



Estilos de liderazgo en una empresa manufacturera de Ciudad Victoria, Tamaulipas

Lucio Gómez Daniela Magdalena¹, Bernal González Idolina², Pedraza Melo Norma Angélica³

¹ Universidad Autónoma de Tamaulipas. Ciudad Victoria, Tamaulipas. México.

daniela.luciog@hotmail.com, Gonzalez 7 y 8 N141, Col. Guadalupe Mainero, 8341261359

² Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento-Universidad Autónoma de Tamaulipas.
ibernal@uat.edu.mx, Centro Universitario "Adolfo López Mateos" C.P. 87149, Ciudad Victoria, Tamaulipas,
México, teléfono 834 318-18-00 ext. 2493

³ Centro de Innovación y Transferencia del Conocimiento-Universidad Autónoma de Tamaulipas.
napedraza@uat.edu.mx, Centro Universitario "Adolfo López Mateos" C.P. 87149, Ciudad Victoria, Tamaulipas,
México, teléfono 834 318-18-00 ext. 2493

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Fecha de envío: Abril de 2017

Revisado por pares.

Fecha de publicación en línea: Julio de 2018

Resumen

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro. El tema del liderazgo surge como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas centradas en las diferentes vertientes relacionales. La presente investigación plantea la necesidad fundamental de conocer específicamente cuál es el estilo de liderazgo con el que cuentan los mandos medios dentro de la organización, en este caso de la Empresa Manufacturera denominada como ALPHA I. El estudio es conformado por una muestra de 161 encuestados que ocupan niveles operativos y 9 supervisores. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva. Los resultados obtenidos determinan que el estilo de liderazgo predominante para esta empresa es el transaccional.

Palabras clave: liderazgo, transformacional, transaccional, no liderazgo.

Abstract

Organizations are not usually formed accidentally or spontaneously, they are created by people who have a vision of the future project. The issue of leadership emerges as a clear possibility of fostering human relations centered on the different relational aspects.

The present research raises the fundamental need to know specifically the leadership style that the middle managers have within the organization, in this case of the manufacturing company denominated as ALPHA I. The study is conformed by a sample of 161 persons they occupying operational levels and 9 supervisors. Data analysis is performed using descriptive statistics. The results obtained determine that the predominant style of leadership for this company is the transactional.

Key words: leadership, transformational, transactional, no leadership

1. Introducción

Las relaciones humanas poseen un grado de complejidad históricamente desarrollado, y aún más si se analizan desde la perspectiva organizacional, donde todas las subjetividades son unificadas o asociadas mediante acuerdos, reglas o normatividades, permitiendo un entrelazado de relaciones sociales, culturales, políticas y económicas.

Esta investigación parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar ciertas características propias del aspecto

organizacional, particularmente la perspectiva de liderazgo, puesto que gran variedad de autores suministra una revisión en donde se dan a conocer diversas características dimensionadas acerca de este factor como elemento esencial e inherente para el buen funcionamiento de las organizaciones.

No se puede negar que los grandes cambios que se manifiestan en los actuales escenarios, donde los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, crece cada vez la necesidad de comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos, de cuál deben ser las estrategias bidireccionales para liderarlos y qué técnicas deben implementarse en pro de los resultados.

De ahí que el interés se centra en el rol del gerente y de los mandos medios como líderes e impulsores de estilos de liderazgo que conlleve a la máxima participación sin coerción por parte del empleado, de tal manera que su aporte sea compensado en satisfacción de su labor productiva, puesto que sin duda, el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las empresas.

Es por ello que se plantea el interés de estudiar el tema del liderazgo como una posibilidad clara de fomentar relaciones humanas que fortalezcan el desempeño organizacional, específicamente se desea conocer cuál es el estilo de liderazgo con el que cuentan los mandos medios en la empresa Manufacturera ALPHA I.

2. Marco Teórico

Las Organizaciones

Hoy en día las sociedades modernas están caracterizadas por el surgimiento de múltiples organizaciones. Debido a este fenómeno, se presenta la necesidad de que los individuos que forman parte de una sociedad, interactúen con otros semejantes para cumplir con los objetivos sociales propuestos, lo cual crea cierta complejidad de la vida social.

