

# Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica.

## Organizational leadership as a key element for strategic management.

Astrid Rozo-Sánchez

Universidad Simón Bolívar, Cúcuta - colombia

[astridcrozo@gmail.com](mailto:astridcrozo@gmail.com)

Alexander Flórez-Garay

Universidad Simón Bolívar, Cúcuta - colombia

[alexflorex@gmail.com](mailto:alexflorex@gmail.com)

Carlos Gutiérrez-Suárez

Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cúcuta - colombia

[carl.gutierrez@mail.udes.edu.co](mailto:carl.gutierrez@mail.udes.edu.co)

Recibido:25 de enero de 2019.

Aprobado:22 de marzo de 2019.

**Resumen**—El presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis bibliométrico del liderazgo ejercido al interior de las organizaciones como elemento clave para la adecuada dirección de los equipos de trabajo. Para el cumplimiento de la investigación se realizó bajo un diseño bibliográfico de tipo documental, tomando como fuente de información datos secundarios. Se concluyó que desde el inicio de las organizaciones ha ido evolucionando la importancia de las personas en las empresas y por consiguiente se ha fortalecido y transformado la perspectiva de liderazgo y dirección dando origen a múltiples teorías.

**Palabras clave:** Liderazgo, dirección, teorías, organizaciones.

**Abstract**—The objective of this article is to carry out a bibliometric analysis of leadership exercised within organizations as a key element for the proper management of work teams. For the fulfillment of the research, it was carried out under a bibliographic design of documentary type, taking secondary data as a source of information. It was concluded that since the beginning of the organizations the importance of people in the companies has been evolving and therefore the perspective of leadership and direction has been strengthened and transformed giving origin to multiple theories.

**Keywords:** Leadership, direction, theories, organizations.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [astridcrozo@gmail.com](mailto:astridcrozo@gmail.com) (Astrid Rozo Sánchez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Forma de citar: A. Rozo-Sánchez, A. Flórez-Garay y C. Gutiérrez-Suárez, "Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica", Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, vol. 7, no. 2, pp. 62-67, 2019, doi: [10.15649/2346030X.543](https://doi.org/10.15649/2346030X.543)

## I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años las organizaciones se han ido transformando [1], debido al crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos [2], lo anterior ha llevado a la necesidad de poseer capacidades que permitan adaptarse a la innovación constante, lo que indica que es indiscutible que existan en la organización una adecuada dirección estratégica y solo es posible cuando hay un líder dentro de la misma [3], que gestione el recurso humano creando estrategias de trabajo que permitan ser competitiva para enfrentar el mercado [4]. Lo anterior indica que los cambios que ha tenido la actividad empresarial, hace necesario que se cree, busque y perfeccione técnicas que permitan altos niveles de desempeño organizacional, para estar a la altura del mundo altamente competitivo [5] [6].

Además, es necesario visualizar el liderazgo como un instrumento clave en la dirección que incide directamente en el desarrollo de las actividades organizacionales, es un objeto del recurso humano, siendo un factor estratégico y una ventaja altamente competitiva en el mundo laboral [7]. Así mismo, el liderazgo y la dirección forman un proceso [8], cada uno con funciones propias, pero a su vez son complementarios; por su parte la dirección, como su nombre lo indica dirige el factor humano, tecnológico y logístico, además, planifica, organiza, controla y lidera al interior de la organización [9], siendo este último el que hace la diferencia, es decir, a través de esta característica logran que los miembros de la organización contribuyan conscientemente y se encuentren orientados y/o motivados al logro de los objetivos organizacionales [10].

Cabe resaltar que, la dirección está encaminada a la obtención de resultados en pro de los objetivos trazados, a su vez, su acción se dirige a la conducción de grupos sociales que buscan un fin común [9] [10]. Sin embargo, al hablar de liderazgo se encuentra que es un fenómeno multidisciplinario [11], es decir, que se relaciona con otras ciencias, entre ellas la sociología, antropología e historia; así mismo, el liderazgo que surge cuando una persona conduce y estimula a los miembros de su equipo para alcanzar un desempeño superior [12]; se tiene presente que el liderazgo se encuentra presente en todos los grupos humanos, se identifican debido a que son personas con rasgos fuertes y características que los hacen distintos [12] [13], además que juegan un papel decisivo a la hora de tomar decisiones, lo que indica que el liderazgo es un factor determinante en el éxito de un grupo [14].

