

**Aproximación Teórica para una Propuesta de Liderazgo al Grupo de  
Neurociencias de Antioquia**

**Claudia Cecilia Muñoz Zapata**

**Universidad de Medellín**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración - MBA**

**Medellín – Antioquia**

**2021**

**Aproximación Teórica para una Propuesta de Liderazgo al Grupo de  
Neurociencias de Antioquia**

**Claudia Cecilia Muñoz Zapata**

**Proyecto de trabajo de grado presentado para optar al título de:  
Magister en Administración – MBA**

**Asesora:**

**Blanca Yenny Hernández Sánchez Ps. PhD**

**Universidad de Medellín**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración – MBA**

**Medellín-Antioquia**

**2021**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Medellín, 31 de mayo de 2021**

## **Dedicatoria**

A mi amado esposo.

A mis padres que ya no están, pero que siempre me acompañan.

## Agradecimientos

Quiero expresar a todas las personas que hicieron posible este trabajo mi más sincero agradecimiento.

A mi esposo Joaquin Giovanni, sin su motivación, apoyo, acompañamiento y paciencia este reto no hubiese sido posible. Gracias a mi hermano Jorge por estar siempre presto a escucharme y acompañarme.

Quiero agradecer especialmente a mi asesora la profesora Blanca Yenny Hernández Sánchez, gracias a sus observaciones, enseñanzas, recomendaciones y acompañamiento este trabajo tomó forma, se pudo desarrollar y culminar satisfactoriamente.

Quiero agradecer a mis grandes amigas y compañeras de trabajo, Yamile, Eliana, Victoria y Paula, su apoyo incondicional, su paciencia al escuchar todas mis angustias, su solidaridad y comprensión son invaluable. A Steven Gutiérrez mi gran compañero de estudio que hizo esta experiencia académica fuera más sencilla en su compañía.

Finalmente quiero agradecer al Dr. Francisco Lopera, Coordinador General del Grupo de Neurociencia de Antioquia, su apoyo y apertura nos motiva a formarnos y crecer cada día como personas y profesionales. Gracias por ser un gran líder que inspira, motiva y apoya.

¡Gracias a todos!

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>11</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>13</b>
<b>2. Planteamiento del Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>17</b>
3.1. Objetivo General.....	17
3.2. Objetivos Específicos .....	17
<b>4. Justificación</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Diseño Metodológico</b> .....	<b>20</b>
5.1. Tipo de Investigación.....	20
5.2. Procedimiento de la Investigación .....	20
5.3. Técnicas .....	21
5.4. Categorías de Análisis.....	22
5.5. Memoria Metodológica.....	22
5.5.1. Diseño (Momento 1): .....	22
5.5.2. Gestión e Implementación (Momento 2): .....	24
5.5.3. Comunicación de Resultados (Momento 3) .....	26
<b>6. Marco de Referencia</b> .....	<b>27</b>
<b>6.1. Antecedentes</b> .....	<b>27</b>
6.1.1. Contexto Histórico .....	28

6.1.2. Liderazgo en las Teorías Administrativas.....	28
6.1.3. Principales Teorías Sobre Liderazgo .....	30
6.1.3.1 Teorías de los Rasgos.....	30
6.1.3.2. Teorías del Comportamiento .....	31
6.1.3.3. Teorías de Contingencia.....	32
6.1.3.4. Enfoques Emergentes .....	37
6.1.4. Resumen Principales Teorías Sobre el Liderazgo. ....	38
<b>6.2. Perspectivas Actuales.....</b>	<b>42</b>
6.2.1. Relevancia de los Enfoques Emergentes.....	42
6.2.2. Elementos del Liderazgo .....	43
6.2.3. Liderazgo y Gestión Organizacional .....	45
6.2.4. Liderazgo y Cambio Organizacional .....	47
6.2.5. Liderazgo y Cultura.....	49
6.2.6. Liderazgo y Equipos de Trabajo .....	53
6.2.7. Instrumentos para la Evaluación del Liderazgo.....	54
<b>7. Propuesta de Liderazgo para el Grupo de Neurociencias de Antioquia (GNA) ..</b>	<b>57</b>
7.1. La organización. ....	57
7.2. Contexto .....	59
7.3. Liderazgo.....	62
7.4. Análisis interno y externo: Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas. .....	63

7.5. Retos .....	64
7.6. Liderazgo en la Estrategia. ....	66
7.7. Pasos para la Incorporación del Liderazgo a la Estrategia.....	69
7.7.1. Caracterización del Liderazgo. ....	69
7.7.2. Diagnóstico Organizacional .....	70
7.7.3. Formación de Líderes.....	71
7.7.4. Ejecución de la Propuesta. ....	75
7.7.5. Evaluación y Seguimiento .....	76
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>77</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>87</b>

## Listado de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Planteamiento de la Investigación .....	22
<b>Tabla 2</b>	Bitácora de Búsqueda .....	23
<b>Tabla 3</b>	Temas y Categorías .....	25
<b>Tabla 4</b>	Consolidado Documentos .....	26
<b>Tabla 5</b>	Elementos de los Enfoques de Liderazgo.....	39
<b>Tabla 6</b>	Principales Postulados Teóricos.....	40
<b>Tabla 7</b>	Matriz DOFA GNA.....	63
<b>Tabla 8</b>	Propuesta Marco de Competencias Generales .....	68
<b>Tabla 9</b>	Propuesta Marco de Competencias Líderes.....	72

## Listado de Figuras

<b>Figura 1</b>	Rejilla Gerencial.....	32
<b>Figura 2</b>	Estilos de Liderazgo Hersey y Blanchard.....	34
<b>Figura 3</b>	Preparación del Seguidor - Hersey y Blanchard.....	34
<b>Figura 4</b>	Modelo de Liderazgo Hersey y Blanchard.....	35
<b>Figura 5</b>	Mapa Conceptual Liderazgo .....	38
<b>Figura 6</b>	Organigrama General GNA.....	59

## Resumen

El objetivo de este trabajo fue rastrear el concepto de liderazgo a través de una revisión teórica, enfatizando esta búsqueda en los campos organizacionales y gerenciales. El liderazgo toma relevancia en los campos administrativos contemporáneos, especialmente en temas relacionados con la gestión exitosa de los equipos de trabajo. La metodología para este trabajo fue una investigación documental, utilizando diferentes fuentes de información, a partir de la búsqueda de libros y autores relevantes sobre el tema, y particularmente la búsqueda en bases de datos como Scopus, Science Direct, Scielo, Redalyc entre otras. Posteriormente, se seleccionó el material para revisión destacando aquellos que tenían antecedentes importantes sobre el concepto de liderazgo, y mostraban la relación del mismo en el ámbito administrativo y corporativo. Finalmente, se realizó una revisión completa de los documentos más importantes encontrados. A partir de la revisión se realizó una síntesis compresiva teniendo en cuenta los elementos teóricos relevantes, y se construyó una propuesta para incorporar elementos de liderazgo al plan estratégico de un grupo de investigación en salud. Este trabajo es un primer paso, para futuras investigaciones sería interesante implementar en la organización los elementos contemplados en la propuesta, como la caracterización de los estilos de liderazgo, y de esta manera continuar contribuyendo al desarrollo de la investigación empírica del liderazgo en el contexto organizacional colombiano.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Teorías Liderazgo, Liderazgo Transformacional y Transaccional.

### **Abstract**

The aim of this work was through a theoretical review to track the leadership concept, emphasizing this search in organizational and management fields. Leadership takes relevance in contemporaneous administrative fields, especially in issues related with the successful work's team management. Methodology to this work was a documentary research, using different information sources, relevant books and authors on the subject was reviewed; the searching was in indexed database like Scopus, Science Direct, Scielo, Redalyc among other. After, material was selected highlighting those which had an important background about the leadership concept, and shown the relation of it in the administrative and corporate field. Finally, it was made a complete review of the most important documents found. From the review a compressive synthesis was elaborated taking in account the relevant theoretical elements, and was built a proposal incorporating leadership elements to strategic plan for a health research group. This work is a first step, in further research would be interesting implement into the organization the elements contemplated in the proposal, like the characterization of leadership styles, and to this way continue contributing to de development of leadership empirical research in Colombian organizational context.

**Keywords:** Leadership, Leadership Theories, Transformational and Transactional Leadership.

## 1. Introducción

El liderazgo es un constructo ampliamente abordado, conceptualizado y desarrollado por diferentes áreas del conocimiento, especialmente, ha sido objeto de particular interés para las ciencias sociales y humanas donde se destaca la relevancia de su estudio y comprensión en disciplinas como la antropología, la sociología, la psicología y la administración, entre otras. Para la administración dicho constructo ha estado presente, y se puede rastrear desde los paradigmas clásicos hasta enfoques contemporáneos, donde su análisis y estudio es clave para el entendimiento de los factores asociados a los procesos de gestión empresarial.

Con este trabajo se pretende a través de la revisión y análisis de las diferentes teorías del liderazgo realizar una propuesta para una organización dedicada a la investigación en salud. Dadas las particularidades de cada organización, y entendiendo el liderazgo como un elemento clave para las transformaciones de las organizaciones, se busca a partir análisis de los aspectos estratégicos, administrativos y del talento humano cómo se puede mejorar la gestión de equipos de trabajo a la luz de las teorías existentes sobre liderazgo con especial énfasis en la teoría del Liderazgo Transformacional.

Para este trabajo es una actividad clave la revisión de diferentes fuentes de información, como libros, artículos y diversas publicaciones en bases de datos como Scopus, Science Direct, Redalyc, entre otras, con el propósito de dar contexto teórico a una propuesta de liderazgo para el Grupo de Neurociencias de Antioquia.

El presente trabajo está adscrito al Grupo de Investigación de Investigación Cultura y Gestión Organizacional (CyGO) de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; en la línea de Cultura y cambio organizacional.

## 2. Planteamiento del Problema

El concepto de liderazgo ha estado presente a lo largo del desarrollo de los diferentes paradigmas administrativos, y actualmente tiene gran relevancia dada la importancia que se sabe que este tiene para la consecución de los objetivos y metas organizacionales (Aguilera, 2010). Es por esto que para el presente trabajo se estudiará el Liderazgo a través del desarrollo que ha tenido este constructo a lo largo del tiempo, con particular énfasis en sus aportes y constituciones a la gestión organizacional. A la luz de las teorías sobre el liderazgo se hará una propuesta de liderazgo para el grupo de investigación en salud, Grupo de Neurociencias de Antioquia (GNA) de la Universidad de Antioquia.

El GNA está adscrito a la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia desde su fundación ha estado coordinado por el Neurólogo Francisco Lopera Restrepo. Inició en el servicio de Neurología clínica del Hospital San Vicente de Paúl como grupo de investigación en afasias, y desde su origen ha estado conformado por profesionales de diferentes áreas de la salud, como neurólogos, psiquiatras, fisiatras, fonoaudiólogos, psicólogos y neuropsicólogos. Durante sus 28 años de historia el grupo ha recibido diferentes reconocimientos locales, nacionales e internacionales por su contribución científica en el área de las neurociencias básicas y aplicadas; está catalogado en Minciencias como un grupo A1. Alineado con los objetivos misionales de la Universidad, investigación, docencia y asistencia; el GNA participa en la formación de estudiantes de pregrado y postgrado de diferentes facultades, entre ellas, la facultad de medicina, ingeniería y ciencias sociales. De la mano de la formación, está la producción científica, logrando publicar en revistas nacionales e internacionales de alto impacto como Lancet Neurology, Alzheimer and Dementia, y Neurobiology of Aging entre otras. En los último 5 años el grupo ha incursionado en la investigación de biomarcadores para diferentes enfermedades neurodegenerativas. Los retos que tiene son muy grandes, y ofrecer alternativas a los pacientes

afectados con enfermedades neurodegenerativas será la brújula que oriente el grupo es sus transformaciones futuras.

Este crecimiento ha traído grandes desafíos para el grupo y le ha permitido repensarse como organización. El incremento en el número de proyectos en ejecución y por ende el aumento en el número de integrantes en las diferentes áreas, ha generado la necesidad de identificar estrategias para mejorar la gestión en los equipos, en este sentido se hace relevante estudiar el liderazgo como elemento clave para este propósito, y a partir del entendimiento de las dinámicas propias de la organización poder continuar siendo un grupo de referencia.

Para el desarrollo del trabajo es importante hacer seguimiento al constructo de liderazgo en las ciencias administrativas, lo que permite contrastar las diferentes teorías desarrolladas alrededor de dicho constructo y relacionarlo en ambientes naturales. El abordaje del liderazgo se puede rastrear desde los paradigmas clásicos, donde con Fayol (1987) se da mayor relevancia al rol que ejercen los líderes dentro de una organización; para él los buenos líderes deben poseer características o cualidades personales particulares, que los diferencien de las demás personas. Pasando por la Escuela de las Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo (1977) donde se encuentra el concepto de “hombre social”; hasta llegar a enfoques más contemporáneos como la Cultura Organizacional donde en el papel del líder están identificados los mecanismos que son útiles para desarrollar y mantener la cultura organizacional; y es así que el liderazgo y los estilos de dirección se consideran aspectos fundamentales para la eficacia organizacional (Zapata, 2002).