La voluntad de un conjunto de personas forma una sociedad cuya finalidad es lograr beneficios mutuos, ordenando las actividades que se deben de llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos que tienen en común. Es así como surgen por primera vez una organización del trabajo, la cual implica una asignación de funciones que cumplan con la secuencia de tareas determinadas y que conlleva a una mejora en el rendimiento. De esta forma emergen las organizaciones como estructuras específicas, a raíz de una necesidad creciente al desarrollar mecanismos de especialización, dirigidas a cumplir determinados fines (Hernández, 2013).

Debido a su naturaleza, como en los sistemas sociales, en las organizaciones también se desarrollan culturas propias, la cual se verá influenciada por la vida social de las comunidades humanas, ya que ésta formará parte esencial en el surgimiento de la cultura organizacional. De ahí la importancia de generar un proceso de comunicación efectiva, que fluya de acuerdo a la estructura jerárquica para que no se generen distorsiones al momento de direccionar la información (Rodríguez, 2001).

Es bajo este contexto donde el líder juega un rol importante al interior de la organización. Un líder cumple con tareas específicas donde pone en práctica habilidades que le permitan dirigir a sus seguidores, entre ellas es de suma importancia que cuente con una buena comunicación y amplia capacidad de integración para encaminar a los miembros que conforman a la organización al cumplimiento de los objetivos que se tienen en común.

El liderazgo: su concepto e importancia

Uno de los mayores retos hoy en día para cualquier organización, es el hecho de contar con personas capaces de dirigir a un grupo de personas, sin embargo, existen distintas formas para liderar. Es por ello que es importante conocer la fundamentación básica del liderazgo, sus teorías, estilos, el rol que juega dentro de una organización, sus componentes, entre otros.

Para el logro de los objetivos de una empresa y su óptimo funcionamiento en cuestión organizativa, es importante identificar un estilo de liderazgo adecuado a sus necesidades y desde luego implementarlo. De acuerdo con Chiavenato (2006) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Para Robbins y Judge (2009) es la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. En este sentido el rol del líder es ejercer cierta autoridad sobre un grupo de personas, ya sea grande o pequeño, para conseguir una meta en común (Rincón, 2003).

La habilidad de los líderes para conseguir que las organizaciones alcancen las metas establecidas, confirman su efectividad y su alta influencia en las formas de proceder de los demás (Robbins y Judge, 2009). De ahí se desprende una visión encausada por un líder, que junto a un contexto adecuado como lo es el conjunto de la organización, sus habilidades, su creatividad y entorno en el que se desenvuelve, es posible integrar a un grupo de personas que crean y sigan su mando. Es decir, que la eficacia de un liderazgo radica en la capacidad del líder para encausar la labor de las personas hacia metas efectivas y específicas, actuando siempre con entusiasmo e incentivándolos a trabajar con excelente disposición (Uribe, 2005).

Goleman (2005) aporta que, la comprensión del líder ante una extensa gama de estilos de liderazgo y su uso encausado, se verá reflejado en el clima organizacional de forma positiva. Debido a lo anterior, se destaca la importancia de estudiar los diferentes enfoques y teorías que tratan de explicar las diversas perspectivas bajo las cuales se enmarcan los estilos de liderazgo dentro de las instituciones, mismas que se explican en el siguiente apartado y que se encuentran en función de las características y el entorno organizacional en que se desarrolla el líder.

Enfoques y teorías del liderazgo

El liderazgo ha causado grandes inquietudes al paso del tiempo, provocando discusiones y contrariedades en grandes expertos de la administración en las organizaciones. Cabe mencionar que gracias a esto, los autores que se enfocan en el tema de liderazgo, han desarrollado distintas teorías que podrían explicar sus orígenes o causas. Durante años se ha hablado sobre el liderazgo en sus diversas teorías, especialmente sobre su naturaleza, en donde se debate el hecho de que esta competencia pueda ser aprendida y desarrollada o bien, que ya sea una característica propia de la persona (Chiavenato, 2009).

