

## **LIDERAZGO EN LOS DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONALES.**

**Estudiantes: Karol Tatiana Betancourt Realpe<sup>1</sup>, Daniela Jiménez lozano<sup>2</sup> y Karen Lorena Llanos Galindez<sup>3</sup>.**

### **Resumen.**

En las organizaciones es importante reconocer e identificar el tipo de liderazgo que se ha implementado a través de sus directivos, para que de esta forma se puedan dirigir procesos de cambio y de la misma manera influir en el comportamiento deseado en los colaboradores, para lograr las transformaciones esperadas dentro de la compañía. El objetivo del siguiente artículo es realizar una revisión bibliográfica para identificar los diferentes enfoques de liderazgo en las organizaciones. Se realizó una investigación, la cual consistió en recolectar información a través de bases de datos científicas, utilizando palabras claves como: liderazgo, organización, transformación y directivos. Obteniendo así diversos artículos, de los cuales fueron seleccionados treinta. Evidenciando diferentes hallazgos referentes a características y tipos de liderazgo, teniendo como resultado que el liderazgo en las organizaciones es fundamental, ya que influye en el desempeño de los colaboradores, concluyendo que existen al menos dos tipos de liderazgo trascendentales que los directivos incorporan dependiendo de las necesidades de la organización.

### **Abstract**

In organizations it is important to recognize and identify the type of leadership, which has been implemented through their managers, so that in this way they can direct change processes and in the same way influence the desired behavior in employees to achieve expected transformations within the company. The objective of the following article is to conduct a literature review to identify the different approaches to leadership in organizations. An investigation was carried out, which consisted of collecting information through scientific databases, using keywords such as: leadership, organization and direction. Thus obtaining various articles, of which thirty were selected. Evidence of different findings regarding characteristics and types of leadership, resulting in leadership in organizations is essential, since it influences the performance of employees, concluding that there are at least two types of transcendental leadership that managers incorporate depending on the organizational needs

### **Palabras claves**

Liderazgo, organización, transformación, directivos.

### **Key words**

Leadership, organization, transformation, executives.

---

<sup>1</sup> Programa de Administración de empresas, Universidad Santiago de Cali, karol.betancourt01@usc.edu.co

<sup>2</sup> Programa de Administración de empresas, Universidad Santiago de Cali, Daniela.jimenez00@usc.edu.co.

<sup>3</sup> Programa de Administración de empresas, Universidad Santiago de Cali, Karen.llanos00@usc.edu.co

## Introducción

El liderazgo a través de los años se ha convertido en una herramienta fundamental generadora de transformación, llevando consigo el crecimiento y éxito en las organizaciones, permitiendo generar nuevos ambientes de trabajo que posibiliten una mejora continua en los diferentes ámbitos organizacionales, por lo cual varios autores lo han definido de la siguiente manera:

El liderazgo es una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a la misión entre los seguidores, catalizando su potencial, distinguiendo las recompensas valoradas por los seguidores y siendo capaz de desencadenar procesos auto motivacionales que trasciendan incluso el interés colectivo (Godoy y Bresó, 2013, p. 59).

Siendo esta una habilidad organizacional que los directivos pueden emplear de acuerdo a sus objetivos empresariales, produciendo cambios y generando vínculos emocionales que generen la cooperación entre los involucrados.

Escandón y Hurtado (2016) suponen que “todo líder, a partir de su conocimiento y experiencia, condiciona un modelo de liderazgo propio que utiliza para dirigir a las personas con el propósito de poder llegar a construir equipos de alto desempeño” (p. 2). El líder ejerce un rol fundamental dentro de la organización, siendo este la persona que influye en la motivación del colaborador y en la realización de actividades, además tiene unas características específicas que lo diferencian de las demás personas Collado, Jiménez y Entrena (2016) afirman que:

El líder consigue inspirar a sus seguidores para hacer realidad esa imagen, que en su momento inicial solo existe en su mente, ideales y discursos, como proyecto realizable en la medida que imponga la definición de la realidad que propone el líder. Así pues, la visión desarrollada por el líder es un elemento crucial para sus tareas primordiales, como es la construcción de identidades”. (p.61)

“Los estilos de liderazgo tienen efectos en la flexibilidad, responsabilidad, recompensa, la claridad, el compromiso” (Zapata, Demmler y Uribe, 2018, p.45). Por esta razón existen diferentes tipos de liderazgo, que se adaptan según las necesidades y requerimientos de la organización. Entre estos se encuentran el liderazgo transformacional y transaccional siendo estos los que más se emplean en las organizaciones, dependiendo del contexto en el que se encuentren y de los resultados que se deseen obtener.