De acuerdo a lo anterior, en el contexto organizacional han surgido diversas teorías de liderazgo [14] [15], con el paso de los años, se han ido adaptando a la demanda del contexto laboral y las demandas del mercado, cada uno de ellas con característica particulares, cabe resaltar que no existen teorías únicas.

## II. BASES TEÓRICAS

Para iniciar con este amplio tema es necesario conocer el significado de dirección y liderazgo; De acuerdo a lo anterior se dice que la dirección es la capacidad de aplicar los conocimientos en el momento de tomar determinada decisión que conlleve al logro de los objetivos trazados, pero esto solo es posible, si los subordinados están interesados en el mismo fin, debido a que facilitara conseguir las metas de la organización. Son varios los autores que han dado su perspectiva de que es la dirección (ver tabla 1), sin embargo, todas las definiciones apuntan a aquellas estrategias u elementos que se hacen necesarios para alcanzar los objetivos.

Tabla 1: Factores del Entorno a tener en cuenta por la triada CT&I.

Autor	Perspectiva
Carnota (1987)	“Modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos para obtener resultados bajo ciertas condiciones” [24].
Ruiz (2012)	La dirección es entendido como aquel elemento administrativo cuyo fin es coordinar el talento humano, mediante el liderazgo, motivación comunicación, orientado a la búsqueda de un objetivo [25].
Sanabria, Romero & Flórez (2014)	La dirección percibe el entorno como una dimensión compleja, entendiendo que cada estrategia es fundamental para su funcionamiento, manteniendo equipos con visión que determinan el éxito de la organización [26].

Fuente. Elaboración propia.

La importancia de la dirección radica en que está, pone en marcha todos los lineamientos establecidos en la organización [5], además busca que la conducta de los miembros de la organización tenga una conducta deseable en pro de la productividad [10], cuya calidad se ve reflejada en el logro de los objetivos y principalmente se logra la comunicación asertiva [17].

Por otra parte, el liderazgo visto como la capacidad para coordinar grupos y motivarlos al logro, brindando un apoyo para que busque el fin común, además de tomar la iniciativa, gestionando, convocando, promoviendo el equipo de trabajo [18]. Así mismo, es fundamental reconocer que el liderazgo no es algo innato, es decir, las personas poseen rasgos de personalidad u otras características, que distinguen a los líderes de aquellos que no lo son [19].

Múltiples autores tienen su perspectiva (ver tabla 2), sin embargo, la esencia del liderazgo tiene grandes coincidencias entre dichos autores, se identifica que el líder prevé cada cambio como una nueva oportunidad [20], además, el líder pone la dirección, da guía y estimula a su equipo de trabajo para lograr los objetivos y principalmente el líder conoce sus fortalezas y debilidades, y sabe autoevaluarse [34].

Tabla 2: Concepto de liderazgo.

Autor	Perspectiva
Hemphill y Coons (1957)	“El liderazgo es el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común” [21].
Richards y Engle (1986)	“El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas” [21] [22].
Chiavenato (2007)	“El 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” [17].
Hughes, Ginnett, & Curphy (2007)	“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado” [22].
Londoño (2018)	“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización” [20].

Fuente: Elaboración propia.

La importancia de que la dirección esté relacionada con el liderazgo radica que esto tienen incidencia en las diversas dimensiones que intervienen en el desarrollo de la actividad empresarial [23], es decir, en la organización, sus miembros y el entorno [24] (ver figura 1), además, mantienen unida la organización y es vital para su supervivencia, aumentando el desempeño, manteniendo una adecuada motivación en la consecución de las metas y fomentando el compromiso y sentido de pertenencia a la organización [24] [26].