El liderazgo organizativo es más complejo de lo que se piensa, es por ello que se ha optado por realizar observaciones integrales desde distintas perspectivas, es por ello que se han implementado algunos modelos dedicados a estudiar las los comportamientos de los agentes, los cuales se centran principalmente en observar las interacciones entre los participantes y cómo es que algunos de ellos influyen directamente en el comportamiento de otros individuos al llevarse a cabo estas dinámicas (Hazy, Goldstein y Lichtenstein, 2007). Esto facilita a que los líderes ejerzan cierta influencia en el comportamiento de los agentes, para que estos a su vez sean capaces de auto-organizarse, ya que al entender al

liderazgo como un fenómeno social y capaz de desarrollarse mediante las interacciones personales, será capaz de encaminar a los individuos hacia una conducta más autónoma, que se vea reflejado en el buen y eficiente funcionamiento de la organización.

Enfoque de rasgos

En el primer enfoque en los rasgos, se puede mencionar, con igual denominación a la teoría de los rasgos, cuyo auge fue aproximadamente entre 1900 a 1950. Ralph Stogdill quién es uno de sus grandes exponentes, argumenta que aquellos que son considerados como líderes, cuentan con ciertas condiciones y características que todo buen líder debe de tener, por lo cual, dichas particularidades pueden diferenciar a aquellas personas que son líderes de las que no lo son. Esta teoría hace diferencia entre los líderes de acuerdo a sus rasgos, los cuales pueden incluir características tanto intelectuales como físicas y/o personales. En resumen, esta teoría argumenta que los líderes solo nacen y no se hacen (Stogdill, 1948).

Enfoque conductual

El segundo enfoque, denominado conductual cuyo auge fue aproximadamente entre 1940 a 1960, dicho enfoque argumenta que el liderazgo es una habilidad que puede desarrollarse y no precisamente nacer con ella. Bajo este pensamiento se desarrollan tres teorías que tienen como base el estudio de las conductas de los líderes.

La teoría del comportamiento propuesta por Lewin, Lippit y White (1939), la cual habla sobre la relación entre el liderazgo efectivo y las conductas del líder. Esta teoría establece que existen dos extremos totalmente distintos en la personalidad, denominados X y Y.

La teoría de la grid administrativa propuesta por Robert Blake y Jane Mouton (1964), en la cual se utiliza una gráfica en donde representan los estilos de liderazgo para realizar una comparación de los mismos, que ayude a identificar el estilo ideal. Dicha teoría se basa en dos dimensiones principales; la orientación hacia las personas, la cual mide el grado de compromiso de sus trabajadores en relación a las metas, autoestima, responsabilidad, etc., y la orientación hacia la producción, que se preocupa por cuidar la calidad, la eficiencia y el volumen en la producción.

Estudios de Escandinavia (Suecia y Finlandia): Adicional a las dos dimensiones antes citadas, consideraron que los líderes deberían tener también una tendencia orientada al desarrollo, ya que los cambios del entorno y del mundo en general así lo exigían. Esta nueva dimensión amplió la concepción sobre el liderazgo y reafirmó la visión positiva de los subordinados sobre ellos.

Enfoque de contingencia

El tercer enfoque, denominado de contingencia o situacional, con su auge de 1960 a 1990 aproximadamente, habla sobre que el rol del liderazgo depende de la situación por la que se esté atravesando en dicha circunstancia. Las teorías que destacan en este enfoque son las siguientes:

- a) La teoría de liderazgo situacional (TLS): propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard (1996), quienes plantean que las características de los seguidores, serán las que dicten qué estilo de liderazgo sería el más adecuado para ejercer, tomando en cuenta los niveles de competencia de los empleados, así como su disposición de colaboración.
- b) La teoría de la contingencia de Fiedler (1961), propone que la interacción del líder con los subordinados propicia dos tendencias, las orientadas hacia las tareas y las orientadas al logro. Concluye que el desempeño podría variar de acuerdo al nivel de contacto o interacción que realice el líder con sus subordinados.
- c) La teoría de los recursos cognitivos nace de una reformulación de la teoría de Fred Fiedler y Joe García, quienes plantean que existe una relación negativa entre el estrés y el nivel de experiencia e inteligencia del líder, es decir, que a mayor estrés, los líderes con mayores índices de inteligencia, tienden a desempeñar un liderazgo bajo, en contraste de los líderes que son considerados como menos inteligentes. A su vez, en situaciones con bajos índices de estrés, aquellos líderes con mayor inteligencia, superan el desempeño de los líderes menos brillantes.
- d) La teoría de los roles planteada por Mintzberg (1983), señala que debería de existir una forma preestablecida para que los líderes actúen en función a la situación que se esté presentando.