Con la investigación que aquí se presenta, se buscará revisar las diferentes teorías sobre el liderazgo y los estudios sobre el mismo que permiten entender los diferentes estilos de liderazgos presentes en las organizaciones, y de esta manera hacer una aproximación inicial al entendimiento de los elementos para la adecuada gestión de equipos de trabajo en organizaciones dedicadas a la investigación en salud, como es el caso del Grupo de

Neurociencias de Antioquia. Para revisar los diferentes estilos de liderazgo propuestos por la literatura, se procederá a desarrollar una investigación de tipo cualitativo, bajo la metodología de investigación documental, como ejercicio que permite la recolección, clasificación, recuperación y difusión de la información (Rodríguez & Valldeoriola, 2009)

La importancia de esta investigación radica en la revisión metódica de las teorías sobre Liderazgo, especialmente revisando las teorías más estudiadas sobre el tema, como son la teoría de rasgos o características, teorías del comportamiento, las teorías contingentes y finalmente teorías sobre el Liderazgo Transaccional y Transformacional; contribuyendo así a llenar un vacío teórico existente, en cuanto a la revisión actual de las teorías y estilos de liderazgo al interior de organizaciones dedicadas a la investigación. Lo anterior se lograría a partir de la búsqueda y revisión sistemática de información disponible en diferentes fuentes primarias y secundaria de información, especialmente en bases de datos indexadas.

Con estas premisas como punto de referencia, la presente investigación tiene por objeto la revisión metódica de la literatura disponible sobre el liderazgo, que permita la aproximación a una propuesta de liderazgo para el Grupo de Neurociencias de la Universidad de Antioquia.

Para enrutar esta propuesta se ha problematizado el tema en cuestión desde las siguientes preguntas orientadoras:

¿Cuáles son las principales teorías del liderazgo?

¿Qué instrumentos permiten la evaluación de los estilos de liderazgo?

¿Cuál es el tipo de liderazgo que favorece en nuevo direccionamiento estratégico del Grupo de Neurociencias de Antioquia?

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Identificar las diferentes orientaciones teóricas que enmarcan el liderazgo, a partir de un análisis de la información obtenida de bases de datos científicas, y de libros de texto; que ayuden en la construcción de una propuesta de liderazgo para el Grupo de Neurociencias de Antioquia la cual se ajuste al nuevo direccionamiento estratégico que se está construyendo para esta organización.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Revisar las diferentes teorías sobre liderazgo que sirvan de marco teórico para el análisis de la información que se obtenga de la organización.
- Proponer instrumentos que permitan recolectar información sobre el liderazgo al interior de la organización.
- Identificar los tipos de liderazgo que podrían favorecer el nuevo direccionamiento estratégico del Grupo de Neurociencias de Antioquia.

#### 4. Justificación

Este trabajo pretende abordar el tema del Liderazgo en las organizaciones como elemento clave para el logro de las metas establecidas. Dadas las proyecciones futuras para el Grupo de Neurociencias, donde se avecina un cambio organizacional estructural, comprender la singularidad de este grupo es un ejercicio importante porque permite no solo contrastar las teorías sobre el Liderazgo en un ambiente natural, sino que le permitirá a la organización identificar elementos que desde el talento humano son claves para la adecuada gerencia de los equipos de trabajo.

Las organizaciones son tan variadas como las personas mismas; esta diversidad desde sus estructuras, como desde los sistemas administrativos que permiten desarrollar sus metas y objetivos, son los elementos donde las ciencias administrativas centran su interés. Es por esto que, entender cómo las personas ejercen el liderazgo en las organizaciones, y cómo este se relaciona con el éxito de las mismas, siempre será un elemento de análisis vigente y pertinente para comprender las organizaciones desde sus propias dinámicas, y de esta manera comprender su devenir en función de sus particularidades.

El Liderazgo es un constructo ampliamente trabajado y abordado desde diferentes áreas del conocimiento como, la sociología, la psicología y la administración (Pautt, 2011). Diversos autores y teorías se destacan en su desarrollo histórico; desde las teorías clásicas, como la Teoría de Rasgos, hasta llegar a enfoques más contemporáneos como son el Liderazgo Transformacional y Transaccional, donde se puede identificar la relevancia que ha tenido el estudio Liderazgo en el entendimiento de los procesos de influencia interpersonal que se dan al interior de las organizaciones, y cómo estos favorecen el logro de los objetivos comunes.

Este trabajo es una aproximación al entendimiento de cómo elementos como el liderazgo se debe tener presentes en las organizaciones, particularmente cuando hay planes de cambio

que generan escenarios de mayor complejidad administrativa. En el caso del GNA el crecimiento en proyectos en ejecución y en integrantes, el liderazgo se convierte en un elemento de interés y análisis en la comprensión de cómo elementos individuales de las personas, pueden tener algunas de las claves para el éxito en la gestión de organizaciones de esta naturaleza.

## 5. Diseño Metodológico

Se procedió a desarrollar una investigación de tipo documental, descriptivo la cual posibilita formular el problema de investigación extraer los datos que permita responder las preguntas formuladas en el problema a investigar, es un método de investigación que da apoyo a la investigación descriptiva.

La importancia de la investigación documental radica en que es la fuente privilegiada de acceso a todo tipo de información, es un proceso de triangulación de información, y adicionalmente es un paso obligado del proceso de investigación, independiente de la perspectiva que se asuma (Galeano, 2012). Para describir el planteamiento de un modelo de liderazgo para el Grupo de Neurociencias de Antioquia, se procederá a realizar un análisis de la información obtenida bajo la metodología de investigación documental que permita revisar a profundidad las bases teorías y empíricas del liderazgo en diferentes fuentes.

### 5.1. Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se desarrolló una investigación de tipo cualitativo, de investigación documental que permita extraer información que genere respuestas a las preguntas formuladas en el problema a investigar.

### 5.2. Procedimiento de la Investigación

Para el avance de la investigación fue necesario alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados. Para ello se desarrollaron procedimientos precisos y claros de estricto cumplimiento de los objetivos específicos, para obtener el objetivo principal definido. Como parte del proceso metodológico propio de la investigación documental se establecen diferentes momentos (Galeano, 2012). Para este trabajo los momentos fueron los siguientes:

**5.2.1. Momento 1:** Diseño de la investigación (definición del tema, delimitación conceptual, temporal y espacial). Revisión detallada de estudios previos y literatura relacionada.

Para esto fue necesario examinar las diferentes fuentes de información con la búsqueda asociada al concepto de liderazgo, abordando fuentes primarias y secundarias en bases de datos, revistas y journals especializados. Se utilizaron diferentes estrategias de búsqueda.

**5.2.2. Momento 2:** Gestión e implementación, se realizó una búsqueda y selección de información, a través de la búsqueda de la información disponible, con especial énfasis en bases de datos indexadas. Se decidió que fuentes se serian utilizadas de acuerdo con la pertinencia y relación con el tema a investigar. Se hizo la búsqueda en bases de datos, utilizando palabras claves y ecuaciones de búsqueda. El tema de liderazgo ha sido ampliamente estudiado y se reportan un número muy grande de publicaciones, lo que hace imposible revisarlas todas, se procedió a realizar filtros refinando la ecuación de búsqueda y realizar una clasificación de la información en registros, que permitieran la clasificación y organización de la información. Posteriormente se hizo una selección del material definitivo y se establecieron categorías para revisión y análisis.

**5.2.3. Momento 3:** Para la comunicación de los resultados de este trabajo se elaboró una propuesta a partir de la síntesis comprensiva de la realidad del fenómeno analizado, en este caso el constructo denominado liderazgo desde sus fundamentaciones teorías, hasta la evidencia empírica actual sobre su relevancia en las organizaciones.

### **5.3. Técnicas**

**5.3.1. Revisión Documental:** Esta técnica permite rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se van a utilizar como materia prima de la investigación. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias (Galeano, 2012). La revisión de las fuentes implica la elaboración de un inventario de las mismas, donde se realice una descripción bibliográfica completa.

**5.3.2. Elementos de Scoping Review:** Este tipo de revisiones permite mapear como se lleva la investigación en un área o campo determinada, permite aclarar conceptos y hacer caracterizaciones en la literatura a través de la identificación de factores claves relacionado con un concepto. Adicionalmente. Permite analizar e identificar vacíos de conocimiento, y examinar en que va la investigación en un campo en particular (Khalil et al., 2021).

#### 5.4. Categorías de Análisis

Para este trabajo las categorías de análisis son las siguientes: Liderazgo en la administración, evaluación y estilos de liderazgo, gestión humana, liderazgo transformacional y transaccional, teorías y modelos de liderazgo.

#### 5.5. Memoria Metodológica

Para cumplir con las actividades propias de la investigación documental se desarrolló el proceso articulando los diferentes momentos propios de este tipo de metodologías cualitativas.

##### 5.5.1. Diseño (Momento 1):

5.5.1.1. Planteamiento de la investigación: Ilustrado en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Planteamiento de la Investigación*

Título	Preguntas	Objetivo General	Objetivos específicos	Metodología
Revisión teórica del liderazgo para la aproximación a un modelo de liderazgo	¿Cuáles son las principales teorías del liderazgo?	Identificar las diferentes orientaciones teóricas que enmarcan el liderazgo, a partir de un análisis de la información obtenida de bases de datos científicas,	- Revisar las diferentes teorías sobre liderazgo que sirvan de marco teórico para el análisis de la información que se obtenga de la organización.	Investigación documental
	¿Qué instrumentos permiten la evaluación de los estilos de liderazgo?	y de libros de texto; que ayuden en la construcción de una propuesta de liderazgo para el Grupo de Neurociencias de Antioquia	- Proponer instrumentos que permitan recolectar información sobre el liderazgo al interior de la organización.	Técnica:
	¿Cuál es el tipo de liderazgo que favorece en nuevo direccionamiento estratégico del Grupo de Neurociencias de Antioquia?	la cual se ajuste al nuevo direccionamiento estratégico que se está construyendo para esta organización.	- Identificar los tipos de liderazgo que podrían favorecer el nuevo direccionamiento estratégico del Grupo de Neurociencias de la Universidad de Antioquia.	- Revisión Documental. - Elementos de Scoping Review.

### 5.5.1.2. Selección de las fuentes para la búsqueda de información:

Se estableció como fuente primaria para la búsqueda de información bases de datos de revistas indexadas. Las bases de datos consultados para este trabajo fueron: Scopus, Scince Direct, Scielo, Dialnet, y Radalyc. También se tuvo en cuenta la revisión de literatura gris e información de Google Scholar.

### 5.5.1.3. Estrategias para la sistematización de la información:

Como parte de las estrategias para el seguimiento y documentación de la búsqueda de información para la revisión bibliográfica se elaboró una bitácora de búsqueda (tabla 2) y se elaboraron matrices con el propósito de registrar la información encontradas, establecer los filtros y definir los criterios para la selección de los documentos definitivos para el análisis.

**Tabla 2**

#### *Bitácora de Búsqueda*

Motor de búsqueda	Palabra Clave	Ecuación	Filtro	Nro. De resultados
Scopus	Leadership, transformational	-	-	205568
		-	Open acces, bussines and leadership	1589
		Leadership AND transformational	TITLE-ABS-KEY ( leadership AND transformational ) AND ( LIMIT-TO ( OA , "all" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Transformational Leadership" ) )	291
		leadership AND management	-	70692
Science direct	Leadership, Organizational change	-	Open acces, Lenguaje : English, Spanish	718
		leadership AND management	-	143304
		( leadership AND management AND change )	Open access, Subject Business, Management and Accounting	1114
		leadership AND model	-	122889
		leadership AND "teams work"	Open access, Subject Business, Management and Accounting	898
		leadership AND "teams work"	Open access, Subject Business, Management and Accounting	141959
Scielo	Liderazgo	-	-	1543
		-	Revistas seleccionadas	91
Dialnet	liderazgo	-	-	11798
		Liderazgo AND equipos de trabajo	Articulos de revista	705
		liderazgo AND "transformacional y transaccional"	Tesis	441
		liderazgo AND "transformacional y transaccional"	Revistas	176
Redalyc	Liderazgo, modelos de liderazgo	Liderazgo	-	43
		Liderazgo AND Modelos	-	23902
				59

**Nota:** Periodo de la búsqueda febrero-abril 2021

## **5.5.2. Gestión e Implementación (Momento 2):**

### 5.5.2.1 Selección de los documentos:

Después de la realización de la búsqueda de información y realizar filtros en las bases de datos que permitieran un número abordable de documentos se establecieron unos criterios mínimos para la selección de los mismos

Inclusión: 1. Artículos, libro o tesis cuyo tema principal fuera liderazgo.

2. El tema del liderazgo desarrollado en el campo de la administración.

Exclusión: 1. Documentos de literatura gris sin fuente de referencia clara.

2. Idioma diferente a español o inglés.

### 5.5.2.2. Clasificación de la información:

Una vez definidos los criterios para la selección, se realizó un filtro donde se consideraban la revisión de los siguientes aspectos:

1. Título del documento: Si este estaba acorde con el planteamiento se procedía a la lectura el abstract de lo contrario se descartaba de la selección.

2. Lectura del abstrac: Si el resumen del documento era acorde con el planteamiento se descargaba para la revisión con más detalle, de lo contrario se descartaba de la selección. A partir de esta lectura se definieron los temas y las categorías para el análisis que podría aportar el documento señalado. En la tabla 3 están detallados los temas y las categorías.