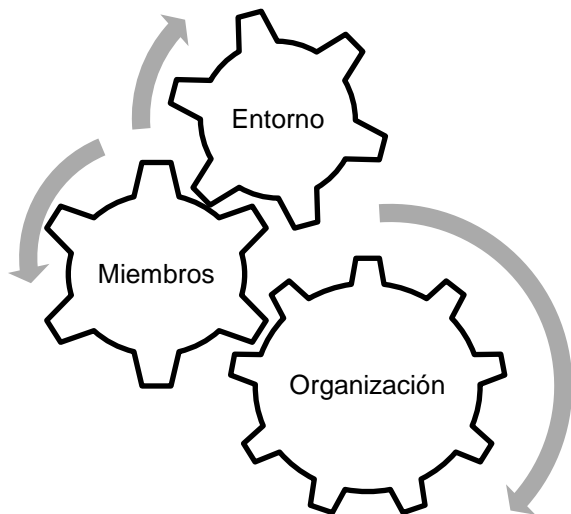


Figura 1. Dimensiones del liderazgo.  
Fuente: Elaboración propia.

Además, múltiples corrientes mencionan características específicas que poseen los líderes, se dice que el líder es fenómeno natural de los grupos, es decir, está se adapta al interés particular del grupo; así mismo, el que guía al grupo, manteniéndolo unido en dirección de cumplir el objetivo [27], por otra parte es capaz de identificar las metas para mejorar la contribución[21]; de acuerdo a lo anterior, diversas investigaciones [26][27][28] mencionan que el líder posee funciones específicas que permiten que exista una dirección estratégica eficaz (ver figura 2).

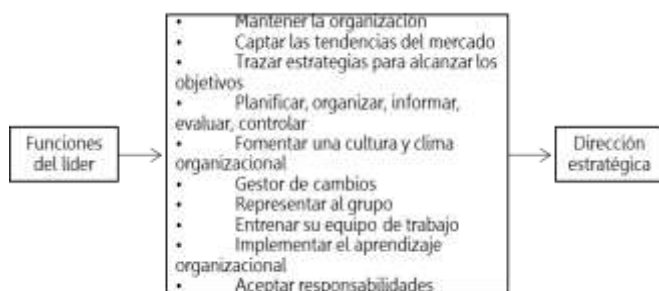


Figura 2. Relación entre las funciones de un líder y la dirección estratégica.  
Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, existen varias clasificaciones de líderes, estos son según su estructura[29], su posición[30] y las normas éticas[31] (Ver figura 3).

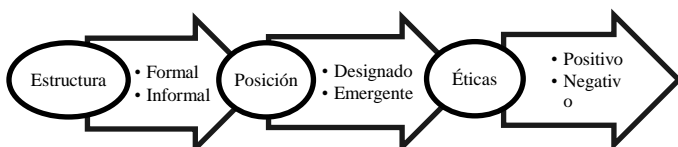


Figura 3. Clasificación de líderes.  
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la estructura los líderes se clasifican en formal e informal, el primero mantiene un poder legítimo de cierto cargo que influye en todos los subordinados; el informal influye en las personas mediante sus habilidades y capacidades logrando las metas del colectivo.

Así mismo, según la posición del liderazgo se encuentra el líder designado que es nombrado o asignado por alguna persona externa al grupo, y por otra parte el emergente es aquel que es elegido por el grupo [30].

Finalmente, por las normas éticas se identifica el líder positivo cuya imagen es favorable a su grupo para el logro de los objetivos, en contraparte el líder negativo guía a sus subordinados a acciones dañinas [31].

### III. METODOS Y RESULTADOS

La investigación fue realizada a partir de un diseño bibliográfico de tipo documental, lo que indica que es una búsqueda de información sobre determinado tema, dado el caso, acerca del liderazgo organizacional y sus diversas características y/o teorías, y la dirección estratégica, cuya fuente de información fueron datos secundarios, es decir, datos recopilados en anteriores investigaciones. Por ende, los datos recolectados en la búsqueda de información, fueron recolectados, sistematizados y finalmente se procesaron para obtener los resultados sobre el tema de interés.