Enfoque contemporáneo

El cuarto enfoque denominado como contemporáneo o emergente, adiciona otros aspectos del liderazgo, tales como los aspectos éticos o morales, las capacidades de los subordinados para desarrollarse y considerar no solo sus intereses personales, sino también los grupales, organizacionales y sociales. En este enfoque se pueden resaltar las siguientes teorías o corrientes de investigación:

- a) Liderazgo carismático: Plantea la importancia de la motivación y conducta del líder y sus seguidores para obtener un buen desempeño. Propone que los líderes deben de contar con cualidades referentes a una visión del futuro, con la capacidad de asumir riesgos, considerar situaciones de índole ambiental, así como reconocer las necesidades de sus subordinados. Es decir, son aquellos líderes capaces de fortalecer la autoestima de sus colaboradores, trabajan con el establecimiento de metas y tienden a alcanzarlas satisfactoriamente.
- b) El liderazgo transaccional tiene como principal objetivo el cumplimiento de las metas, ya que utiliza como método otorgar algún tipo de recompensas a cambio de desempeñar satisfactoriamente un trabajo, es decir, que si el desempeño establecido es alcanzado, el subordinado recibirá una recompensa. Contrario a esto, si el subordinado es incapaz de cumplir con el desempeño, será merecedor de una sanción o un castigo por parte de su líder (Bass y Avolio, 1994).
- c) Liderazgo transformacional: Atribuido a Bass (1985), argumenta que el líder, presta gran atención a los intereses y las necesidades de sus colaboradores de una forma personalizada y son motivadores e impulsores para que se tomen en cuenta los intereses del grupo y no únicamente los individuales, es decir, que persigan las metas en beneficio de la organización. Robbins (2004) sustenta que según estudios, los líderes con carácter transformacional cuentan con tasas más bajas de rotación, obtienen una productividad mayor y la satisfacción de los empleados es mejor.

Como administradores de una empresa, identificar los diferentes estilos de liderazgo a los que se enfrenta la organización, es un eje central para poder comprender cómo es que se desenvuelven y comportan los grupos. Se conocen diversas teorías acerca del tema, sin embargo se piensa que el manejo de personal es de las situaciones más complejas a las que se puede enfrentar y que, si bien es cierto que la forma de reaccionar de las

personas está influenciada por muchos factores, también surge la importancia de tomar en cuenta las diferentes formas de dirigir del personal que influencia a un grupo de personas, para llegar en lo posible a prever ciertas problemáticas futuras a las que nos se puede enfrentar.

3. Método

Características de la investigación

Pons (1993) sostiene que el tipo de investigación que se debe utilizar se define de acuerdo a lo que se pretende conseguir, es decir que es fundamental plantear la problemática, su argumentación y los beneficios que podrían obtenerse de la misma para después establecer los objetivos propios de la investigación y así poder definir el tipo de investigación adecuado para cada caso. Para fines de este estudio, se utilizará una metodología cuantitativa de carácter no experimental, ya que tiene como único objeto conocer el tipo del estilo de liderazgo con el que se cuenta en la unidad de estudio sin hacer manipulación de los datos ni los participantes. Este estudio también tiene un alcance descriptivo, ya tiene como fin primordial especificar características, rasgos o propiedades de importancia que se presenten en ALPHA I, Empresa manufacturera de Cd. Victoria. Por último cabe mencionar que dicho análisis será de tipo transversal, ya que se toma en cuenta la situación actual que se está presentando en el periodo de tiempo de noviembre 2016 a enero 2017 (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Recopilación e instrumentos a utilizar

Para la recolección de información se lleva a cabo la aplicación del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) diseñado por Bass y Avolio (1994), previamente validado en otras investigaciones. Este instrumento, ha sido ajustado en múltiples oportunidades y aún es uno de los más utilizados para evaluar los estilos de liderazgo.