La metodología utilizada para realizar esta investigación fue mediante un tipo de estudio exploratorio con método inductivo, el cual consistió en hacer una revisión bibliográfica en diferentes bases de datos científicas, obteniendo diversos resultados, de los cuales posteriormente se seleccionaron los treinta artículos más importantes de acuerdo a la revisión de su respectivo contenido. Surgiendo así la pregunta problema ¿Cuáles son los diferentes enfoques del liderazgo en las organizaciones?

En este artículo se tratan los siguientes temas: El desarrollo, donde se evidencian los diferentes conceptos y puntos de vista de autores que se han referido a temas de liderazgo, en la discusión donde se demuestra la relevancia de cada concepto por parte de las autoras y se construye una conclusión donde se tratan los cuatro temas expuestos en el artículo: concepto de liderazgo, características de liderazgo, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.

## **Desarrollo y discusión**

En este apartado se tratarán los diferentes conceptos de liderazgo encontrados en los artículos revisados, las características y dos tipos de liderazgo: transaccional y transformacional.

### **Concepto de liderazgo.**

En la actualidad el término liderazgo se ha ido fortaleciendo en las organizaciones debido a la importancia de este, ya que tiene una influencia transcendental en todo el entorno empresarial, logrando el cumplimiento de objetivos a través de comunicación, motivación y apoyo. “El liderazgo asume un papel importante en estos horizontes y retos, si bien tiene un componente claramente transversal puesto que no constituye un horizonte específico, sino que está presente en prácticamente todos ellos” (Gómez, Lacasta, Martínez y Rodríguez, 2018, p.8).

El liderazgo además de influir integralmente en todas las situaciones que se presentan en la organización, también genera un vínculo con los seguidores que le permiten crear relaciones interpersonales, adquiriendo de esta forma resultados a favor, como lo afirma Bolívar (2017) “El liderazgo consiste en la influencia que tiene el líder en sus seguidores. Su autoridad se basa en el reconocimiento de los miembros de una comunidad, tanto a su rol como su persona” (p.115) Además, García, Molero y Moriano (2015) señalan que líderes y colaboradores deberían encaminarse hacia una gestión que permita mantener procedimientos éticos dentro de la organización, incrementando espacios de transparencia, comunicación y participación.

Según Aguilar (2017) El objetivo de toda organización es alcanzar una mayor productividad y posicionamiento en el mercado, por lo tanto, trabajan día a día con el apoyo de sus colaboradores, ya que estas personas son piezas muy fundamentales para el desarrollo y la ejecución de planes de mejora para la organización, por esta razón surge la necesidad de implementar un buen liderazgo dentro de la empresa. Además de esto Tripiana y Llorens (2015) afirman que El liderazgo va más allá de dirigir y controlar situaciones que se presentan en las organizaciones, por lo tanto, se ve reflejado en el clima laboral ya que son los colaboradores los que perciben la forma de cómo se delegan las órdenes y por ende se puede ver reflejado en el comportamiento.

Para las empresas es muy importante fortalecer el desarrollo personal de sus colaboradores, teniendo en cuenta competencias emocionales, de motivación, comunicación y liderazgo, las cuales darán como resultado un mayor crecimiento, organización y la creación de equipos estratégicos (...) fomentando el progreso individual y el aprendizaje a través del desarrollo de experiencias” (Flores y Vanoni 2016, p. 9) además de esto Bornay (2013) afirma que el liderazgo, genera un muy buen clima organizacional y excelentes relaciones entre todos los colaboradores, siendo un determinante beneficio para conseguir los objetivos, trayendo consigo resultados muy altos en innovación.

El papel que desempeña el liderazgo en las empresas actualmente va enfocado no solamente a guiar o dirigir las personas, sino a lograr cambios que permitan la innovación de productos o servicios en una economía competitiva y dinámica. Siendo este un concepto clave para lograr entrar a una economía globalizada que conllevará a experimentar cambios dentro de la empresa para lograr la respectiva adaptación. (Ordoñez, Bustamante y Campos, 2017). así mismo como lo afirma Rodríguez, Gil & Moreno (2012) es necesario que las organizaciones intervengan no

sólo en la definición del rol y la equidad en los procedimientos, sino también sobre el tipo de liderazgo creando así múltiples ventajas para poder adaptar un liderazgo a la medida de cada compañía.