Así mismo, la muestra que fue seleccionada fue de tipo teórica o conceptual estuvo conformada por investigaciones rastreadas desde el año 2014 hasta la fecha en bases de información científica, cuya información estaba compuesta por el liderazgo al interior de las organizaciones, su evolución y su incidencia en la dirección estratégica. Dentro de los principales hallazgos se encontró que existen múltiples enfoques teóricos, escuelas y corrientes [32], [33] [34] [35] (ver figura 4) que indican la diversidad de liderazgo en la dirección de organizaciones, cada uno de ellas se ha ido adaptando según la exigencia del mercado e innovación.

Figura 4. Enfoques teóricos de la dirección y el liderazgo.  
Fuente: Elaboración propia.



- Revolución industrial [33]

Fue iniciada en Inglaterra en 1780 y extendida al resto del mundo, en esta época se dio la mecanización de la industria y agricultura, de esta forma se revolucionaron los procesos y se transformaron las organizaciones; En esta época se hace necesario que exista una dirección en las empresas, debido a la necesidad de cooperación a partir del desarrollo de los procesos y a la búsqueda de regular los grandes grupos de personas.

- Escuela clásica de la organización científica [36]

Esta escuela surge por la necesidad de abordar el proceso administrativo sobre el análisis de trabajo, a través de la evaluación de elementos como tiempo y movimiento, Frederick Taylor (1856-1915) fue el pionero de dicha escuela, y básicamente buscaba incrementar la productividad de los trabajadores buscando relacionar los elementos mencionados, Taylor afirmaba que la selección

del puesto de trabajo de los empleados debía basarse en las cualidades o aptitudes individuales. Además, se concebía al individuo como un ser fundamentado en el interés económico, haciendo énfasis en la necesidad de formar un líder autoritario.

- Escuela de las relaciones humanas

Elton Mayo como referente de esta escuela y a partir de sus estudios, permitió que colocaran al factor humano como eje central en las organizaciones, esté debía ser objeto de estudio común, iniciando en los empleados un proceso de formación de líderes democráticos [34]

- Modelo Burocrático

Por su parte, este modelo persigue la determinación de normas, la no interferencia de las emociones en el desarrollo laboral, sin embargo, en estudios realizados por Max Weber identificó que es necesario el factor humano, debido a las cualidades únicas que poseían los líderes, en particular se refirió al carisma, resaltando que esto permite inspirar a las personas para sacar su mejor potencialidad [33].

- Teoría Behaviorista

Esta teoría hace hincapié en el factor humano y su funcionamiento como un todo, además consideran que el liderazgo se expresa en aquellas personas que poseen ciertas características de personalidad, además poseen rasgos psicológicos particulares como inteligencia, sociabilidad, dinamismo, carácter, simpatía, seguridad, confianza en sí mismo, orientación al logro, habilidad cognitiva, flexibilidad, entre otros [37]. Así mismo, tienen la percepción que un grupo es un proceso que implica la interacción social que está regulado por normas y valores sociales [38].

- Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es visto desde un conjunto de técnicas, los psicólogos de los años 60, consideraban que en el liderazgo el grupo debe ser el principal protagonista, de acuerdo a lo anterior, se mantiene un enfoque situacional que determina la necesidad para ejercer liderazgo dado la circunstancia [35, 39]. Por ende, el liderazgo es visto como un recurso grupal, que puede ser ejercido por diversas personas. Además, R. Tannenbaum y W. Schmidt (1958) mencionan que los líderes deben tener tres fuerzas especiales: Propias, Subordinados y situacionales (ver figura 5).

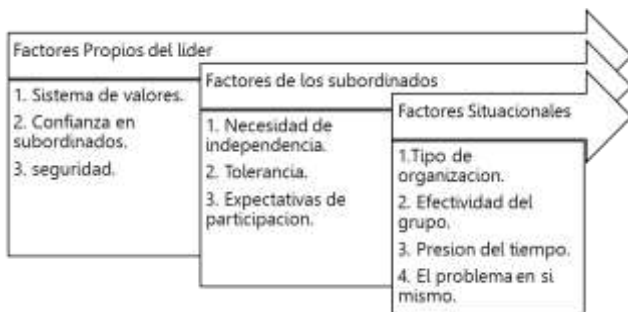


Figura 5. Factores de un líder.  
Fuente: Elaboración Propia.