El cuestionario es considerado como una de las técnicas en la investigación social más usadas, ya que su idea principal radica en formular preguntas escritas para conocer las opiniones de los individuos encuestados, acerca de un tema en específico (Cea D'Ancona, 2014). El MLQ que se aplicará en la presente investigación, cuenta con dos versiones; la versión dirigida directamente al líder y la versión dirigida específicamente a los empleados, es decir, a aquellas personas que son dirigidas por el líder en cuestión. Este instrumento consta de 45 reactivos o afirmaciones (es la versión corta), los cuales son distribuidos entre las 12 diferentes subescalas o estilos de liderazgo identificadas por estos autores. Las cuales se encuentran distribuidas entre las tres diferentes dimensiones de liderazgo; transformacional, transaccional y no liderazgo.

Tabla 1 Distribución de reactivos del MLQ versión corta

Fuente: Elaboración propia a partir de Bass y Avolio (1994).

Dimensiones de Liderazgo	Escala de Liderazgo	Reactivos			
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada en base a atributos.	10	18	21	25
	Influencia idealizada por conducta.	6	14	23	34
	Inspiración Motivacional.	9	13	26	36
	Estimulación Intelectual.	2	8	30	32
	Consideración individual.	15	19	29	31
Liderazgo Transaccional	Recompensa Contingente	1	11	16	35
	Administración Activa por excepción	4	22	24	27
	Administración pasiva por excepción	3	12	17	20
No Liderazgo	No Liderazgo	5	7	28	33
Variables de Resultado	Esfuerzo Extra	39	42	44	
	Eficacia	37	40	43	45
	Satisfacción	38	41		

Muestra

Para fines del presente trabajo, se tomó una muestra de 161 empleados de nivel operativo, seleccionados completamente de forma aleatoria y no probabilística, a los cuales se les aplicó el instrumento enfocado a los seguidores. Mientras que para el líder, se aplicó una muestra de 9 cuestionarios, seleccionados también de una forma completamente aleatoria. Lo anterior debido a la complejidad en el acceso y contacto con todos los operativos y líderes de la empresa.

Técnicas de análisis de datos

Durante cada investigación, es importante seleccionar las técnicas de análisis de datos con las que se determinarán los resultados del estudio. Existe una gran diversidad de herramientas capaces de interpretar los datos que se obtienen, sin embargo, dependiendo de lo que se desea conocer es como se realiza la elección de la técnica idónea para la investigación. Para efectos de esta investigación se recurre a la estadística descriptiva, específicamente la determinación de medias a fin de determinar el estilo de liderazgo predominante en la empresa manufacturera ALPHA I.

4. Resultados

Datos de los encuestados

En el caso de los líderes, se encuestó en un 66.7% a hombres, mientras que en el caso de las mujeres en un 33.3% del total de la muestra. Se encontró que quienes ocupan los rangos de edad de 21 a 35 años, ocupan el 55.6%, mientras que para aquellos que se encuentran entre los 36 a 50 años de edad, conforman el 44.4%. De igual forma se determinó que para los casos de antigüedad en el puesto, los rangos de menor de un año y de 1 a 5 años, representan un 44.4% cada uno, mientras que los de 6 años en adelante, solamente representan un 11.1% del total de la población.

Para el caso de los seguidores, se encuestó a un 54% al sexo masculino contra el 46% del sexo femenino. Mediante un análisis descriptivo, se determinó que un 59.6% de los encuestados, se encuentran en un rango de edad de entre los 21 a los 35. Así como con un 44.7% de las personas que conformaron la muestra, tienen de 1 a 5 años de antigüedad en la empresa.

Ahora bien, a efecto de tener una visión más completa de las opiniones que seguidores y líderes manifiestan sobre cada uno de los estilos de liderazgo, a continuación se describen los resultados obtenidos por dimensión analizada.