**Tabla 3***Temas y Categorías*

Tipo de Publicacion	Temas	Categorías
	Instrumento para evaluación del liderazgo	
	Liderazgo en Colombia	
	Liderazgo y cultura	
	Liderazgo transaccional y transformacional	
	Liderazgo y teorías organizacionales	
	Liderazgo y administración	
	Liderazgo en la historia	
	Liderazgo en las organizaciones	
	Liderazgo situacional	
	Liderazgo y direccionamiento estratégico	
	Liderazgo, bienestar laboral, riesgo psicosocial	
	Liderazgo e integridad	
	Caracterización de liderazgo	Administración y gestión
	Liderazgo y cambio organizacional	Evaluación
	Liderazgo y dirección	Gestión Humana
Artículo, Libro/Capítulo, Tesis	Elementos del liderazgo	Liderazgo Transformacional y
	Liderazgo y genética	Transaccional
	Modelo liderazgo	Teorías
	Liderazgo y seguidores	Modelos
	Liderazgo transformacional y resultados	
	Liderazgo Transformacional y productividad	
	Liderazgo y equipos de trabajo	
	Teorías liderazgo	
	Programa formación liderazgo	
	Revisión sistemática liderazgo	
	Liderazgo y mapas cognitivos	
	Sucesión de liderazgo	
	Estilos de liderazgo Transformacional, transaccional	
	Liderazgo e innovación	
	Liderazgo y comunicación	

5.5.2.3. Lectura y análisis de los documentos: los documentos seleccionados se leyeron y se tomaron elementos que dieran el marco de referencia para la elaboración de la investigación planteada. En la tabla 4 se encuentra la relación consolidada de los documentos que fueron revisados para este trabajo.

**Tabla 4**

*Consolidado Documentos*

Tipo de Documentos	Fechas de publicación			Total
	1985-2005	2006-2015	2016-2021	
Artículos	3	21	22	46
Libro/capitulo	2	2	1	5
Tesis	1	5	1	7
Total	6	27	24	58

El listado detallado de los documentos revisados puede ser consultado en los anexos (Anexo 1).

### **5.5.3. Comunicación de Resultados (Momento 3)**

Después de la lectura y análisis de los resultados obtenidos en esta investigación, se elaboró una síntesis comprensiva de la mismas, la cual consistió en la elaboración de una propuesta para la incorporación de los elementos del liderazgo relevantes para la reformulación del direccionamiento estratégico de un grupo de investigación en salud.

## 6. Marco de Referencia

### 6.1. Antecedentes

Para realizar una aproximación inicial al constructo denominado liderazgo es importante dirigirse a los orígenes mismos de las palabras que se desarrollaran conceptualmente en este trabajo, la etimología de las palabras *Líder* y *Liderazgo* son el inicio para la comprensión de su significado y relevancia. Según el diccionario de la Real Academia Española, la etimología de la palabra *Líder* proviene del inglés *leader* (guía) y hace referencia a una persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. La palabra *Liderazgo* denota condición de líder, ejercicio de las actividades del líder o situación de superioridad de una institución u organización en un sector dentro de su ámbito (Real Academia Española, 2021). A partir de estas definiciones se puede iniciar el abordaje de este concepto y rastrearlo históricamente hasta llegar a conceptualizaciones más contemporáneas.

Las definiciones de liderazgo son amplias y se puede encontrar una multiplicidad de aproximaciones para su conceptualización. García-Solarte (2015) en su trabajo de formulación de un modelo de liderazgo realiza una revisión sobre las definiciones de diversos autores acerca del concepto de liderazgo, es así que para Autores como Lussier y Achua (2002, citados por García-Solarte, 2015) definen el liderazgo como un “proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. Otros autores como Buono y Bowdicht (1983, citados por García-Solarte, 2015 p. 62), definen el liderazgo como el esfuerzo que se realiza para influir en el comportamiento de los demás, o para ordenar que se logren los objetivos organizacionales, individuales y personales. En esta búsqueda de definiciones se puede identificar elementos comunes, especialmente la idea de que el liderazgo implica la influencia sobre los demás, es así que el proceso de liderazgo implica dos actores de relevancia, el líder y el seguidor. Los conceptos de liderazgo y dirección están relacionados, pero son diferentes. El director es una persona que ocupa una posición forma

dentro de una organización, tiene personas a cargo y tiene autoridad sobre ellas; por otro lado el liderazgo es un concepto más amplio, que se da tanto en contextos formales como informales (Sánchez & Rodríguez, 2010).

### **6.1.1. Contexto Histórico**

Aunque el interés sobre esta temática se ha desarrollado principalmente en el siglo XX, el concepto de liderazgo se puede rastrear desde los mismos orígenes y evolución de la humanidad. El Liderazgo se remonta a civilizaciones tan antiguas como la sumeria, babilónica o griega; y también ha tenido gran importancia y desarrollo en las organizaciones religiosas y militares, incluso el concepto está presente desde la Edad Media, pasando por la Revolución Industrial, hasta llegar a la actualidad (Estrada, 2007). Este rastreo histórico del constructo es importante porque permite dilucidar cuales han sido las cualidades comunes en aquellos personajes que han dirigido los esfuerzos de otros hombres, y que han dado como resultado el desarrollo de civilizaciones, países y organizaciones. Al analizar los elementos comunes encontrados en los diferentes personajes que han marcado la historia se pueden encontrar atributos claramente asociados con el liderazgo como son: la actitud, el carácter, la disposición, el carisma, la disciplina, el compromiso y especialmente la visión de futuro (Estrada, 2007).

### **6.1.2. Liderazgo en las Teorías Administrativas**

El concepto de liderazgo ha estado presente a lo largo del desarrollo de los diferentes paradigmas administrativos. Iniciando con los clásicos, donde con Fayol (1987) se da mayor relevancia al rol que ejercen los líderes dentro de una organización. Para él los buenos líderes deben poseer características o cualidades personales particulares, que los diferencien de las demás personas (García-Solarte, 2015a). Los aportes de Weber (1977) en este campo se relacionan directamente con los tipos de dominación propuestos, donde el carisma de una persona le confiere un poder de dominación sobre los demás. Es así que el poder obtiene su

legitimidad a partir del brillo individual de la persona, de su lealtad, dones, valores y cualidades (Aktouf, 1986).

Con el surgimiento de la Escuela de la Relaciones Humanas propuesta por Elton Mayo (1977) se encuentra el concepto de “Hombre social”, donde es clara la búsqueda de relaciones sociales al interior del trabajo. Igualmente, con Maslow (1948), se ponen en evidencia las necesidades individuales de las personas como elemento clave para el entendimiento de las interacciones humanas. Por esta línea de pensamiento, también se encuentran los planteamientos de McGregor (1994) con su Teoría X y Teoría Y, donde a partir del concepto de hombre que tienen los directivos de las organizaciones van a tener una percepción diferente del ser humano. En la teoría X se expone el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control donde las acciones o decisiones gerenciales están fundamentadas en unos supuestos sobre la naturaleza humana, donde se tienen creencias que hay personas de tendencia perezosa e irresponsable en la cual existe la necesidad de control. Por otro lado la teoría Y expone la integración de los objetivos individuales con lo de la organización que son más dinámicos, e indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento de las personas, haciendo énfasis en la necesidad de adaptaciones selectivas más que en la existencia de una manera única y absoluta de control (McGregor, 1994).

Llegando a los paradigmas neoclásicos encontramos como para Druker (2006) el liderazgo proviene del compromiso de servir a los demás. Su énfasis está en la relevancia que da a la eficacia en los ejecutivos, y su orientación a la responsabilidad, lo que constituye las bases para entender los planteamientos modernos de liderazgo (Rivera, 2006). Pasando a los paradigmas de la cultura organizacional encontramos como en el papel del líder están identificados los mecanismos que son útiles para desarrollar y mantener la cultura organizacional. En este sentido el liderazgo y los estilos de dirección son aspectos fundamentales para la eficacia organizacional (Zapata, 2002).

### **6.1.3. Principales Teorías Sobre Liderazgo**

La teorización sobre el liderazgo es muy vasta, y se han desarrollado múltiples enfoques o modelos para explicar su surgimiento, características e implicaciones; algunos de ellos con mayor evidencia empírica que otros, sin embargo, todos han aportado de manera significativa al entendimiento de este fenómeno conductual denominado Liderazgo. Estas teorías, modelos o enfoques están agrupadas en 4 grandes categorías que son: La Teoría de los rasgos, las Teorías del comportamiento, las Teorías de contingencia y los Enfoques emergentes.

#### **6.1.3.1 Teorías de los Rasgos**

Esta teoría parte de la premisa que los líderes nacen, no se hacen. Los primeros enfoques sobre el liderazgo se centraron en las características del líder, determinadas más genética que socialmente. Dichas características se consideraron como los elementos determinantes de las habilidades que debían exhibir los líderes. Este enfoque ha enmarcado rasgos que no necesariamente están sujetos a la personalidad; muchos de estos se encuentran sujetos a las aptitudes, habilidades, conocimientos y experiencias del individuo. Mas que un modelo se puede considerar como un enfoque en el cual se distinguía al líder del no-líder (García-Solarte, 2015a).

Se podría considerar que desde los enfoques de Fayol se encuentra la noción de un líder eficiente de acuerdo con sus características físicas y personales. Los grandes rasgos que debe reunir los grandes jefes son: salud y vigor físico, inteligencia y vigor intelectual, cualidades morales; voluntad reflexiva, firmeza, perseverancia; actividad y energía. Además de tener valor para las responsabilidades, sentimientos de deber, preocupación por el interés general, cultura general, conocimientos administrativos, nociones gerenciales referentes a las otras funciones y una amplia competencia en la profesión, especial característica para la empresa (Fayol, 1986, citado por García-Solarte, 2015a).

### **6.1.3.2. Teorías del Comportamiento**

A diferencia de la Teoría de Rasgos esta se centra en la conducta del líder, no en su personalidad. Estos estudios tuvieron origen en la Universidad Estatal de Ohio, en donde se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no. Este enfoque señala dimensiones genéricas del comportamiento que son útiles para explicar la eficacia de los líderes (García-Solarte, 2015a).

Lewin (1951) propuso una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, planteando que estos surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. Planteó tres estilos de dirección: El liderazgo autocrático, democrático y Laissez-Faire, los cuales están basados en el comportamiento del líder. Autocrático o autoritario (Centrado en el jefe), Democrático o participativo (Centrado en los subordinados) y Laissez-Faire (De políticas laxas) (Lewin, 1951, citado por García-Solarte, 2015a).

**6.1.3.2.1. Estudios de la Universidad de Ohio.** Su contribución se destaca porque aislaron dos dimensiones del liderazgo, denominadas: La estructura de inicio y la consideración. Se define la estructura de inicio como una conducta en la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo mediante modelos y canales definidos de comunicación, explicando claramente la tarea a realizar. La consideración involucra una conducta que indica amistad, respeto, calidez, confianza mutua y armonía entre el líder y su grupo (Guerra, 2018).

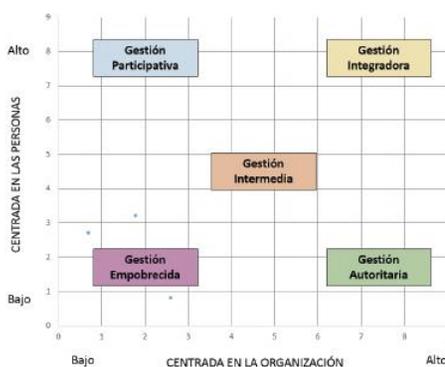
**6.1.3.2.2. Estudios de la Universidad de Michigan.** Estos estudios se basan en los planteamientos propuestos en 1947 por Rensis Likert (1952) y un grupo de colegas de la universidad de Michigan, donde encontraron dos dimensiones del comportamiento que fueron denominaron como: *Liderazgo centrado en el empleo* y *Liderazgo centrado en el empleado*. El liderazgo centrado en el empleo enfatiza los aspectos técnicos o laborales del trabajo. El centrado en el empleado lo hace en las relaciones interpersonales. Likert y sus colaboradores llegaron a

la conclusión que aquellos estilos centrados en el empleo, después de cierto tiempo generan resistencia de los seguidores. Por lo tanto, el mejor estado sería aquel centrado en el empleado (Guerra, 2018).

**6.1.3.2.3. Estudios por Robert Blake y Jane Moutoun (1964).** Este enfoque es conocido como “Rejilla Gerencial”. Para estos autores hay un estilo óptimo de liderazgo, para esto desarrollan una matriz, en la cual el eje vertical representa el interés por la gente y el eje horizontal por la producción. Cada eje tiene nueve posiciones, donde 1 es el nivel más bajo donde la combinación crea 81 posiciones diferentes en las cuales podría estar el estilo del líder. Este instrumento no muestra el líder tal cual es, muestra la percepción que tienen los seguidores y como se percibe a sí mismo (Guerra, 2018).

**Figura 1**

*Rejilla Gerencial*



Fuente: Tomado de Guerra (2018), Adaptación del autor de Blake y Mouton, 1982

### **6.1.3.3. Teorías de Contingencia**

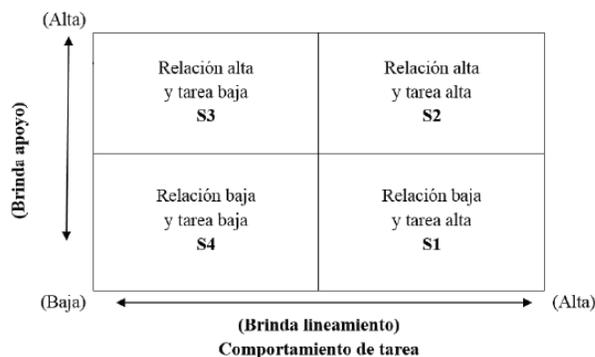
**6.1.3.3.1. Teoría Desarrollada por Fred Fiedler (1967).** Esta teoría intenta hallar la relación existente entre el estilo de liderazgo y una situación dada. Fiedler desarrollo un instrumento para la recolección de datos que denominó Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP) con el cual se pretendía evaluar los sentimientos de un líder hacia las

personas con las que no le apetecía trabajar. La conclusión a la que llegó es que los líderes con altos puntajes en el CTMP se orientan hacia las relaciones. Tienden a evaluar a sus compañeros menos preferidos en términos favorables. Adicionalmente, necesitan desarrollar y mantener estrechas relaciones interpersonales (Guerra, 2018). Para Fiedler el estilo de liderazgo es innato en la persona. Este autor destacó el estilo del líder, entendido este como las características de la persona, en donde se puede encontrar un líder orientado a las relaciones y un líder orientado a las tareas (García-Solarte, 2015a). No se puede cambiar el estilo para ajustarlos a las situaciones cambiantes. Las tres dimensiones de contingencia que definió son: 1. Relación miembro-Líder; 2. Estructura de la tarea; 3. Posición de poder. Las relaciones miembro-líder pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil (Guerra, 2018)

**6.1.3.3.2. Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969).** Para estos autores los líderes deben elegir un estilo que se adapte a la disposición de sus subordinados a seguirlos. En este modelo no es únicamente importante el estilo del líder, también se tiene en consideración la preparación del seguidor, “ya que no hay liderazgo sin seguidores” (Hersey et al, 1998, citado por Guerra, 2018 p. 62). Las conductas del líder se clasifican identificando: *el comportamiento de tarea y comportamiento de relación*. El comportamiento de tarea se relaciona con el grado en el que el líder fija las asignaciones de los seguidores. El comportamiento de relación está definido o el grado en el que el líder se comunica efectivamente (Guerra, 2018). Es así como se identifican cuatro estilos de liderazgo. Estilo 1: el comportamiento de tarea está por encima del promedio y el comportamiento de relación está por debajo del promedio. Estilo 2: ambos comportamientos están por encima del promedio. Estilo 3: el comportamiento de tarea está por debajo del promedio y el comportamiento de relación está por encima del promedio. Estilo 4: ambos comportamientos están por debajo del promedio (Guerra, 2018).