### **Características de liderazgo.**

“El líder tiene un papel fundamental en un equipo u organización ya que es quien influye para que los miembros de dicho equipo o de la organización lleven a cabo las tareas requeridas para conseguir los objetivos propuestos” (Bernasconi y Rodríguez, 2018, p.31). Teniendo el líder así un conjunto de cualidades y capacidades intrínsecas en su personalidad, las cuales se ven percibidas en el momento en que se dé una interacción entre colaboradores y directivos significando de igual forma el cumplimiento de metas. Para alcanzar el ejercicio de liderazgo exitosamente, se requiere de compromiso, entrega y cumplimiento hacia los objetivos por parte del líder y sus seguidores, de modo que se puedan integrar todos los implicados y contribuir con el mejoramiento continuo dentro de la organización (Roberto y Cabrera, 2014). Así mismo Ochoa y Ríos (2011) afirman que no es indispensable tener abundantes recursos físicos sino cualidades y capacidades ligadas al liderazgo empresarial.

La dirección de las organizaciones está enfocada en el rol que ejerce el líder a través de sus destrezas, para conllevar así el objetivo estipulado y el avance conjunto de todos los interesados (Serrano y Portalanza, 2014). De igual forma Contreras y Castro (2013) Se refieren al líder como una persona clave para potencializar las virtudes, logrando salir de la zona de confort, alcanzando una mayor productividad y causando la adaptabilidad en los entornos. Para que esto sea eficiente, la persona que toma el rol del líder deberá transmitir sus conocimientos y habilidades a las demás personas para que todos estén encaminados hacia una misma meta.

Los líderes deben facilitarles a sus colaboradores las funciones y responsabilidades que deben ejercer dentro de la organización. Cuando las actividades han sido realizadas acordemente, los líderes están en la obligación de recompensar el esfuerzo que han logrado sus colaboradores y si en algo han fallado, deben tener la disposición de corregirles adecuadamente (Montes y Roca, 2016).

### **Liderazgo transformacional.**

Uno de los tipos de liderazgo más influyente en las empresas es el transformacional, debido a que su enfoque está centrado en el cambio, la motivación y el bienestar emocional de los colaboradores, ocasionando así relaciones más cercanas que tienen como resultado un interés compartido. Señalando Espinoza, Molero y Fuster (2015) que mediante el liderazgo transformacional se logra consolidar las relaciones del líder con el grupo de trabajo, teniendo como eje una serie de cambios en los seguidores respecto a su personalidad con el fin de mejorar el rendimiento y establecer sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Unas de las características fundamentales que tienen los líderes transformacionales son: fomentar el desarrollo del pensamiento, incrementar el compromiso, los valores y la inspiración hacia la transformación, siendo guiadas hacia el fortalecimiento de lazos en el entorno laboral. Para Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016), este tipo de liderazgo es el más indicado para

establecer parámetros de cambio en las organizaciones que estén en búsqueda de innovación en sus productos o servicios.

De acuerdo con Perilla y Gómez (2017) el impacto del liderazgo transformacional en las personas que hacen parte de una organización se manifiesta de una manera particular, dependiendo del grado de acercamiento que tengan los colaboradores hacia el líder, partiendo de la forma en que se delegan las funciones, actividades y parámetros que tendrán como consecuencia un mayor compromiso y relaciones más sólidas, de igual forma Cruz, Salanova y Martínez (2013), afirman que “las organizaciones deben fortalecer el engagement en los equipos de trabajo, esto tendrá una relación positiva entre el liderazgo transformacional y desempeño”(p.194). siendo la pieza clave para poder mejorar la productividad de los colaboradores y el éxito de la organización.

Cruz, Salanova y Martínez (2013) complementan que para mejorar la salud psicosocial en las compañías es muy necesario tener líderes transformacionales que puedan generar ese bienestar entre cada uno de sus seguidores, aumentando de igual forma el rendimiento y el estado de ánimo, teniendo resultados muy favorables para las organizaciones, siendo este un liderazgo que puede generar cambios trascendentales en cada uno de los ámbitos, creando nuevas alternativas para generar ambientes que contribuyan a una mejor productividad y mejoramiento de resultados.