Medias por dimensiones de liderazgo

Durante la investigación realizada en dicha unidad de estudio, se optó por indagar tanto en la percepción de los líderes como en la de sus seguidores, por lo cual se realizó una comparación de medias, en la cual se determinó que tanto líderes como seguidores encuestados, comparten una misma opinión acerca del estilo de liderazgo predominante en ALPHA I, ya que en el caso de los líderes se obtuvo una media de 3.38 para el estilo transaccional y en el caso de los seguidores se alcanza una media de 2.92 para este estilo de liderazgo. En la siguiente tabla, se muestra una comparación de las medias obtenidas para líderes y seguidores.

Tabla 2 Comparación de medias sobre el estilo de liderazgo en ALPHA I

Dimensión	Líderes	Seguidores
Transformacional	3.11	2.80
Transaccional	3.38	2.92
No Liderazgo	.66	2.26

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados mostrados en la tabla 2 se puede dar cumplimiento al objetivo de investigación, identificando que tanto líderes como seguidores perciben un mismo estilo de liderazgo en ALPHA I, siendo este el liderazgo transaccional. No habiendo así diferencias entre las percepciones que mandos medios y subordinados tienen respecto al estilo de liderazgo ejercido en la empresa objeto de estudio.

Lo anterior se traduce en que las conductas ejercidas por los líderes de la empresa participe en este estudio, están en su mayoría enfocadas a una gestión de liderazgo basada en recompensas o castigos según el desempeño de los seguidores. Es decir, un 88.8% de los seguidores opinan que los líderes ponen toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas, así mismo que con un 90.1% realizan un seguimiento de todos los errores que se producen y que en un 87.6% los líderes dirigen la atención de sus seguidores hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.

5. Conclusiones

El liderazgo, además de ser un tema complejo para las organizaciones, también es considerado como una oportunidad de crecimiento. En la actualidad, contar con líderes que dirijan a grupos o equipos de trabajo que sean efectivos, es un reto para el mundo empresarial, sin embargo la tarea ya no únicamente recae en el líder, sino también en aquellas personas que lo siguen. Los equipos de trabajo cuentan con la capacidad de desempeñarse de acuerdo a los objetivos que les plantea la organización, pero no hay que olvidar, que una de las habilidades más difíciles de encontrar es la creatividad.

Los equipos creativos que colaboran en una organización, pueden llegar a ser más productivos, sobre todo en aquellas en las que se requiere que sus empleados aporten ideas innovadoras para seguir creciendo. También existen empresas en las que contar con empleados demasiado creativos, podría resultar un problema, ya que por lo general este tipo de colaboradores buscan ser escuchados y en una organización manufacturera, en donde los procesos están altamente estandarizados, es poco probable que se tomen en cuenta sus opiniones, lo cual podría repercutir en una actitud negativa con respecto a la empresa.

Si bien es importante que los líderes busquen potencializar las habilidades de sus seguidores, también se deben de evaluar las necesidades de la organización, de esta forma se podrán tomar decisiones que sean favorables tanto para la organización como para sus empleados. Es importante mencionar que como colaboradores en el área de capital humano, es nuestra responsabilidad mantener un equilibrio entre los objetivos de la organización a la que representamos y el bienestar de las personas que la conforman.

Referencias

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Blake, R., y Mouton, J. (1964). *The managerial grid*. Houston, Tx: Gulf.
- Cea D'Ancona, M.A. (2014). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de la investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, pp 125-140.
- Hazy, J.K., Goldstein, J.A. y Lichtenstein, B.B. (2007). *Complex systems leadership Theory. New perspectives from complexity science on social and organizational effectiveness*. USA: ISCE Publishing.
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional: Una aproximación desde la perspectiva etológica* (Tesis para obtener el grado de Maestría). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), pp. 42-47.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White. R. (1939). Conduct, knowledge, and acceptance of new values. *The journal of social psychology*, 10, pp. 271-299.
- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. España: Editorial Ariel.
- Pons, I. (1993). *Programación de la investigación social. Cuadernos metodológicos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Rincón, A. (2003). *Mauro, el camino del líder*, Cataluña: Robinbook, S.L.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.
- Robbins, S y Judge, T., (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
- Stogdill, R.M., (1948). Personal factors associated with leadership; a survey of the literature. *The journal of psychology*, 25, pp. 35-71.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, 1, pp 1-10.