## Figura 2

### Estilos de Liderazgo Hersey y Blanchard



Fuente: Tomado de Guerra (2018), Autor Hersey et al, 1998

Luego se determina la preparación del seguidor, esto se refiere al grado de *capacidad* y *disposición* de cumplir cierta tarea que posee el seguidor (Figura 3). Por lo tanto, la preparación se concibe como un continuo de 4 niveles. R1: Incapaz, indispuesto e inseguro. R2: Incapaz pero dispuesto o confiado. R3: Capaz pero indispuesto o inseguro. R4: Capaz y dispuesto o confiado. Esta teoría propone que hay estilos de liderazgo con mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también hay probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos del líder (Guerra, 2018).

## Figura 3

### Preparación del Seguidor - Hersey y Blanchard

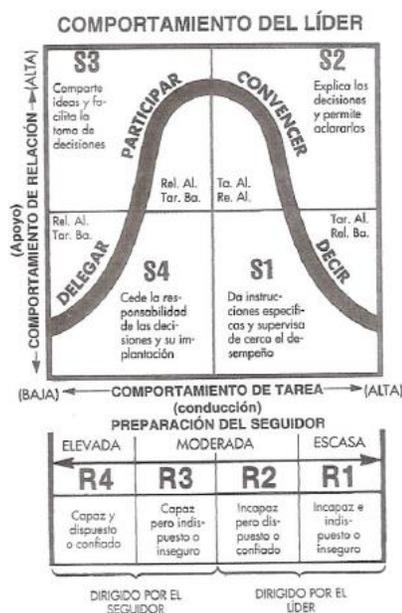
→			
ESCASA	MODERADA		ELEVADA
<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>
Incapaz e indispuesto o inseguro	Incapaz pero dispuesto o confiado	Capaz pero indispuesto o inseguro	Capaz y dispuesto o confiado

Fuente: Tomado de Guerra (2018), Autor Hersey et al, 1998

Para los autores de esta teoría Hersey y Blanchard no existe un estilo óptimo, independiente de la situación. Plantean que los estilos pueden llegar a ser tanto efectivos como inefectivos; el grado de efectividad dependerá de la situación en la que se apliquen (Hersey y Blanchard, 1969, citados por García-Solarte, 2015)

#### Figura 4

Modelo de Liderazgo Hersey y Blanchard



Fuente: Tomado de Guerra (2018), Autor Hersey et al, 1998

**6.1.3.3.3. Enfoque Situacional de la Teoría Trayecto -Objetivo (1975).** Propuesta por Robert House y Terence Mitchel en 1975. Este modelo toma elementos de las investigaciones sobre liderazgo desarrolladas en la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura inicial y la consideración (García-Solarte, 2015a). La idea que proponen es que los líderes eficaces trazan el camino para que los seguidores avancen desde donde están ahora hacia sus metas de trabajo, haciendo más fácil el trayecto de reducir los obstáculos peligrosos. Se trata que los líderes ayuden a que los empleados entiendan que es necesario hacer (objetivos) y como hacerlos (trayecto) (Guerra, 2018).

Para este enfoque la conducta del líder es “aceptable” cuando es percibido como una fuente de satisfacción inmediata o futura. Adicionalmente, esta conducta es “motivacional” en la medida que la satisfacción de las necesidades del seguidor sea vinculante con su desempeño; además debe proporcionar la guía y el apoyo que necesitan los seguidores; y finalmente debe vincular retribuciones y recompensas con un desempeño eficaz (Guerra, 2018).

House clasificó el liderazgo en cuatro comportamientos: 1. El líder directivo; 2. El líder de apoyo; 3. El líder participativo; y 4. El líder orientado a logros. Adicionalmente esta teoría propone dos factores de contingencia que afectan la percepción del trayecto-objetivo que son: 1, Los factores contingentes ambientales, relacionados con la estructura de la tarea, la formalización del sistema de autoridad, y la satisfacción de la necesidad de reconocimiento del seguidor. 2, los factores contingentes del seguidor, referidos como *locus* de control (creencias acerca de si los logros de los empleados son los resultados de su esfuerzo), capacidad personal percibida y su propia experiencia (Guerra, 2018). Esta teoría propone dos cosas: primero, que los estilos de liderazgo no son fijos, pueden cambiar en la misma persona; segundo, que los estilos de liderazgo deben cambiar de acuerdo a los factores contingentes (Guerra, 2018).

**6.1.3.3.4. Modelo de Vroom-Jago-Yetton (1973)** . la Teoría de las Expectativas de Vroom (1964), considera que el rol del líder es principalmente apoyar a los seguidores para la obtención de las metas, y brindar la dirección necesaria para así asegurar que las metas sean compatibles con los objetivos de la organización (García-Solarte, 2015a). Parte de la idea que los líderes pueden cambiar su estilo dependiendo de la situación y que el centro de atención debe ser el problema y a la situación en la cual ocurre el problema. Se distinguen siete tipos de liderazgo: Autocrático I, Autocrático II, Consultivo I, Consultivo II, De grupo I, De grupo II y Directivo I (Guerra, 2018)

#### **6.1.3.4. Enfoques Emergentes**

**6.1.3.4.1. Liderazgo Transformacional y Transaccional (1978).** Este enfoque fue expuesto inicialmente por James MacGregor Burns en 1978, y luego fue reformulado por Bernard Bass en 1985. Estos autores plantean que el Liderazgo transaccional se da cuando los líderes transforman a sus seguidores y a cambio reciben algo, en una transacción entre ambos. Los líderes transformacionales logran que los seguidores estén conscientes de las necesidades personales de crecimiento, desarrollo y realización (Bass, 1985) Según lo propuesto por Burns, el liderazgo transformacional se genera cuando líderes y seguidores elevan unos a otros los niveles más altos de valores y motivación. El concepto de liderazgo transformacional integra aspectos de ambos estilos de relación y se orienta hacia un estilo carismático (García-Solarte, 2015a) .

A partir del trabajo realizado por Burns, Bernard Bass y Bruce Avolio desarrollaron uno de los modelos más relevantes y estudiados sobre el liderazgo en la actualidad, denominado Modelo de Liderazgo de Rango Total (Avolio, 2011). Estos autores diferenciaron cuatro comportamientos centrados en el Proceso de Liderazgo Transformacional, denominadas las “Cuatro I’s” , que son: La Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada, y Estimulación Intelectual (Bass y Avolio, 1994, citados por, Vega & Zavala, 2004). Este modelo de Liderazgo incluye las “Cuatro I’s” propuestas para el Liderazgo Transformacional, y además contiene las conductas de Liderazgo Transaccional y la conducta Laissez-Faire. Adicionalmente, está conformado por tres dimensiones: Dimensión de actividad (activo/pasivo); dimensión de efectividad (efectivo/inefectivo) y dimensión de frecuencia. Para estos autores el perfil óptimo de la conducta de un líder puede observarse en un poco frecuente despliegue de Liderazgo Laissez-Faire, un aumento en la frecuencia de estilo transaccional, y un más frecuente despliegue de las “Cuatro I’s” transformacionales, en este sentido el mejor líder sería aquel que despliega ambos liderazgos

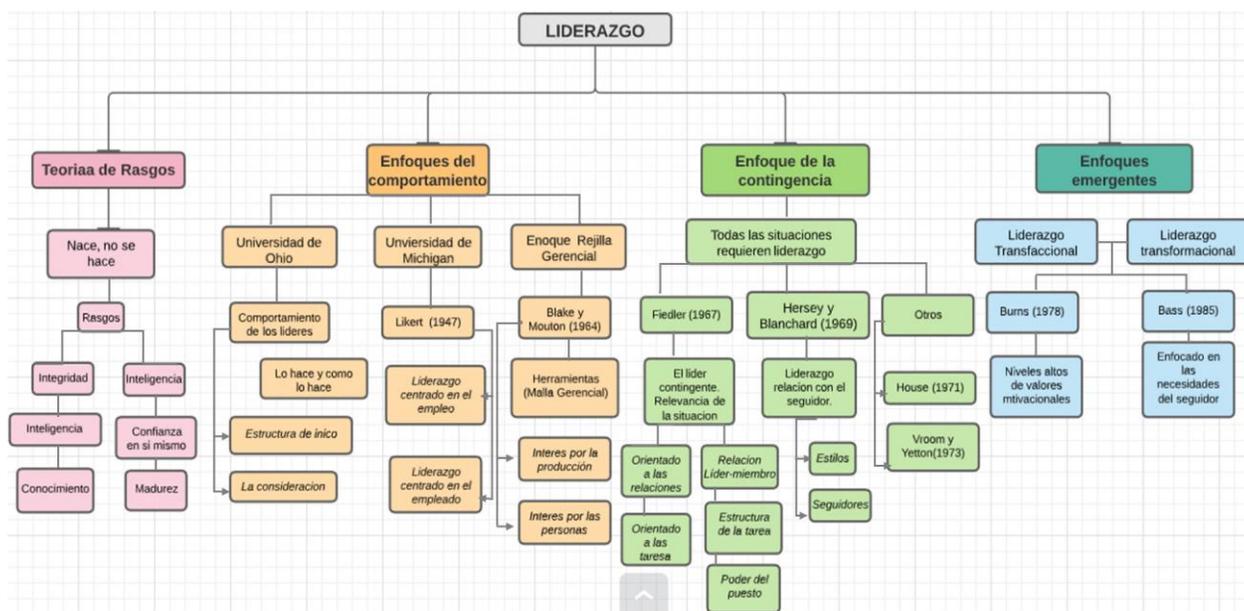
transformacional y transaccional (Vega & Zavala, 2004). Bass y Avolio plantean que no hay tipos puros de liderazgo, sino mayor o menor predisposición a ciertas actitudes, creencias y valores, y por ende un mayor despliegue de características de un tipo de liderazgo que otro (Bass y Avolio, 1994, citados por, Vega & Zavala, 2004).

### 6.1.4. Resumen Principales Teorías Sobre el Liderazgo.

En la figura 5 y las tablas 5 y 6 se encuentran resumidos los principales aspectos conceptuales, elementos y postulados teóricos sobre el Liderazgo.

**Figura 5**

*Mapa Conceptual Liderazgo*



Fuente: Elaboración propia

## Principales Elementos de los Enfoques del Liderazgo

**Tabla 5**

*Elementos de los Enfoques de Liderazgo*

<b>Enfoque</b>	<b>Elementos</b>
Enfoque de los rasgos	Líder Comunicación
Enfoque de comportamiento	Líder Subordinado Autoridad Resultado Toma de decisiones Comunicación Motivación
Enfoque de la contingencia	Líder Seguidores Situación Contexto Organización Toma de decisiones Objetivos Comunicación
Enfoque emergente	Líder Seguidores Organización Motivación Cliente Objetivos

Fuente: Elaborado por García-Solarte (2015)

## Referentes Teóricos

**Tabla 6**

*Principales Postulados Teóricos*

POSTULADO TEÓRICO	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Teoría de Rasgos	<b>Fayol, Henry.</b> Administración Industrial y General	Líder eficiente de acuerdo con las características físicas y personales. Capacidad técnica y capacidad administrativa. Se centra en las características del líder, determinadas más genética que socialmente. Ciertos rasgos están asociados con el liderazgo.
Enfoques del comportamiento	<b>Lewin, Kurt.</b> Leadership Styles. Field theory in social science. <b>Likert, Rensis.</b> New patterns of management. <b>Blake, Robert; Mouton, Jane.</b> The managerial grid: The key to leadership excellence.	<b>Universidad Estatal de Ohio:</b> Se estudiaron los diferentes comportamientos que tienen los individuos que son líderes y los que no. Se basa en reconocer los estilos de liderazgo de acuerdo con su labor. Señala dos dimensiones: 1. La estructura de Inicio; 2, la consideración. <b>Lewin:</b> Dio una de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo argumentando que estas surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen. <b>Likert:</b> propone una aproximación a un modelo para el ejercicio del liderazgo. Estudio a través de un cuestionario los cambios en una organización a través del tiempo. Identificó 7 características. <b>Blake y Mouton:</b> Desarrollaron una de las herramientas más conocidas para la medición o definición de los estilos de dirección. Esta herramienta permite identificar, hechos, opiniones, actitudes y emociones a partir de una visión introspectiva.