- Dirección participativa

A partir de investigaciones realizadas por Elton Mayo Y William Dickson donde concluyeron que no son solo los factores ambientales los que influyen en la productividad

[40], además, también son las necesidades sociales, a partir de lo anterior, surge la participación en las organizaciones; Inicio el rediseño de puestos de trabajo y conto con la participación de los trabajadores y observaron que aumento la motivación y la orientación al logro, es decir, que la participación activa de los empleados genera ambientes de trabajo más saludables.

- Escuela sistémica de la administración

En esta escuela tiene un enfoque que ha impactado a diversas áreas de conocimiento, además cuenta con múltiples teorías que concibe al líder de diversas formas, a continuación se identifican dichas teorías y su percepción [14] (ver tabla 3).

Tabla 3: Teorías de la escuela sistema de la administración

Teoría	Característica
Teoría situacional del liderazgo de P. Hersey y K. Blanchard	El liderazgo eficaz depende de las metas y conocimientos de los seguidores. Adopta dos estilos de liderazgo: orientado a la tarea y orientado hacia las personas.
Teoría de la contingencia	Se fundamenta en la relación de la efectividad del líder con características de la situación del grupo.
Teoría de la contingencia de Fiedler	Se menciona que existen tres situaciones que determinan el estilo de liderazgo: la cualidad de la relación líder- miembros, estructura de la actividad y el poder.
Teoría de trayectoria- meta	El rol del líder es ayudar a que los empleados entiendan que es necesario hacer (meta) y cómo hacerlo (trayecto).
Teoría normativa de V. Vroom y P. Yetton	El líder estimula la participación de los empleados en la toma de decisiones o la resolución de problemas.
Teoría Z	El empleado es parte activa de la dinámica del grupo, lo que indica que participa en los objetivos, además se realizan actividades para mejorar las tareas y las relaciones.
Teoría Alpha	El líder moviliza al equipo en base al reconocimiento que se logra después de los resultados, cuyos secretos elementos son los clientes, la innovación, la gente y la comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

- Dirección estratégica

Los cambios que ha tenido a lo largo de los años las organizaciones, ha creado la necesidad de buscar factores esenciales que generen ventaja competitiva y que conlleve a alcanzar niveles superiores de desempeño [22], de acuerdo a lo anterior, el hombre se ha convertido en el principal activo y ventaja competitiva de las organizaciones [10], esté capital intelectual necesita tener los medios necesarios para desarrollar cada día nuevas capacidades y habilidades que le permitan innovar en el mercado [2]. Actualmente la dirección estratégica presenta tres tipos de liderazgo [41] [28] (ver tabla 4) cada uno con características específicas, pero todas con el factor humano en común.

Tabla 4: Tipos de liderazgo de la dirección estratégica.

Tipo	Característica
Liderazgo transformacional y carismático	Los líderes son personas que ejercen influencia especial a través de su energía, es decir, su visión personal inspira a los miembros del equipo. Además se interesan por las necesidades del equipo, son proactivos y orientan al logro, toman en cuenta al grupo [18].

Liderazgo trascendente	Es un tipo de liderazgo dinámico, existe una relación de influencia de contribución, es decir, el colaborador interactúa por motivación intrínseca, extrínseca y trascendente, además se refleja el comportamiento y valores del líder [42].
Liderazgo resonante	El liderazgo va de la mano con la capacidad del líder en establecer una relación con los demás miembros del equipo relacionando la razón y los sentimientos y/o emociones [43].

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, existen múltiples estilos de liderazgo que adoptan las organizaciones para influir en los empleados [44] [21] [16] [45], cada uno posee características específicas y determinan la forma de dirección de la organización y el actuar de los miembros de la misma (ver tabla 5).