La influencia que ha tenido este concepto en las organizaciones y en el ámbito académico se ha visto reflejado en diferentes estudios, afirmando Mendoza, García y Uribe (2014) que mediante una investigación sobre el liderazgo transformacional que se efectuó en el buscador académico Google Scholars, dio como resultado 118.000 referencias en el idioma inglés sobre este tema, demostrando así la importancia del dominio y la aceptación que ha obtenido este concepto en diferentes contextos, predominando los resultados conseguidos por medio de este tipo de liderazgo.

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional está asociado a la retribución que se le da a la relación entre colaborador y directivo por el cumplimiento de las metas asignadas, teniendo como característica que los objetivos se planean a un corto plazo, designando actividades específicas que permiten que se tenga una reacción rápida y respuesta oportuna en momento de crisis en las empresas.

Así como lo afirman Hermosilla, Amutio, Costa y Páez (2016), los líderes transaccionales se caracterizan por recompensar a las personas de acuerdo con las metas que se establezcan, para que de este modo se pueda asegurar la realización de las actividades planeadas, sin ocasionar motivación alguna para que se puedan cumplir finalidades más allá de las que se pactaron. Siendo similar al tipo de liderazgo orientado a metas, el cual consiste en un estilo centrado de alcanzar los objetivos establecidos, sin considerar o dar participación al colaborador para la planeación en actividades específicas (Willman y Velasco, 2011).

Además, Charlo y Núñez (2016) señalan que la relación entre el líder y el colaborador se basa en una serie de condiciones que se definen mediante una comunicación efectiva, donde se dejen

de manera concisa las obligaciones por cumplir dentro de la relación laboral, teniendo en cuenta que en el caso de que no se efectúen las actividades de la forma correcta se generara un sanción, pero el líder tendrá la obligación de recompensar por los resultados eficientes de las personas.

De esta forma Duran y Castañeda (2014) complementan que el estilo de liderazgo transaccional se fundamenta en la interacción que se genera entre el líder y sus seguidores, por lo cual existe un nivel de comunicación eficiente, ya que este tipo de líderes se caracterizan por ser personas que les asignan tareas a los colaboradores dándoles las adecuadas instrucciones, pero al momento en el que los colaboradores las realizan acordemente se aplica un beneficio de intercambio.

### **Liderazgo transformacional Vs Liderazgo transaccional.**

Estos dos tipos de liderazgos se identifican por tener unas características tal como lo afirman Arévalo, Padilla, Pino y Ceballos (2019) Los directivos que incorporan en las organizaciones un estilo de liderazgo transformacional, son personas que se interesan por el bienestar de sus colaboradores, la motivación, y también se centran en crear equipos de trabajo para que de esta manera se genere un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores, con el objetivo de lograr un cambio en la empresa. Mientras que un líder que refleja un liderazgo transaccional utiliza métodos más estrictos y disciplinarios para comunicar los planes que se han formulado como organización, pero también utilizan una serie de incentivos para motivar a sus colaboradores a alcanzar los resultados requeridos.

Según Soto, Albornoz y Rojas (2016) Existe una gran diferencia entre liderazgo transformacional y transaccional, el primero se da a través de lo que necesitan los seguidores siendo este el punto importante para determinar qué es lo que los llevaría a dar lo mejor de sí mismos, este se da a largo plazo, en cambio el liderazgo transaccional no mira personalmente sus seguidores, sino que se enfoca en cuál es el objetivo que desea alcanzar la organización y con ello se da una transacción con el colaborador, enfocándose en objetivos a corto plazo.

Teniendo en cuenta los diferentes tipos de liderazgo que la persona denominada como líder pueda ejercer, tendrá que considerar de manera muy vital, los factores intrínsecos en su gestión, ya que el reconocimiento de logros, recompensas y planes de motivación que se brinden a los colaboradores, se verán bastante reflejados en el desempeño de los objetivos organizacionales. (Condor, Bustamante, Lapo y Campos, 2018).

### **Discusión.**

El liderazgo es considerado como una destreza o habilidad que tiene una persona para poder guiar, motivar e inspirar a los demás, siendo un ejemplo a seguir para poder obtener ese referente en el cual se basan los demás, creando un ambiente agradable para todos los involucrados y generando así un bienestar conjunto, que conlleve a muy buenas relaciones y a una gran cultura organizacional.