POSTULADO TEÓRICO	AUTOR	DESCRIPCIÓN
Enfoque de la contingencia	<p><b>Fiedler, Fred E.</b> A theory of leadership effectiveness.</p> <p><b>Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H.</b> Management of organizational behavior.</p> <p><b>House, Robert J., Baetz, M.L.</b> Leadership: Some empirical generalizations and new research directions.</p> <p>A path goal theory of leader effectiveness.</p> <p><b>Vroom, Victor H.; Yetton, Philip W.</b> Leadership and decision-making.</p>	<p><b>Fiedler:</b> Este enfoque postula que poseer ciertos rasgo o comportamientos no garantiza la existencia de líder. Por lo tanto, este enfoque rompe con los esquemas y plantea que todas las situaciones requieren liderazgo. Para este enfoque la relación existente entre el líder y el seguidor es fundamental, ambos influyen en el estilo de liderazgo.</p> <p><b>Hersey y Blanchard:</b> Plantean que el liderazgo basado en el comportamiento está relacionado con las tareas y las relaciones, dependiendo de la relación que se tenga con el seguidor</p> <p><b>House:</b> para este modelo el comportamiento de líder es aceptable para los empleados, en cuando estos lo vean como una fuente de satisfacción inmediata o futura. los líderes son flexibles y se pueden adaptar a la situación.</p> <p><b>Vroom y Yetton:</b> Modelo de liderazgo participativo. Intenta articular la influencia del contexto en la efectividad de las decisiones de los líderes.</p>
Enfoques emergentes	<p><b>Burns, J. M.</b> Leadership</p> <p><b>Bass, Bernard M.</b> Leadership and performance beyond expectations. Theory of transformational leadership redux.</p>	<p><b>Burns:</b> El liderazgo transformacional se genera cuando líderes y seguidores elevan unos a otros a los niveles más altos de los valores motivaciones. El resultado de la transformación de liderazgo es una relación de estímulo recíproco y la elevación que convierte seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales.</p> <p><b>Bass:</b> Define un líder transformacional como el que motiva a los seguidores a hacer más de lo que esperaba. Para el los lideres transformacionales amplían y cambian los intereses de sus seguidores, al mismo tiempo que generan conocimiento y aceptación de los objetivos y la misión del grupo.</p>

Fuente: Elaboración propia

## **6.2. Perspectivas Actuales**

### **6.2.1. Relevancia de los Enfoques Emergentes**

Las teorías del Liderazgo Transformacional y Transaccional son en la actualidad las que mayor número de investigaciones y trabajos se pueden encontrar en bases de datos indexadas, si bien es innegable la vigencia de otros enfoques como el caso de las teorías situacionales del liderazgo, actualmente este es el modelo con la mayor cantidad de investigaciones (García-Solarte, 2015a). A través de la evidencia empírica que reportan los diferentes trabajos sobre el liderazgo, se pueden entender ampliamente como en los diferentes contextos organizaciones, el liderazgo interactúa de manera dinámica con otros elementos relevantes en la gestión organizacional, como son el clima organizacional, la cultura, gestión de trabajo de equipos, productividad entre otros (Contreras et al., 2010). Es por esto que entender las perspectivas actuales de investigación en este campo es relevante para que las áreas de talento humano tengan mayores elementos para la selección y seguimiento a los roles que por su naturaleza e implicaciones demandan liderazgo. Las competencias deben estar pensadas teniendo en consideración el contexto en el que se mueve la organización, las particularidades internas de las misma, y especialmente en función de las características de su talento humano, esto entendido más allá de las competencias técnicas, sino entendido como la influencias que tienen entre si los líderes y seguidores, y sus relaciones para la consecución de los objetivos organizacionales (García-Solarte, 2015b).

En Colombia se han realizado diferentes investigaciones donde se busca estudiar las teorías de liderazgo en este contexto, y validar de manera empírica las teorías sobre el liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017), (Gil & Gómez, 2019), (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016), (García-Solarte, 2015a), (Rueda, 2016). Esto confirma la relevancia y vigencia de las teorías del liderazgo en el campo organizacional y la necesidad de desarrollar más trabajos con este enfoque en los diferentes contextos

organizacionales a nivel nacional, para de esta manera contribuir al entendimiento, validación y utilidad de estos enfoques en las prácticas administrativas. Este interés creciente en la realización de estudios sobre el liderazgo, permiten tener disponible en la actualidad revisiones sistemáticas de la literatura como la realizada por Rudolph et al. (2021) donde se busca fusionar el trabajo teórico, metodológico y empírico sobre el liderazgo y de esta manera contribuir al análisis cuidadosos y elaboraciones empíricas sobre un tema tan vastamente investigado como es el caso del liderazgo.

### **6.2.2. Elementos del Liderazgo**

Autores como Martínez (2014) señalan diferentes elementos que deben estar presentes en las personas denominadas líderes, ya que estos son los factores que conducen a la eficiente gestión de los equipos de trabajo. Elementos como la influencia, la orientación, la conexión, la capacidad de priorizar y le entrega son esenciales. La capacidad de influenciar a terceros se relaciona directamente con la habilidad para dirigir personas. La orientación es entendida como la capacidad de marcar el curso de una tarea, la visualización de un objetivo y la acción para conseguirlo; la conexión hace alusión a la capacidad de llegar a los otros, a partir de las propias características personales, la posibilidad de transmitir naturalidad, sinceridad, escucha y conocimiento de lo que hace; y la entrega definida como la capacidad de asumir responsabilidades y hacer renunciaciones (Martínez, 2014).

Elementos como la motivación hacen parte de los mecanismos por los cuales el liderazgo cobra efectividad. Para los enfoques transaccionales la motivación es comprendida en el mismo sentido que propone la Teoría de las Expectativas de Vroom (1973), donde esta, se da como un producto de tres factores: 1. Valoración de la recompensa deseada (Valencia). 2. Probabilidad de que el esfuerzo que se realiza produzca un desempeño exitoso (Expectativa). 3. Estimación que el desempeño llevará a recibir la recompensa (Instrumentalidad). El concepto de valencia hace referencia a la fuerza de preferencia por recibir una recompensa de una persona; la

expectativa se relaciona con la fuerza de convicción de que el esfuerzo producirá la realización de los objetivos: y la instrumentalidad representa la que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando realiza bien su trabajo. En el liderazgo transaccional los líderes tienden a analizar las necesidades de los seguidores y esta es la base sobre la que establecen las metas (Vega & Zavala, 2004).

Por otro lado, para en el enfoque transformacional los procesos motivacionales también incorporan los mecanismos utilizados en los enfoques transaccionales, y para dar cuenta de la complejidad del proceso motivacional, retoma los elementos propuestos por diferentes teorías que se complementan entre sí, como son: La teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, y de autorrealización. Las teorías de ERG (Necesidades de existencia, relaciones y crecimiento) de Alderfer. Con base en esto Bass propuso tres mecanismos por los cuales el líder transforma y motiva a los seguidores: 1. Aumentando la importancia y valor de las consecuencias del desempeño de los seguidores, y el nivel de conocimiento sobre estas y como lograrlas. 2. Activando necesidades de orden más alto o expandiendo el rango de necesidades. 3. Induciendo a trascender intereses inmediatos por otros superiores del equipo u organización (Vega & Zavala, 2004). Los planteamientos de Burns se centraron los aspectos simbólicos y motivadores de la relación líder-seguidor, en donde se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades un orden más alto (Burns, 1978, citado por, Vega & Zavala, 2004).

Otros aspectos en relación con los elementos implicados en el liderazgo, tiene que ver con la perspectiva social que este tiene, en donde el líder es la personas que más debe respetar las normas grupales, y adicionalmente es quien introduce normas nuevas, es decir, el líder debe demostrar al grupo su capacidad para conseguir los objetivos grupales y acogerse a las normas como una meta de su interés por pertenecer al grupo (García, 2011). Para Yulk (1989, citado por García, 2011) el comportamiento del líder está fuertemente influenciado por la situación,

debido a que las condiciones de contexto pueden hacer que un individuo se convierta en líder, y de esta manera los desafíos generan una mejora continua (García, 2011).

### **6.2.3. Liderazgo y Gestión Organizacional**

El liderazgo y la gestión organizacional están estrechamente relacionados dado que es a partir de estos elementos que las organizaciones buscan alcanzar sus metas y objetivos con el mayor éxito posible. Es por esto que autores como Martínez (2014), afirman que lo el logro de los objetivos comunica más que cualquier otro mensaje, y que es la base para la toma de decisiones relevantes al interior de las mismas. Por lo tanto el liderazgo se constituye como una variable personal que se asocia con la eficacia y la excelencia (Martínez, 2014).

Los conceptos de liderazgo y dirección han estado estrechamente vinculados en los contextos empresariales. La diferencia entre líder y gerente puede ser confusa. Pautt (2011) en su trabajo sobre liderazgo y dirección expone las características que diferencian un directivo de un líder: estas son: 1. El directivo es formal, el líder es informal; 2. El directivo tiene autoridad, el líder tiene poder; 3. El directivo influye, el líder inspira. 4. El directivo tiene subordinados, el líder tiene seguidores; y 5. El directivo se hace obedecer, al líder lo siguen voluntariamente. En este sentido propone que en el ámbito organizacional el liderazgo y la dirección son complementarios, y este último es necesario para conducir a las personas a lograr las metas de una forma comprometida, entusiasta y voluntaria. El directivo se centra en los procesos, el líder se centra en las personas (Pautt, 2011).

Para que una organización sea sustentable requerirá de un cambio significativo en las estrategias que tiene para el desarrollo de los recursos humanos (Avolio, 1997, citado por Vega & Zavala, 2004). La evidencia reportada sobre estudios de liderazgo transformacional, sugieren que este enfoque tienen mayor efectividad que otros estilos (Bass, 2007). Diversos estudios realizados en diferentes países como el realizado por Molero (2010) donde se comprobó la

estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) sugiere que al igual que lo reportado por en estudios alrededor de mundo (Avolio & Bass, 2002), se ha demostrado que el liderazgo transformacional se correlacionan elevada y positivamente con criterios subjetivos y objetivos de eficacia organizacional, y con la satisfacción de los empleados con el líder.

En los contextos organizacionales diversos modelos se han considerados efectivos particularmente las teorías situacionales, como la de Hersey y Blanchard (1969) y más contemporáneamente las teorías transformacionales propuestas por Bass y Avolio (2002). Ambos enfoques plantean la necesidad de que el líder sea flexible, además de poseer un amplio repertorio conductual que le permita responder con eficiencia a las exigencias de sus seguidores y del ambiente (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998, citados por, Vega & Zavala, 2004)

Cuando se habla de liderazgo al interior de la organización hay varios elementos que se deben tener en cuenta y que son determinantes para la efectividad del liderazgo transformacional estos factores son: el ambiente externo, el ambiente organizacional, y la personalidad y valores del líder (Bass, 1985). *El ambiente externo* hace alusión al medio histórico, social, económico cultural en el que surge el liderazgo. *El ambiente organizacional* lo plantea como la organización inmediata, tareas, superiores, pares y subordinados del líder. *Las características de personalidad y valores del líder*, Bass plantea que el Liderazgo Transformacional, en general es afectado por la personalidad individual del líder, estos factores se consideran un modulador del tipo de liderazgo que emergerá en una situación en particular (Bass, 1985).

La productividad también es uno de los factores que se ha asociado al liderazgo, entendiendo al líder, como aquella persona que, a través de su influencia, y su actuación, crea un ambiente que invita a la productividad; en este sentido cobra relevancia la necesidad de identificar y desarrollar las potencialidades en los líderes para que se cumple con este propósito (Cruz & Rodea, 2014). Se plantea que para que las organizaciones generen un crecimiento significativo importante se debe realizar una transformación organizacional y cultural. Este

cambio en la cultura implica adoptar estrategias que permitan incrementar la productividad y generar mayores utilidades (García, 2011).

En su trabajo sobre liderazgo transformacional como herramientas para la productividad Cruz & Rodea (2014), plantean que se debe abordar este asuntos en términos de una “Cultura de la productividad”, más que simplemente un sistema de productividad. Se considera que cuando se habla de culturas, se sustenta en valores, es consistente, integral y esta animada por un líder, el que a su vez es un modelo de productividad, como un mantenedor de la cultura organizacional que promueva, refuerce y de autoridad a los programas de trabajo en equipo, motivando hacia la excelencia y calidad al interior de la organización. El líder debe saber comunicar y llegar a la gente de una manera que genere una actitud de “espíritu productivo” en todo el personal (Cruz & Rodea, 2014).

#### **6.2.4. Liderazgo y Cambio Organizacional**

En un mercado cambiante y un mundo globalizado, las organizaciones deben anticipar y adaptarse con mayor velocidad a los cambios que el entorno les demanda, esto está relacionado con la capacidad de innovación; por lo tanto, se puede afirmar que el cambio está asociado a la supervivencia de las organizaciones haciéndolas más competitivas (García, 2011). De esta manera la disposición al cambio depende de varios aspectos: 1. La organización como tal y la forma como abordar las condiciones cambiantes tanto interna como externamente; 2. La forma como la organización afronta los procesos de cambio frente a sus colaboradores, la manera como los involucra y el nivel de participación que les otorga (García, 2011). Estudios como los realizados por Canterino et al. (2020) donde se establece como las comportamientos individuales en los que se orienta el liderazgo (centrado en la tarea-centrado en las personas) contribuyen en la movilización al cambio; se propone los gerentes deben escoger líderes que practiquen un liderazgo distribuido como estrategia dentro de los planes de cambio planificado.