Tabla 5: Estilos de liderazgo.

Tipo de liderazgo	clasificación
Liderazgo clásico [45]	<i>Liderazgo autocrático</i> : el líder asume toda la responsabilidad, todo se da de forma unilateral.
	<i>Liderazgo democrático</i> : el líder comparte las funciones.
	<i>Liderazgo laissez faire</i> : los líderes evaden la responsabilidad y sus miembros la asumen.
Otros tipos de liderazgo [46] [14] [44]	<i>Liderazgo paternalista</i> : protege al grupo, acepta debilidades y libertades.
	<i>Liderazgo pragmático</i> : orienta a la eficacia, se basa en los factores situacionales.
	<i>Liderazgo moralista</i> : es sensible a las acciones y consecuencias humanas.
	<i>Liderazgo coaching</i> : observa y enfoca al talento humano orientándolo a centrarse a la meta.
	<i>Liderazgo afiliativo</i> : se orienta a la satisfacción de los miembros del grupo.
Liderazgo contemporáneo	<i>Liderazgo coercitivo</i> : el líder controla de forma absoluta.
	Se rechaza un estilo único de liderazgo y están orientados al liderazgo transformacional, trascendente y resonante (ver tabla 4).

Fuente: Elaboración propia.

#### IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida se observa que existe múltiples investigaciones que buscaban indagar acerca de la dirección y el liderazgo [33], indicando de esta forma que hay gran diversidad de estilos y clasificaciones de liderazgo y que a su vez se asume aquellas personas que tienen a cargo la dirección de la organización [42], de acuerdo a las características específicas de la misma, las personas ejercen determinado tipo de liderazgo, además, del conocimiento de la situación que a traviesa y su necesidad para resolver las dificultades.

Por otra parte, la dirección permite colocar en curso los lineamientos establecidos en la planeación, siendo esto vital importancia, lo anterior, debido a que los miembros realizan conductas en pro de los objetivos trazados [4]; además, la calidad de la dirección se manifiesta en la comunicación de las personas que laboran en la empresa que hacen posible que los objetivos organizacionales sean alcanzados [28].

Así mismo, es importante resaltar que la dirección es un elemento clave en el proceso administrativo [26], debido a que da el rumbo de la organización, lo anterior está relacionado con factores que se deben ejercer, tales como autoridad [27], comunicación, liderazgo [7], motivación, cambio organizacional adaptado a la innovación del mercado [28], relacionándolo con las competitividades a la que se quiere llegar [22].

Por otra parte, el liderazgo ha tomado un giro radical [14], anteriormente se tenía la concepción de líder-subordinado,

actualmente esta percepción ha cambiado, el líder facilita a su equipo de trabajo herramientas que permitan alcanzar los objetivos [10], pero adicional se incluye en el equipo motivándolos, comunicándose asertivamente [42], permitiendo que explore sus habilidades y potencializando sus capacidades [43], es decir, a través de una dirección estratégica [36].

Además, el estilo de dirección puede determinar el clima de la organización y la cultura organizacional influyendo en la consecución de los objetivos, debido a que el líder está en condiciones de influir con su comportamiento [44], es decir que, un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización [45], teniendo presente que el estilo de liderazgo se relaciona con la dirección, dado que este ejerce sobre personas.

Finalmente es importante mencionar que existe adecuada documentación para el abordaje teórico del liderazgo en las organizaciones y la dirección, lo anterior permitió realizar el análisis bibliométrico de forma efectiva, cabe resaltar que el liderazgo se ha convertido en una estrategia competitiva dentro de las organizaciones, debido a que tiene como objetivo, incrementar la eficiencia y eficacia [15], además el estilo de dirección es la forma personal que imprime el directivo a su trabajo y marca la manera de guiar [18].

