

Es pertinente validar si la pandemia tuvo efecto sobre la percepción de los líderes acerca de las prácticas de liderazgo, debido a que, por ejemplo, surgieron modelos de trabajo remoto o híbrido que pueden cambiar la dinámica del liderazgo con diferentes grupos de trabajo.

Existen, además, otras variables que podrían ser tenidas en cuenta como analizar si el estilo de liderazgo varía dependiendo de si la empresa es local o es una multinacional o dependiendo el sector en el que esté o el tamaño de esta. Finalmente, se recomienda identificar patrones de liderazgo que comparten las empresas que repiten año tras año su aparición en el ranking del Great place to work.

Lista de Referencias

- Ali, A., Wang , H., & Johnson, R. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior* , 405-423.
- Arango, R. N. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión-Universidad del Norte*, 119-146.
- Avolio, B., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton, NY: Bass/Avolio.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449
- Bachman, J.S., Stein, K.C Sitarenios (2000), "Emotional Intelligence in the Collection of Debt." *International Journal of Select ion and Assessment*, 8: 176-82.
- Barbuto, J.E. (2005), "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: a Test of Antecedents," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26-40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.*: New York: Free Press.
- Bass B. M. and Avolio B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.

- Bennis, W. (1959). Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3), 259-301. doi:10.2307/2390911
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 180-189.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York, Harper and Row.
- Civico, A. (2018, Junio 20). "El panorama del liderazgo en Colombia es muy dinámico y siempre está en cambio". (S. Pinilla, Interviewer)
- Cloud, T. (2023). what-is-analysis-of-variance-anova. Obtenido de <https://www.tibco.com/es/reference-center/what-is-analysis-of-variance-anova>
- Cooper, C., & Nelson, D. (Eds.). 2006. *Positive organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. "What" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11: 227-268.
- Doyle, M. E., & Smith, M. K. (1999) *Born and bred? Leadership, heart and informal education*. London: YMCA George Williams College/Rank Foundation.
- Eckhaus, E. (2016). Corporate Transformational Leadership's Effect on Financial Performance. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 13(1), 90–102.
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas . *ELSEVIER-Universidad ICESI* , 137-145.
- Feinberg, B.J., Ostroff, & Burke, W.W. (2005), "The Role of Within-group Agreement in

Understanding Transformational Leadership", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 471 -88

Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 13(1) 2016 99 learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. 2005. "Can you see the real me?" A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16: 343-372

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. 2005. Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*: 387-406. Oxford, UK: Elsevier Science.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2).

Great Place to Work. (2021). Los Mejores Lugares para Trabajar en Colombia 2021.

Retrieved from <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2021?category=entre+301+y+1.500+colaboradores>

Greenberg, J., Baron, R.A., Sales, C.A., & Owens, F.A. (2000), *Behaviour in Organizations*, Canada, Pearson Education Inc.

- Greenleaf, R. K. 1977. *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Helland, M. R. & Winston, B. E. (2005) Towards a deeper understanding of hope and leadership. *Journal of leadership and Organizational Studies*. 12, (2), 42-54
- Hernández Sampieri, R., Fernández , C. C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación- 6ta edición*. México: McGRAW-HILL Education.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. y Gupta, V. (2004), *Leadership culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA, USA: Sage
- Johns G. & Saks, A.M. (2001), *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*, Toronto, Addition Wesley Longman.
- Jung D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups, *Creativity Research Journal*, 13, 185-195.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (1999), "Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Groups and Individual Task conditions," *Academy of Management journal*, 47(2): 208-18.
- Kahai S. S., Sosik J. J. and Avolio B. J. (1997). Effects of Leadership Style and Problem Structure on Work Group Process and Outcomes in an Electronic Meeting System Environment, *Personnel Psychology*, 50, 1-146.
- Kelly, M.L. (2003), *Academic Advisers as Transformational Leaders*. The Mentor, <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>.

- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M., 2005. From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. In A. Tesser, J. V. Wood, & D. Stapel (Eds.), *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*: 31-52. New York: Psychology Press.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.
- Laub, J. A. 1999. *Assessing the servant organization; Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) model*. *Dissertation Abstracts International*, 60 (02): 308A (UMI No. 9921922).
- Lichtenstein, B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity & Organization*. 2006, Vol. 8 Issue 4, p2-12. 11p., 2-12.
- Luthans, F. 2002. The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706.
- Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*: 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C., & Cooper, C. L. 2009. Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30: 453-458

- Matviuk, S. (2005). How do people expect leaders to behave? An empirical study in Colombia. Annual conference of CLADEA. Regent University, USA.
- Northouse, P. G. (2001) Leadership: Theory and practice (2nd ed.) Thousand Oaks, CA, USA: Sage publications
- Orellana, L. (19 de Marzo de 2019). Great Place to Work . Obtenido de <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>
- Palmer, D. (2009). Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 525-536. Retrieved September 2, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/40295016>
- Patterson, K. A. 2003. Servant leadership: A theoretical model. Doctoral dissertation, Regent University. ATT No. 3082719.
- Peters, T. J. (1997). Transactional and transformational leadership: Predictors of employee satisfaction, commitment, and productivity. (9825395 Ph.D.), Dissertation, Marquette University, Ann Arbor. ProQuest Dissertations & Theses Global database.
- Recht, R., & Wilderom, C. (1998). Latin American's dual reintegration. *International Studies of Management & Organization*, 28, 3-17.
- Rivera Porras, D., Rozo Sánchez, A., Arenas Villamizar , V. V., & Suárez Gutiérrez , C. (2020). EL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO Y LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. Barranquilla-Cúcuta: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Robles, V., Contretas, F., Barbosa, D., & Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos Colombianos vs Mexicanos. Un estudio Comparativo . Investigación & desarrollo

vol. 21, 395-418.

- Romero, E. J. (2004) Latin American Leadership: El Patrón & El Líder Moderno. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(3), 25-37.
- Rosch, E. (1978) Principles of categorization. En E. Rosch y B. B. Lloyd, *Cognition and categorization*. Hills Dale, NY, USA.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23: 145-157.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2003. On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*: 253-272. New York: Guilford.
- Sayeed, O., & Shanker, M. (2009). Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(4), 593-610. Retrieved September 3, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/27768233>
- Scholl, A., Sassenberg, K., Ellemers, N., Scheepers, D. T., & De Wit, F. (2018). Highly identified powerholders feel responsible: The interplay between social identification and social power in groups. *British Journal of Social Psychology*, 57(1), 112-129. <https://doi.org/10.1111/bjso.12225>
- Scott E. B. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge, *Journal of Leadership & Organization Studies*, 9(4), 32-44.
- Spears, L. C. 1995. Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of

servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York: John Wiley.

Spreitzer, GM., Perttula, K.H. & Xin, K., (2005), "Traditionally Matters: an Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan", *Journal of Organizational Behaviour*, 26: 205 -27.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, USA: Free Press

Stoker, J. I., Grutterink, H., & Kolk, N. J. (2012). Do transformational CEOs always make the difference? The role of TMT feedback seeking behavior. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 582-592.

Stone, A.G, Russell, R.F. & Patterson, K. (2003), Transformational versus Servant Leadership - a Difference in Leader Focus, *Servant Leadership Roundtable*, October 2003. <http://www.regent.edu/acad/cls/2003servantleadershiproundtable/stone.pdf>

Torrejón Gallo, B., Molina, C., & Serrano Melebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información tecnológica* , 11-20.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: integrating transformational leadership and organization development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(5), 11-26.

Yukl, G A. (2002), *Leadership in Organizations*, (5th edn.). Upper Saddle River, NJ., Prentice Hall

Zárate , R., & Matviuk , S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración* , 89-102.

Cloud, T. (2023). what-is-analysis-of-variance-anova. Obtenido de <https://www.tibco.com/es/reference-center/what-is-analysis-of-variance-anova>