En el trabajo desarrollado por García (2011) sobre el liderazgo transformacional y facilitación de la aceptación del cambio organizacional, se plantea que los aspectos importantes que se deben tener en cuenta en un proceso de cambio organizacional exitoso son: La articulación de los objetivos de cambio con el direccionamiento estratégico de la organización; la información y comunicación adecuada hacia los subalternos en el proceso de cambio, la instrumentalización del mismo a partir de un liderazgo adecuado; y finalmente establecer la disposición que tienen los empleados hacia el proceso de cambio (Belda, 2006, citado por, García, 2011). Es de esta manera que un cambio exitoso dependerá del grado en el cual cada uno de los aspectos relacionados con el sistema-estructura apoya la nueva definición de lo que debe ser la organización y como debe funcionar. Es así que un nuevo diseño de la organización requiere de las tecnologías apropiadas; debe tener en cuenta para la preparación al cambio los factores que frecuentemente fallan en la organización; y el aspecto más relevante es destacar el grado en el cual la gente está dispuesta a adoptar y utilizar la nueva tecnología (Appelbaum, et al 1998, citado por García, 2011). Estudios como los realizados por Men et al.(2020) demuestran la importancia de la gestión de las comunicaciones como agente facilitador de los procesos de cambio organizacional.

Para todos estos aspectos enunciados previamente sobre el cambio organizacional y los factores relacionados con el mismo, el liderazgo se constituye como un elemento que permite su instrumentalización. Es así que el líder tiene un rol no delegable para este propósito, donde se tienen en cuenta elementos como la creación de una visión compartida y la estimulación del aprendizaje continuo. Es por esto que para que el cambio sea exitoso debe tener las siguientes características: debe ser motivante, facilitar una visión compartida, tener respaldo político, incluir la participación de los empleados, y tener clara la necesidad de cambiar normas y procedimientos en pro de la eficacia (García, 2011). Autores como Gill (2003, citado por García, 2011) plantean que el cambio debe manejarse convenientemente y que requiere de un adecuado liderazgo para

que sea eficaz y exitoso, y propone un modelo integrador de liderazgo para el cambio que se ve reflejado en aspectos cognoscitivos, emocionales y comportamentales, además de incluir elementos como la visión, valores, estrategia y motivación.

Los enfoques transformacionales han estado vinculados directamente con los procesos de cambios, especialmente el rol de los líderes en los procesos de cambio organizacional

Bass (1985) planteo tres tipos de cambio que pueden realizar los líderes al interior de las organizaciones:

- Cambio Mínimo (Conservativo) del Liderazgo: Cambio de primer orden. Tiende a mantener las instituciones y sus políticas. Este cambio está asociado principalmente a líderes transaccionales.
- Cambio Moderado (Reformista) del Liderazgo: Cambio de primer orden. Es un cambio moderado de la elasticidad de las instituciones.
- Cambio Máximo (Revolucionario) del Liderazgo: Cambio de segundo orden. Tiende a la transformación fundamental de las instituciones existentes.

Para Bass el liderazgo transformacional apunta a los cambios de segundo orden (Bass, 1985). De esta manera el liderazgo transformacional puede ser la manera en que los líderes de manera exitosa difunden el cambio. Elementos como la falta de liderazgo y capacitación, además de carencia de un proceso de mejora continua, junto con la resistencia al cambio, son las principales limitantes para que las empresas sean productivas (García, 2011).

#### **6.2.5. Liderazgo y Cultura.**

En las búsquedas de investigaciones y trabajos realizados desde los diferentes enfoques del liderazgo, es frecuente la asociación de dos conceptos que están estrechamente ligados, y que en los contextos organizacionales tienen mayor relevancia, como es el caso de Cultura y Liderazgo. Autores como Kadi (2014) es su trabajo sobre Liderazgo ético frente la diversidad

cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario, retoma planteamientos de diversos autores, donde se propone que el liderazgo debe entenderse como un proceso que incluye la influencias sobre los objetivos de las tareas y la estrategia de una organización; las personas como las responsables de la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos; adicionalmente, hace que estos grupos de personas tengan identificación entre sus miembros, y especialmente identidad con la cultura de la organización (Kadi & Acevedo, 2014).

Estudios realizados con el propósito de confirmar en contextos culturales diferentes las teorías del liderazgo transformacional, particularmente en países en vías de desarrollo, se confirmó la asociación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral entre los seguidores del líder. Los resultados de estos estudios realizados en Colombia permiten tener un fundamento empírico para la construcción de programas de prevención y control de enfermedades relacionadas con riesgos psicosociales (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

Autores como Molero (2002), hacen una revisión de la relación entre cultura y liderazgo, donde se plantea que dicha relación opera en ambas vías, e ilustra a través de los estudios realizados utilizando las diferentes referentes teóricos sobre la cultura como son los trabajos realizados por Schein y Hofstede, como el liderazgo y la cultura son elementos que tienen una relación directa. Plantea que al hablar de cultura en los contextos organizacionales se debe considerar el liderazgo como un elemento de análisis, e igualmente se debe considerar el liderazgo como un mecanismo que puede mantener o modificar una cultura al interior de una organización.

La influencia que tiene la cultura sobre el liderazgo se ha estudiado como un fenómeno universal, ya que los valores, creencias, normas e ideales de una cultura influyen sobre la conducta del líder, sus metas, y las estrategias de la organización (Bass, 1990, citado por Molero, 2002). Estudios refieren que en el liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales puedan hacer que un estilo de liderazgo se eficaz en una cultura en particular pero no en otra (Molero,

2002). Molero toma como referencia los estudios realizados Hofstede para explicar la relación entre cultura y liderazgo en contextos organizacionales. Las cuatro dimensiones básicas de variación cultural propuestas por Hofstede (alta vs baja distancia de poder, masculinidad vs feminidad, individualismo vs colectivismo, y alta vs baja evitación de incertidumbre) son útiles para responder preguntas de relevancia universal relacionadas con aspectos psicosociales que pueden ser observados en todas las culturas como son: 1. La relación con la autoridad; 2. La concepción del yo; y 3. La manera de manejar los conflictos (Arrindel y cols 1997, citado por Molero, 2002).

A partir del modelo de Hofstede, Molero (2002) realiza un análisis de cada uno de las dimensiones propuestas por dicho autor con el liderazgo. Para la dimensión de distancia de poder plantea que esta se relaciona con la forma que tienen las personas de percibir y comportarse frente a las figuras de autoridad, es así que es de suponer que un líder en una sociedad con alta distancia de poder, generara rechazo por sus métodos autoritarios en una sociedad con baja distancia de poder; de manera contraria no marcar límites adecuados con las personas bajo su mando sería interpretado como debilidad en una sociedad con alta distancia de poder.

Respecto a la dimensión colectivismo-individualismos plantea que esta es una de la que representa mayor interés para los psicólogos organizacionales. Se plantea que en las culturas colectivistas donde se da mayor relevancia a las relaciones entre los miembros del grupo, es posible que un líder centrado en la tarea tenga dificultades. De modo contrario sucedería en una sociedad individualista, es probable tener problemas si el énfasis se hace en las relaciones, para estas sociedades los incentivos y recompensas están ligados al desempeño individual (Molero, 2002) .

En relación a la masculinidad-feminidad y su relación con el liderazgo se plantea que las culturas crean diferentes tipos de líderes ideales. En las sociedades masculinas, el liderazgo se asocia con ciertas características como, asertividad, decisión, agresividad y toma de decisiones

de manera individual, de otro lado están las sociedades femeninas donde el líder ideal es menos visible, más intuitivo y con tendencia a buscar el consenso (Molero, 2002).

Finalmente en relación a la dimensión de evitación de la incertidumbre plantea que culturas con alta evitación a la incertidumbre demandan un líder directivo, uno que establezca que se debe hacer en cada momento, por el contrario países con baja evitación de incertidumbre se espera un líder que permita la participación en la toma de decisiones (Molero, 2002).

Para autores como Schein (1985, citado por Molero, 2002) la cultura se da cuando un grupo u organización deben enfrentar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (integración grupal), y se manifiesta a través de una serie de asunciones básicas que son implícitas e inconscientes, y que a través de una serie de artefactos o formas culturales como son los símbolos y el lenguaje. Molero (2002) refiere que para Schein la cultura organizacional no es accesible a través de métodos cuantitativos, esta solo se revela a través de entrevistas a profundidad y con una observación cuidadosa y detallada de la organización. Independiente del enfoque del estudio de la cultura organizacional se puede concluir que la atención en el liderazgo, se ha centrado en la importancia que tienen el líder al momento de crear y transformar las culturas organizacionales más que como un objeto que recibe la influencia por parte de estas.

La influencia que un líder puede tener sobre la cultura de una organización va a depender si el líder es el fundador, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada, o si la organización atraviesa por un periodo de crisis (Molero, 2002). Según autores como Trice y Beyer (1993, citados por Molero, 2002) existen cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que personifica la cultura, y el liderazgo que integra diferentes culturas. La cultura influye sobre el liderazgo a través de una serie de cogniciones compartidas, a su vez los líderes incluyen sobre la cultura a través de los proyectos o visiones que estos crean. De esta manera es más probable que cuando una

organización está comenzando, o enfrentando una situación de crisis, el líder puede tener más probabilidades de moldear su cultura (Molero, 2002).

Este tipo de trabajos donde se describe la asociación estrecha que existe entre el liderazgo y la cultura han cobrado mayor relevancia en las últimas décadas. Cada vez los contextos organizacionales son más cambiantes, la sociedad demanda mayor celeridad, las organizaciones deben introducir nuevos procedimientos, establecer nuevas formas de trabajo que se ajusten a las circunstancias, y la relación entre sus miembros cambia junto con estas dinámicas. Por lo tanto, las organizaciones requieren un fortalecimiento de la cultura a través de la modulación del futuro que puede hacer el liderazgo, partiendo de la premisa que para dirigir exitosamente una organización es necesaria la identificación y comprensión previa de su cultura (Sánchez & Rodríguez, 2010).

#### **6.2.6. Liderazgo y Equipos de Trabajo**

Las características personales o las variables individuales asociadas al liderazgo efectivo, se han detallado a lo largo de las diferentes teorías sobre el liderazgo a profundidad; sin embargo, es claro que no es suficiente únicamente el talento personal para obtener resultados excelentes (Martínez, 2014). Es así como los equipos de trabajo son elementos que cobran gran relevancia puesto que son uno de los pilares que al igual que el liderazgo, conducen a la consecución de las metas establecidas, donde la sinergia que se da entre ellos es la que permite la eficacia en términos de trabajo en equipo y por ende en resultados para la organización.

Para Yulk (2008) el término “equipo” se refiere a un pequeño grupo de trabajo en donde los miembros tienen un propósito en común, papeles interdependientes y habilidades que se complementan. Plantea que en los equipos se da un proceso complejo donde el liderazgo es compartido por varias personas, aunque las responsabilidades generalmente están concentradas en un líder formal, otros miembros del equipo también pueden realizar funciones

de liderazgo. Propone que, para comprender el liderazgo al interior de los equipos, es útil analizar los procesos colectivos que determinan el rendimiento de los equipos, y como los líderes pueden hacer mejorar el rendimiento de los equipos con la influencia positiva que tengan sobre los procesos.

Estudios como los realizados por Rodríguez-Ponce et al. (2017) reportan que los estilos de liderazgo están relacionados con el desempeño de los equipos de dirección intermedia, tanto los estilos transformacionales como transaccionales tienen un impacto positivo sobre el desempeño de los equipos. Igualmente, otros estudios sobre liderazgo transformacional proponen que los comportamientos del liderazgo transformacional (influencia idealizada y motivación inspiradora) alienta a los miembros del equipo a dirigir sus procesos creativos, sus recursos cognitivos, y la energía que el equipo necesita (To et al., 2015).

#### **6.2.7. Instrumentos para la Evaluación del Liderazgo**

A la par de entender y estudiar el fenómeno del liderazgo, y constatarlo de manera empírica, muchos teóricos han desarrollado instrumentos que permitan su medición y valoración. Desde las propuestas de las teorías del comportamiento en los años 60s, donde autores como Blake y Moutoun (1964) propusieron un instrumento como la Rejilla gerencial o Grid Gerencial que permitía medir la percepción que los seguidores tienen sobre el líder y la percepción que él tenía sobre sí mismo. También se encuentra el cuestionario desarrollado por Fiedler (1967) denominado Cuestionario del Compañero de Trabajo Menos Preferido (CTMP) con el cual se pretendía evaluar los sentimientos de un líder hacia las personas con las que no le apetecía trabajar. Hersey y Blanchard (1977) desarrollaron un instrumento denominado LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description), el cual fue diseñado para evaluar la percepción del comportamiento del líder, con particular énfasis en tres aspectos: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo (Sánchez & Rodríguez, 2010). Sin embargo, uno de los instrumentos más estudiados y que cuenta con validaciones en diferentes idiomas y contextos

culturales ese le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (Bass & Avolio, 2004).

El MLQ ha sido ampliamente estudiado y referenciado desde su publicación inicial en 1985, desde entonces ha tenido diversas versiones, la primera propuesta constaba de 70 ítems, donde se encontraban siete factores: cuatro correspondientes al liderazgo transformacional (Carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizadas), dos de liderazgo transaccional (recompensa contingente y dirección por Excepción), y un factor de ausencia de liderazgo (*Laissez-Faire*) (Molero et al., 2010). Igualmente, los análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire realizados por Molero et al (2010) en una población española reportan resultados que validan su uso, y su utilidad para la realización de comparaciones transculturales.