#### V. REFERENCIAS

- [1] G. E. C. Pita, «Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones.» Dominio de las Ciencias, vol. 4, n° 1, pp. 499- 510, 2018.
- [2] E. F. G. Haro, A. L. C. Páez y I. C. O. Moreno, «La innovación y la competitividad en países de América Latina: un análisis de los fundamentos teóricos del crecimiento (2001-2010).» Red internacional de investigadores de competitividad, vol. 10, n° 1, 2018.
- [3] G. G. A. Calderón, V. G. A. García y R. G. Monge, «Factores de la innovación en las empresas.» Red Internacional de Investigadores en competitividad, vol. 10, n° 1, 2016.
- [4] E. A. Buendía, «El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países.» Revista analisis economico, vol. 28, n° 69, pp. 55-78, 2018.
- [5] D. K. Montañez, J. E. Álvarez, S. S. Silva y P. A. G. Gómez, «Falta de innovación en las empresas Colombianas.» Convicciones, vol. 3, n° 6, pp. 75-78, 2016.
- [6] M. Magadan y J. I. Rivas, «La eco-innovación en las empresas mexicanas de alojamiento turístico.» Retos: Revista de ciencias de la administración y economía, vol. 8, n° 15, pp. 19-33, 2018.
- [7] E. J. Santamaría y F. P. Pico, «Sucesion en las empresas familiares: Analisis de los factores estrategicos que influyen en la dinamica familia- empresa.» Revista Politécnica, vol. 35, n° 2, p. 113, 2015.
- [8] M. J. Sosa y J. Valverde, «El equipo directivo" e-Competente" y su liderazgo en el proceso de integración de las TIC en los centros educativos.» Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, vol. 8, n° 2, pp. 77-103, 2015.
- [9] A. V. Claro, A. Pérez, I. Hernández y O. Laguna, «Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos-visión teórico práctico en el sector empresarial.» Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, vol. 6, n° 1, pp. 133- 144, 2018.
- [10] A. Saavedra, M. Batchelor y I. Barzágas, «El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional.» Revista científica Olimpia, vol. 15, n° 52, pp. 35-47, 2018.
- [11] J. L. Puyol, E. E. Alcívar, M. C. López y R. E. Guamán,