El liderazgo visto desde diferentes puntos de vista, da a conocer que no necesariamente la persona debe nacer con ese don, en realidad muchas personas lo han podido desarrollar con el paso del tiempo, hasta que se vuelven expertos en el tema.

El liderazgo transformacional con el paso de los años ha ido evolucionando y tomando cada vez más fuerza, demostrando resultados inspiradores y eficaces, que últimamente se emplean en todos los ámbitos laborales y organizacionales, siendo un concepto generador de cambios y procesos de evolución, llevando la empresa a la meta o a los objetivos que se desean cumplir y también ayudando a los colaboradores a que se sientan de una forma agradable en su trabajo, trayendo bienestar y un excelente clima organizacional como consecuencia, además de generar productividad e innovación a toda la organización.

Este tipo de liderazgo ha producido un gran impacto, a pesar de que los resultados son a largo plazo, estos provocan una gran modificación desde el interior del ser de cada uno de los colaboradores, cambiando su forma de actuar, conllevando así a múltiples beneficios que favorecerá de igual forma a las empresas, aprovechando esto para llegar a otro nivel laboral y producir el éxito tan deseado.

Otro tipo de liderazgo que también se emplea en las organizaciones, es el liderazgo transaccional, el cual se caracteriza por tener un estilo más rígido orientado en obtener resultados a través de instrucciones, recompensas y sanciones a las personas. Las decisiones en este tipo de liderazgo se toman en un periodo de corto plazo, debido a que su función es contribuir con lo que ya está establecido y conservar los mismos procesos que ya se encuentran instaurados.

Esta clase de liderazgo puede generar diferentes resultados debido a que si los colaboradores cumplen con lo que se les tiene estipulado se les retribuirá por los méritos alcanzados, teniendo como consecuencia que se ocasionará un bien individual, es decir las personas no van a laborar por el bien común de la empresa ni tendrán sentido de pertenencia, lo que conllevará a que no se realice un esfuerzo adicional de lo que se le asigne.

El auge de estos dos conceptos se ha ido incrementando en las organizaciones debido a la importancia que tienen, siendo necesario que la parte directiva identifique las necesidades de la empresa para que de este modo se logre definir el tipo de liderazgo que se debe ejercer. Estos dos tipos de liderazgos tienen características muy diferentes, debido que están enfocados en cumplir distintos objetivos en cada empresa, pero de igual forma involucrando en gran parte a los colaboradores que son los generadores del cambio que se desea realizar.

Para las empresas que están centradas en el cumplimiento de objetivos específicos de manera casi inmediata, la mayoría de las veces las compañías optan por ejercer el liderazgo transaccional, dado que produce resultados pronto y precisos, debido a que las actividades se realizan bajo presión y disciplina, manteniéndose esto en un tiempo determinado, hasta el cumplimiento del objetivo donde se brinda posteriormente el incentivo, el reto de estas organizaciones está en mantener estos resultados de una manera consecutiva.

Las organizaciones que desean lograr cambios significativos en sus operaciones, se identifican por ser empresas que optan por la expansión, el emprendimiento y la innovación, teniendo como base un líder transformacional que orienta los procesos, utilizando una estrategia motivacional en los colaboradores, consistiendo en potenciar las habilidades y competencias de cada persona involucrada, como: estimular la parte intelectual, logrando así un crecimiento personal del individuo dentro de la compañía, mejorando las relaciones interpersonales y consiguiendo una productividad más eficiente.

Actualmente, el mercado ha evolucionado de una manera muy dinámica debido a que hay mucha competencia empresarial no solo a nivel nacional sino internacional, llevando esto a que las compañías busquen nuevas alternativas para la permanencia de sus productos y servicios. Entre estas alternativas esta la implementación del liderazgo transformacional ya que es el más adecuado para lograr las mejoras continuas.

### **Conclusiones.**

El liderazgo en las organizaciones es fundamental, ya que es una habilidad y capacidad que deben incorporar todos los gerentes para lograr buenos desempeños por parte de los colaboradores y de este modo obtener resultados productivos para la empresa, por lo tanto, el liderazgo se ha convertido en una parte esencial para los directivos, en consecuencia a esto se usa bastante para comunicar todos los planes y objetivos de una forma más influyente hacia sus colaboradores.

La persona que ejerce el rol de líder tiene unas características propias, las cuales le permiten ser identificado por sus seguidores, logrando así influir en el comportamiento de estos, con el fin de obtener los resultados esperados, mediante estrategias que tienen como base la comunicación, participación, motivación, compromiso y entrega que conllevará a mantener una relación estrecha entre el líder y su equipo de trabajo.