En 1995 el instrumento fue modificado por sus autores Bass y Avolio, creando la versión más vigente denominada MLQ – 5X (Forma Corta) (Bass & Avolio, 2004). Para esta versión se plantean 9 factores y contiene 45 ítems. 36 ítems se relacionan con el liderazgo y 9 miden variables del resultado organizacional. Los factores de Liderazgo Transformacional son: Influencia idealizada (atribuida), Influencia Idealizada (conducta), Motivación inspiracional, Estimulación intelectual y Consideración individualizada. Los factores de Liderazgo transaccional son: Recompensa contingente y Dirección por excepción activa. Los factores del Liderazgo Pasivo/evitador: Dirección por excepción pasiva y *Laissez-Faire* (Antonakis et al., 2003).

En Latinoamérica el MLQ (Forma 5X Corta) fue adaptado por Vega & Zavala (2004) al contexto cultural chileno en sus dos versiones (Líder y Clasificador), para esto realizaron: 1. La traducción y transculturización del cuestionario; 2. Evaluación de la capacidad de discriminar de los ítems del instrumento; 3. Obtención de la confiabilidad del cuestionario a través de la consistencia interna; 4. Evaluación de la validez de contenido; y 5. Evaluación de la validez de constructo (Vega & Zavala, 2004). Este trabajo posibilita tener disponibles herramientas

adaptadas que permitan a las organizaciones contar con instrumentos validados para la evaluación de aspectos tan importantes de la gestión organización como es el liderazgo.

## **7. Propuesta de Liderazgo para el Grupo de Neurociencias de Antioquia (GNA)**

### **7.1. La organización.**

El Grupo de Neurociencias es un grupo de investigación adscrito a la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia, coordinado desde su creación por el Neurólogo Francisco Lopera Restrepo. Inicio en el servicio de Neurología clínica del Hospital San Vicente de Paúl como grupo de investigación en afasias, y desde su origen ha estado conformado por profesionales de diferentes áreas de la salud, como neurólogos, psiquiatras, fisiatras, fonoaudiólogos, psicólogos y neuropsicólogos.

El Grupo de Neurociencias de la Universidad de Antioquia (GNA), ha logrado posicionarse como un referente nacional e internacional en el estudio enfermedades neurodegenerativas. Con la identificación de diferentes mutaciones para enfermedades neurológicas, como la enfermedad de Alzheimer, la enfermedad de Huntington y la enfermedad de Parkinson, entre otras; ha logrado liderar proyectos de investigación de gran relevancia para el desarrollo científico del país. Con el descubrimiento de la mutación E280A (mutación paisa), que hace que sus portadores desarrollen enfermedad de Alzheimer de manera temprana, se ha podido caracterizar la población más grande del mundo con Alzheimer genético, lo que se convierte en oportunidad para el grupo, ya que tiene la capacidad y la población para desarrollar ensayos clínicos de medicamentos enfocados en la prevención primaria y secundaria de enfermedades que afectan el sistema nervioso.

El direccionamiento estratégico del GNA que actualmente opera, estaba planteado hasta el año 2020. Actualmente el grupo está realizando el ejercicio de construir, y repensar su nuevo direccionamiento, donde se incorporan elementos claves para sus perspectivas futuras tanto en las áreas de ciencias básicas, como clínicas. El margen temporal de la nueva propuesta será desde el 2020 hasta el 2030 donde el eje de sus actividades será la investigación básica, la

investigación traslacional y la investigación clínica. Los objetivos estarán definidos en: 1. Seguimiento transversal y longitudinal de las poblaciones estudiadas; 2. Identificación y conformación de nuevos registros poblacionales; 3. Identificación de factores genéticos y ambientales de causalidad, susceptibilidad, protectores y aceleradores; 4. Identificación de marcadores y biomarcadores; y 5. Realización de estudios clínicos farmacológicos y no farmacológicos.

Los siguientes elementos de la organización son los que hasta al momento están visibles, pero en el corto plazo serán actualizados, ajustándose a las actividades, objetivos y planes de acción que la organización está construyendo.

**Misión:**

Somos un grupo de investigación básica y clínica de la Universidad de Antioquia, reconocido nacional e internacionalmente por nuestra trayectoria en la investigación de enfermedades neurodegenerativas y trastornos del neurodesarrollo. Estudiamos la estructura, función y alteraciones del sistema nervioso realizando seguimientos a poblaciones afectadas.

Participamos en la formación de estudiantes e investigadores, prestamos servicios asistenciales que ayudan a la prevención, tratamiento y rehabilitación de las enfermedades que investigamos y ejecutamos programas sociales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes y sus familias.

**Visión:**

En el año 2020 el **GNA** será un referente internacional en la ejecución de proyectos de investigación en Biomarcadores, estudios clínicos, terapias preventivas curativas y de rehabilitación cognitiva para enfermedades neurodegenerativas y otros trastornos relacionados con las neurociencias sociales y el neurodesarrollo. Buscaremos además ser un grupo reconocido por la formación de estudiantes, investigadores y cuidadores socialmente

comprometidos con la prevención, rehabilitación y la solución de los trastornos de la neurocognición y del comportamiento que afecta la salud de la población.

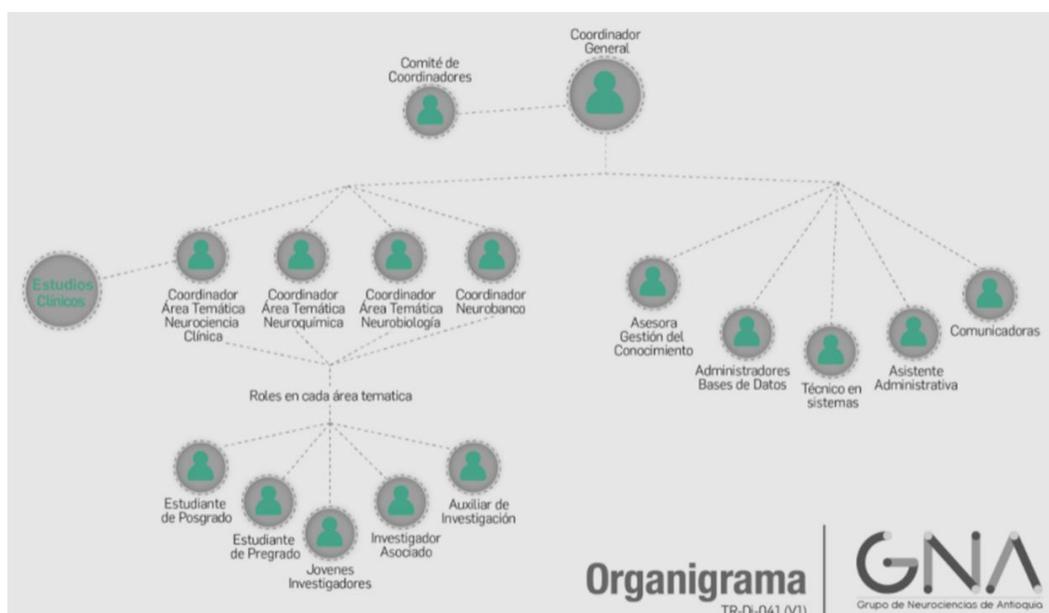
### Valores:

- Creatividad e innovación.
- Crítica constructiva.
- Solidaridad y pertenencia.
- Crecimiento personal y grupal.

### Organigrama:

**Figura 6**

*Organigrama General GNA*



Fuente: INTRANET GNA

## 7.2. Contexto

**7.2.1. Macro-entorno:** Los cambios poblacionales debido al aumento de la expectativa de vida de las personas, y los proyectos dirigidos a probar tratamientos que enlentecen la

progresión a demencia en las personas mayores, cada vez son un asunto de salud pública relevante para los gobiernos de muchos países (Cardona & Peláez, 2012). Tanto organizaciones privadas como públicas, enlazan cada vez más esfuerzos, para destinar recursos a este tipo de iniciativas, lo que se convierte en una oportunidad para el Grupo de Neurociencias.

En Colombia, aunque el sistema de salud tiene sancionadas leyes que regulan el derecho fundamental a la salud Ley 1751 de 2015, en la práctica no se brinda la adecuada atención a los diferentes grupos poblacionales con demencia, y esta población está desatendida, el costo para las familias que tienen que proveer los cuidados a una persona con demencia son muy altos, y esto genera un impacto económico y social que se traduce en la disminución de calidad de vida de los integrantes de estas familias (Minsalud, 2017). Las personas acuden al GNA para la atención especializada de estas patologías, adicionalmente, y no menos relevante, el grupo genera espacios donde se brinda capacitación y acompañamiento a las mismas. Este abordaje integral de la enfermedad a través de la prestación de servicios de salud, y la creación de grupos de apoyos de cuidadores contribuye al mejoramiento de los pacientes y la calidad de vida de todos los miembros de las familias afectadas por estas patologías.

Los recursos que invierte el estado en investigación son bajos y no es posible sólo con recursos estatales desarrollar proyectos de gran impacto (Consejo privado de competitividad, 2021). Por lo tanto, las posibilidades de investigación y desarrollo dependen en gran medida de fondos extranjeros. Actualmente, la industria farmacéutica tiene como referencia al GNA para la realización de más ensayo clínicos con diferentes medicamentos antidemenciales (Barrera-ocampo & Lopera, 2016).

La relevancia de encontrar un tratamiento farmacológico y no farmacológico para enfermedades neurodegenerativas se convierte en una oportunidad para que el Grupo se consolide como referente en ensayos clínicos, y para que la investigación clínica en Colombia logre tener un reconocimiento a nivel internacional. Sin embargo, las dificultades asociadas a

asuntos administrativos y regulatorios no permiten que algunos de estos proyectos puedan desarrollarse en los tiempos que la industria farmacéutica requiere.

**7.2.2. Demografía:** Para el 2050 se estima que en el mundo 131.5 millones de personas en el mundo tendrán demencia (Alzheimer's Disease International, 2015). En Colombia se estima que igualmente los cambios relacionados con el aumento de la expectativa de vida generarán un aumento de la prevalencia de demencia en el país, el 2.6 % de las personas de 65 años tienen algún tipo de demencia, y la cifra es del 57.4 % para los mayores de 85 (Minsalud, 2017). Por lo tanto, el incremento de las enfermedades asociadas al envejecimiento demandará más servicios especializados en salud (Sistema General de Seguridad Social, 2017).

**7.2.3. Política.** Desde el ministerio de la protección social se han desarrollado guías para el diagnóstico y manejo de las demencias. Existen leyes que garantizan el derecho a la salud. Sin embargo, la falta de cumplimiento de políticas de salud y la ineficiencia del actual sistema de salud, dificulta el tratamiento de enfermedades de alto coste (Minsalud, 2017). En los últimos años los temas relacionados con envejecimiento y discapacidad han tenido más visibilidad y se ha logrado obtener cambios en las políticas de salud públicas reflejados en la creación de leyes como la ley de Salud Mental 1616 de 2013.

**7.2.4. Tecnología:** El estudio de biomarcadores, está trazando la ruta en la investigación médica en el campo de las demencias (López-Álvarez & Agüera-Ortiz, 2015). Establecer marcadores biológicos asociados a enfermedades neurodegenerativas, permitirá refinar los métodos diagnósticos y terapéuticos actuales. Para esto se requiere del desarrollo tecnológico en el campo de la bioingeniería y la medicina. El GNA en colaboración con instituciones nacionales e internacionales trabaja con tecnología de punta que permite la investigación en biomarcadores, especialmente en resonancia magnética y medicina nuclear.

**7.2.5. Competencia.** En el sector salud existen diferentes instituciones que prestan servicios de neurología y neuropsicología, e instituciones que realizan ensayos clínicos; sin embargo, no existe en la ciudad y en el país otro grupo de investigación que tenga la trayectoria en investigación, los registros poblacionales y el equipo investigador con experiencias en enfermedades neurodegenerativas como con los que cuenta el GNA. El grupo debe desde sus objetivos misionales continuar generando conocimiento e impulsando la investigación, de esta manera continuará manteniendo su posición de grupo de excelencia en investigación básica y clínica.

### **7.3. Liderazgo**

El Grupo de Neurociencias de Antioquia ha estado dirigido por su fundador y Coordinador General el Dr. Francisco Javier Lopera Restrepo. El carisma, liderazgo, conocimiento, perseveración y determinación de su coordinador general ha sido los elementos clave que han permitido la consolidación, reconocimiento y excelencia que el Grupo de Neurociencias ha obtenido durante su historia. De la mano de su gestión el grupo ha obtenido numerosas distinciones y reconocimientos, locales, nacionales e internacionales, que lo posicionan como un grupo de referencia a nivel nacional e internacional.

En el Grupo de Neurociencias de Antioquia el protagonismo de su Coordinador General es evidente en todas las áreas de actuación del grupo. Su presencia permanente, y su participación en todas las áreas y procesos son aspectos destacables de su labor como líder máximo de esta organización. Sobresalen sus competencias científicas, técnicas, humanas y administrativas, las cuales, le han permitido integrar labores, docentes, asistenciales y de investigación, junto con la de coordinador general. Es así, que a partir del conocimiento que tiene a profundidad de las actividades del grupo, tiene la habilidad para conectar las diferentes áreas, generar vínculos y relaciones; y además permite la retroalimentación constante entre los diferentes equipos de trabajo.

El éxito de este liderazgo conlleva retos y desafíos, en este sentido el Grupo de Neurociencias debe evaluar con detenimiento los aspectos del liderazgo de su coordinador general que han sido elementos claves para el desarrollo de la organización, y a partir del análisis de estos, establecer cómo características que en un principio son individuales y particulares de su fundador, pueden ser un modelo que de claridad sobre el estilo de liderazgo que deben exhibir en un futuro las personas que tengan la responsabilidad de dirigir los destinos del GNA como organización.