- «Análisis de la gestión del liderazgo y valores en la administración de las unidades educativas.» *Ciencia Digital*, vol. 2, n° 1, pp. 214-232, 2018.
- [12] S. R. Cabana, H. J. Narea y R. D. Orrego, «Factores determinantes de la conducta intraemprendedora en Pequeñas y Medianas empresas (PyMes) de la región de Coquimbo en Chile.» *Información Tecnológica*, vol. 29, n° 4, pp. 167-178.
- [13] M. García Solarte, «Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional.» *Revista Apuntes del CENES*, vol. 34, n° 59, 2015.
- [14] S. P. Galarza, J. D. García, L. Ballesteros, V. E. Cuenca y A. Fernández, «Estructura organizacional y estilos de liderazgo en cooperativas de ahorro y crédito de Pichincha.» vol. 5, n° 1, pp. 19-31, 2017.
- [15] F. Fonseca, «Blog. Enfoque clásico de la Administración científica.» [En línea]. Available: <https://enfocueclasico.blog.wordpress.com/>.
- [16] M. Cujia, «Comunicación del gerente en instituciones educativas de Riohacha en la Guajira.» vol. 21, n° 1, pp. 192-220, 2019.
- [17] D. Hermsilla, A. Amutio, S. D. Costa y D. Páez, «El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo.» *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 32, n° 3, pp. 135-143, 2016.
- [18] M. Sánchez, V. Cervantes y P. Peralta, «Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla- Colombia.» *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. 22, n° 2, pp. 78-91, 2016.
- [19] C. Londoño, «El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica.» *Reputación, Transparencia y Nuevas Tecnologías*, vol. 22, n° 3, pp. 358-371, 2018.
- [20] P. Briones, M. Mazacón, S. Molina y A. García, «Reflexiones sobre el liderazgo institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las Universidades del Ecuador.» *Revista Magazine de las Ciencias*, vol. 3, n° 1, pp. 125-140, 2018.
- [21] M. M. Barrero, «La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración.» *Revista Conrado*, vol. 15, n° 66, pp. 59-64, 2019.
- [22] A. P. Martínez, «La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política.» *NOVUM*, vol. 1, n° 9, pp. 106-123, 2019.
- [23] R. Naranjo, «Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia.» *Pensamiento & Gestión*, vol. 38, pp. 119-146, 2015.
- [24] G. Velazquez, J. A. Montejano y H. Allier, «Trascendencia del perfil del líder.» *Revista Analisis Economico*, vol. 30, n° 73, pp. 163-189, 2018.
- [25] J. González, F. Salazar, R. Ortiz y D. Verdugo, «Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones.» *Telos*, vol. 21, n° 1, pp. 242-267, 2019.
- [26] P. Spillane y M. Ortiz, «Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales.» *Revista Eletrônica de Educação*, vol. 13, n° 1, pp. 169-181, 2019.
- [27] L. E. Piña, N. Medina y I. Curiel, «Lectura crítica al manifiesto de Cartagena desde la perspectiva del liderazgo emergente.» *Amauta*, vol. 15, n° 29, pp. 65-73, 2017.
- [28] L. E. Perilla-Toro y V. Gómez-Ortiz, «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*, vol. 33, n° 2, pp. 95-108, 2017.
- [29] D. Rivera- Porras, «Gestión del riesgo psicosocial y organizacional, un análisis bibliométrico.» *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 7, n° 1, pp. 9-14, 2019.
- [30] A. Barba, «Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración.» *Iztapalapa*, vol. 48, pp. 11-34, 2018.
- [31] C. Ramírez y M. Ramírez, *Fundamentos de administración*, Ecoe Ediciones, 2016.
- [32] G. M. Garbanzo-Vargas, «Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación.» *Revista Educacion*, vol. 40, n° 1, pp. 67-87, 2016.
- [33] A. Zafra-Zamora, «Organización y dirección de la empresa.» Universidad de Jaén, España, 2016.
- [34] J. Damasio, «Behaviorismo radical e discurso pos-moderno.» *Psicología: Teoría e Pesquisa*, vol. 15, n° 3, pp. 237-247, 2018.
- [35] Z. Rangel tolosa, «La gerencia investigativa universitaria desde la perspectiva de las universidades y organismos de investigación venezolanos.» *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 4, n° 1, pp. 11-20, 2016.
- [36] J. C. Garmendia Mora, «Competencias Gerenciales de los Empresarios de las Pymis Fronterizas, su Realidad Contextual y su Éxito.» *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 3, n° 2, pp. 10-17, 2015.
- [37] G. W. Fernández, M. C. Parra y B. Peña, «El liderazgo directivo en la cultura empresarial española: un estudio de caso empírico.» *COFIN HABANA*, vol. 1, pp. 29-35, 2014.
- [38] J. A. • Parada Puentes, «Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente.» *Mundo FESC*, vol. 7, n° 14, pp. 42-56., 2018.
- [39] M. L. Bustos, R. Vega y D. Rojo, «El liderazgo del rectorado en los procesos de evaluación con fines de acreditación internacional.» *Revista Gestión de la educación*, vol. 6, n° 1, pp. 53-70, 2016.
- [40] M. Calatayud, «El liderazgo emergente de los directores.» *Revista Ibero-americana de Educação*, vol. 69, pp. 207-228, 2015.
- [41] D. Barbosa-Ramírez, F. Contreras-Torres y R. Piñeros-Espinosa, *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*, Editorial Universidad del Rosario, 2016.
- [42] M. Lezema, M. Cruz y B. Pico, «Las competencias de liderazgo en los mandos medios de la comisión federal de electricidad: análisis de sus principales componentes.» *Red Internacional de investigadores en competitividad*, vol. 10, n° 1, 2018.
- [43] J. F. Ojeda, S. Méndez y R. Hernández, «El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencias.» *Telos*, vol. 18, n° 1, pp. 17-38, 2016.
- [44] B. Peña y P. Batalla, *Dirección de comunicación y habilidades directivas*, Dykinson, 2016.