Así mismo uno de los enfoques que se considera relevante en las organizaciones es el liderazgo transaccional, debido a la forma en que este se ejerce, obteniendo directrices muy específicas a la hora de delegar decisiones, teniendo como referente el incentivo o recompensa para el cumplimiento de las metas organizacionales y enfocado en obtener resultados eficientes en el corto plazo.

Las empresas que tienen como enfoque crecer o expandirse, se centran en aplicar el liderazgo transformacional ya que este se encuentra muy ligado a la innovación, el cumplimiento de objetivos a largo plazo y el bienestar emocional, demostrando que este tipo de liderazgo permite tener un personal más comprometido con la organización debido a las retribuciones no solo económicas sino emocionales que se le dan al colaborador, logrando así no solo el crecimiento de la empresa sino también el crecimiento de las personas.

### **Referencias Bibliográficas.**

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.

Arévalo-Avecillas, D., Padilla-Lozano, C., Pino, R., & Cevallos, H. (2019). Los Dominios de la Personalidad y su Relación con el Estilo de Liderazgo Transformacional. *Información tecnológica*, 30(3), 237-248.

Bernasconi, A., & Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29-40.

- Bolívar Meza, R. (2017). Liderazgo político: el caso de Andrés Manuel López Obrador en Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA). *Estudios políticos (México)*, (42), 99-118.
- Bornay-Barrachina, M. (2013). ¿Qué hace a los equipos ser más innovadores? El liderazgo desde una perspectiva de multidominio. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16(1), 41-53.
- Collado-Campaña, F., Jiménez-Díaz, J. F., & Entrena-Durán, F. (2016). El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 61(228), 57-90.
- Cóndor, E. G., Bustamante, M. A., Lapo, M. D. C., & Campos, R. M. (2018). Factores Intrínsecos de Motivación y Liderazgo en una Empresa Familiar Ecuatoriana de Telecomunicaciones. *Información tecnológica*, 29(4), 205-216.
- Carvajal, S. W., & Arango, M. I. V. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 67-84
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Durán Gamba, M. G., & Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, Vol. 18, no. 1 (ene.-jun. 2015); p. 135-147.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- García-Guiu, C., Molero, F., & Moriano, J. A. (2015). El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora. *Revista de Psicología Social/International Journal of Social Psychology*, 30, 60-88.
- Godoy, R., & Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- González, F. J. G., Reoyo, J. J. L., Martínez-Tur, V. A., & Sumaza, C. R. (2018). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero*, 49(4), 7-34.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
- Leal-Soto, F., Albornoz Hernández, M., & Rojas Parada, M. I. (2016). Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(2), 193-205.
- Marin, M. F., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124.

- Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429.
- Molina, M. J. C., & Torrado, M. N. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Montes, C., & Roca, D. (2016). El liderazgo femenino en la creatividad publicitaria. *Cuadernos. info*, (39), 113-131.
- Moya, D. R. R. C. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96-107
- Ochoa díaz, h., & ríos millán, a. M. (2011). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos argos. *Estudios gerenciales*, 27(121).
- Ordoñez, M. U., Bustamante, M. A., & Campos, R. M. (2017). Factores de Liderazgo en la Fiebre del Oro en la Región Sur del Ecuador. *Información tecnológica*, 28(3), 147-156
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Parra, S. E., Alonso, F. M., & de Apocada, M. J. F. R. (2015). Liderazgo transformacional y satisfacción laboral en carabineros de Chile: los efectos mediadores de la identificación con el grupo y el wok engagement. *Revista de Psicología Social*, 30(3), 452-467.
- Perilla-Toro, L. E., & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Rodríguez-Muñoz, A., Gil, F., & Moreno-Jiménez, B. (2012). Factores organizacionales y acoso psicológico en el trabajo: el papel moderador del liderazgo “laissez-faire”. *Revista de Psicología Social*, 27(2), 221-231.
- Torres, F. V. C., & Ríos, G. A. C. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Tripiana, J., & Llorens, S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *anales de psicología*, 31(2), 636-644.
- Zapata-Garza, C. G., Demmler, M., & Uribe-Urán, A. P. (2018). El liderazgo en la implementación de una cultura ecoeficiente en las organizaciones1. *Producción+ Limpia*, 13(1), 43-53.