#### 7.4. Análisis interno y externo: Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

**Tabla 7**

*Matriz DOFA GNA*

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Liderazgo y carisma de su Coordinador General.	1	No visibilidad de sucesión del liderazgo
2	Contar con el registro poblacional mas grande del mundo con Alzheimer genético.	2	Falta mejorar en la cultura de procesos.
3	Talento Humano altamente cualificado en el estudio de enfermedades del Sistema Nervioso	3	Poca experiencia en el sector productivo.
4	Trabajos colaborativos con importantes universidades y entidades internacionales.	4	Retención del talento humano.
5	Respaldo institucional de la Universidad de Antioquia.	5	Dependencia de financiación externa.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	La industria farmacéutica demanda los servicios de organizaciones con experiencia en ensayos clínicos	1	Resultados desfavorables en ensayos clínicos en medicamentos antidemenciales
2	Cambios en las dinámicas poblacionales, aumento en la prevalencia de enfermedades asociadas al envejecimiento	2	Cambios políticos en países como Estados Unidos, donde se pueden frenar los recursos para investigación.
3	Desarrollo científico en el área de la genética y los biomarcadores	3	Regulaciones nacionales e internacionales que frenan la celeridad en los tramites para el desarrollo de proyectos de investigación.
4	Alianzas internacionales para el desarrollo de proyectos colaborativos.	4	Cambios legislativos que regulan los recursos para la educación y la investigación.
5	Cambios en las políticas de salud pública.	5	Desarrollo de investigación clínica en poblaciones con enfermedades neurodegenerativas por otras organizaciones a nivel local.

Fuente: Elaboración propia

## 7.5. Retos

Los retos que enfrenta el grupo son los mismos a los que se enfrentan la mayoría de organizaciones en el mundo, como son la globalización, innovación y sostenibilidad. Los países en vías de desarrollo se encuentran rezagados en algunos aspectos que requieren mayor esfuerzo para estar al nivel que demanda el mundo actual. El GNA con respecto a otros grupos de investigación del país se encuentra en una posición privilegiada, los logros de la gestión de su coordinador general, y el trabajo realizado por sus integrantes han convertido a la organización en un referente nacional e internacional. Sin embargo, los retos que asumen el grupo con el crecimiento en todas las áreas implican replantearse nuevamente su direccionamiento estratégico, ya que la visión debe proyectarse y alinearse con las nuevas realidades que demanda la investigación, y que implica manejar un equipo de trabajo que se ha duplicado en número de integrantes en los últimos años. El desafío más grande es no descapitalizarse desde lo humano y lograr que la visión de la organización sea compartida por todos.

**7.5.1. Globalización:** La globalización demanda rapidez, uso de la tecnología y se caracteriza por la primacía del idioma inglés en las comunicaciones (Garrido, 2010). En este sentido el GNA requiere que sus integrantes en su mayoría tengan un dominio aceptable del idioma inglés, la meta debe apuntar a que todos sus integrantes tengan como mínimo un nivel B2, esto favorece el trabajo colaborativo, facilita la comunicación con las partes interesadas a nivel internacional; y de esta manera se contribuye en el desarrollo de proyectos con relevancia internacional.

**7.5.2. Innovación:** De manera general se considera que los procesos de innovación solo están relacionados actividades de Investigación y Desarrollo (I+D), sin embargo, las soluciones de innovación pueden tener diferentes fuentes, que se pueden dar a través de la estrategia, de los procesos, de la estructura, y del liderazgo y las destrezas personales (Moss K., 2006). Es así, que la innovación puede provenir de todas las áreas del GNA, y los resultados de innovar deben

buscar favorecer el desarrollo en la mejora de procesos internos, e igualmente continuar innovando en el desarrollo de nuevos modelos para el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades en las cuales se investiga.

**7.5.3. Desarrollo Tecnológico:** Las organizaciones deben trabajar sobre sus competencias tecnológicas, ya que estas actividades son las que generan cambios relacionados con la producción de conocimiento, las habilidades y las experiencias necesarias para la creación de productos, procesos y servicios, elementos claves en todo tipo de organizaciones (Domínguez et al., 2009). Para el GNA es relevante la mejora los softwares, y la actualización en plataformas tecnológicas que estén en pro de aumentar la eficiencia en los procesos, mejorando la trazabilidad de los mismos y aprovechando los datos que se tienen para el desarrollo y mejora en todos los niveles de la organización. La investigación clínica debe ir de la mano del desarrollo tecnológica, no es posible en la actualidad desligar los avances en el campo de las neurociencias, de los avances de la tecnología.

**7.5.4. Sostenibilidad:** En Colombia se han hecho avances en relación con el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Chavarro et al., 2017). Las actividades de ciencias, tecnología e innovación (CTI) pueden ayudar con este propósito global; las universidades son generadoras de conocimiento y formación de profesionales, los cuales pueden ser motores de cambio, facilitadoras de la comunicación con sus redes de conocimiento e intermediarias entre diferentes sectores de la sociedad lo que pueden contribuir en la solución de estos retos (Chavarro et al., 2017). En este sentido las prácticas de sostenibilidad no solamente son responsabilidad de los gobiernos, sino que es un asunto que compete a todos los entes de la sociedad.

## **7.6. Liderazgo en la Estrategia.**

El direccionamiento estratégico tiene como propósito combinar e integrar los medios con los que cuenta la organización, para lograr sus objetivos (Aguilera, 2010). Para cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico (análisis, formulación e implantación) se debe establecer una apropiada integración de la organización con el entorno, para de esta manera lograr coherencia entre lo que el entorno demanda, con las estrategias que defina la organización (Aguilera, 2010). Actualmente el GNA se está repensando como organización y para esta actividad la formulación de la nueva estrategia requiere la evaluación de diferentes opciones, donde se seleccione la que le permita a la organización mantenerse en el entorno, mejorar su posición y aumentar su participación en el mercado (Aguilera, 2010). De esta manera se puede plantear que el liderazgo es un elemento indispensable para guiar las organizaciones en sus objetivos estratégicos (Almirón & Tikhomirova, 2015).

Después de la revisión de las diferentes teorías sobre el liderazgo, y de analizar las implicaciones que se sabe tiene este sobre la organización, es importante que para este nuevo direccionamiento estratégico se contemplen elementos del liderazgo donde se incluya las fortalezas de la organización en relación con su talento humano, el cual es un elemento diferenciador, y puede ser clave para el logro de las metas que se establezcan en el plan de acción para los próximos años. La importancia de este tipo de consideraciones radica en el hecho que el liderazgo es considerado uno de los elementos asociados al crecimiento organizacional, junto con la cultura, la estructura organizativa y las prácticas de talento humano (Aguilera, 2010).

El GNA tiene fortalezas y oportunidades relacionadas con su amplia trayectoria en el estudio de las enfermedades neurodegenerativas, es claro que la demanda de celeridad y eficiencia que exigen las partes interesadas (Stakeholders), entre ellos la industria farmacéutica, se convierte en un reto y prioridad para la organización. La investigación requiere tener profesionales altamente capacitados y con las competencias que se necesitan para un mundo

globalizado. Por lo tanto, el desarrollo del talento humano debe ir alineado a potencializar esas fortalezas que la organización tiene en relación con las personas, pero simultáneamente debe trabajar en sus debilidades y enfrentar las amenazas. Es por esto que incorporar los elementos que proponen las teorías del liderazgo puede constituirse en actividades claras que orienten y ayuden a la consecución de las metas de la organización.

En Colombia se pueden encontrar trabajos realizados desde hace dos décadas en los cuales se ha venido estudiando la relación entre el liderazgo organizacional y el éxito organizacional, donde se han identificado las características de este que permiten el logro de resultados excepcionales (Ogliastri, 1997). Es por esto que el análisis de los factores claves de éxito de las organizaciones son un elemento que permite la mejora de las mismas y continuar por el camino de la excelencia. El caso del Grupo de Neurociencias donde es clara la relación que tienen el liderazgo de su coordinador general con el éxito como grupo de investigación a nivel nacional, permite contrastar los postulados teóricos que se han elaborado en relación a esta asociación. Las características de un liderazgo excepcional que se han postulado se relacionan con tres elementos centrales que son: Las relaciones humanas, la visión y el estilo gerencial; y con elementos complementarios como son: la integridad, la actuación ante una crisis y la fijación de objetivos (Ogliastri, 1997).

En este sentido un objetivo clave al que le debe apuntar la organización es capacitar al talento humano, con especial énfasis en los roles y cargos que implican liderazgo, permitiendo el surgimiento de propuestas de trabajo que complementen el trabajo convergente de la investigación, en las diferentes líneas de trabajo que tiene el GNA. Adicionalmente, facilitar los espacios y oportunidades para la formación de competencias fundamentales relacionadas con actualización en el campo de las áreas de conocimiento, y competencias técnicas de sus integrantes como elementos claves en el fortalecimiento de los equipos y por ende de la organización.

Un elemento clave para las organizaciones son las políticas y el manejo que dan los líderes en la selección de sus colaboradores (Ogliastri, 1997). Es así, que el desarrollo de un marco de competencias considerando los elementos claves enunciados en las diferentes teorías de liderazgo, particularmente teniendo en consideración los perfiles de líderes y seguidores puede ser uno de los elementos que desde talento humano puede marcar la diferencia. En la tabla 8 se presenta una propuesta de marco de competencias para el GNA, desde los diferentes niveles organizacionales.

**Tabla 8**

*Propuesta Marco de Competencias Generales*

MARCO DE COMPETENCIAS	
Competencia	Comportamientos
Organizacionales	<p><b>1. Habilidad analítica:</b> Capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipa posibles escenarios complejos descomponiendo la problemática en partes pequeñas, estableciendo posibles relaciones entre estas.</li> <li>- Entiende y resuelve con facilidad ejercicios complejos.</li> <li>- Realiza estadísticas e informes que son fácilmente comprensibles.</li> <li>- Tiene buen criterio para identificar relaciones causales entre datos.</li> <li>- Identifica relaciones causales simples y puede organizar los datos para facilitar el cumplimiento del objetivo asignado.</li> </ul>
	<p><b>2. Innovación:</b> Proponer soluciones nuevas y alternativas antes los retos en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoca su trabajo y su desarrollo personal con creatividad, sin limitarse a lo hecho hasta el momento.</li> <li>- Ejecuta soluciones novedosas para problemas que surgen con los pacientes y su entorno.</li> <li>- Diseña soluciones creativas que se anteceden a las necesidades de los proyectos, pacientes y de la organización.</li> <li>- Sus compañeros de trabajo y sus colegas lo consultan porque tiene la habilidad de abordar los problemas desde perspectivas diferentes.</li> </ul>
Estratégicas	<p><b>1. Calidad de trabajo:</b> Comprender la esencia de temas complejos relacionados con el trabajo para modificarlos en temas prácticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña y ejecuta mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de la calidad.</li> <li>- Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de pacientes y de las necesidades de los proyectos.</li> <li>- Facilita reuniones para aprovechar al máximo el conocimiento de sus pares y colaboradores</li> <li>- Anticipa posibles errores.</li> </ul>
	<p><b>2. Orientación a resultado:</b> Tendencia al logro de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseña y ejecuta indicadores de gestión poder medir los resultados obtenidos.</li> <li>- Cuando los estándares de resultados no son óptimos, hace los ajustes necesarios para conseguir mejoras.</li> <li>- Influye positivamente en el desempeño de sus pares o equipos de trabajo.</li> <li>- Revisa regularmente sus metas para evaluar qué tan avanzados se encuentran los compromisos</li> <li>- Influye positivamente en el desempeño de sus compañeros.</li> </ul>
Conductual	<p><b>1. Integridad:</b> Capacidad de trabajar con honestidad y rectitud y aprovechar los errores como fuente de mejoramiento personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actúa fundamentado en el respeto y la honestidad.</li> <li>- Habla con claridad y franqueza siendo fiel a sus ideas y principios.</li> <li>- Admite sus errores y actúa en consecuencia</li> <li>- Establece relaciones laborales basadas en el respeto mutuo.</li> <li>- Es honesto, expresa lo que siente y no trata de generar falsas expectativas.</li> </ul>
	<p><b>2. Trabajo en equipo:</b> Capacidad de cooperar y colaborar con los demás miembros del equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta el trabajo en equipo sin importar el área a la que pertenezca.</li> <li>- Contribuye con un ambiente laboral de cooperación en su entorno de trabajo.</li> <li>- Patrocina la colaboración entre equipos.</li> <li>- Da prioridad a las metas a largo plazo de la empresa sobre los suyos o los de su equipo a corto plazo</li> <li>- Pide diversos puntos de vista de su entorno</li> <li>- Siempre está dispuesto a aprender de los demás.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## **7.7. Pasos para la Incorporación del Liderazgo a la Estrategia**

### **7.7.1. Caracterización del Liderazgo.**

A partir de lo revisado y expuesto en las diferentes teorías sobre liderazgo donde se plantea que hay una relación entre el estilo de liderazgo y la gestión organizacional, especialmente en los aspectos relacionados con la aceptación del cambio, productividad y bienestar laboral. Es importante como primera actividad realizar una caracterización del liderazgo donde se identifiquen cuáles son los estilos de liderazgo que predominan en la organización, como han evolucionado a través del tiempo, y cuáles son las ventajas y limitaciones de cada estilo, para poder definir cuál es el más funcional o conveniente para la organización (Almirón & Tikhomirova, 2015). Para esto es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

- Establecer y cuantificar los líderes que hay en la organización. Esto implica determinar las posiciones de liderazgo desde los cargos directivos, hasta los operativos y de apoyo.
- Establecer aspectos como nivel de escolaridad, antigüedad en la organización y en el cargo, tipo de contratación, estado civil, edad, entre otros.
- Evaluar el liderazgo utilizando instrumentos validados para este propósito como es el Cuestionario Multifactor del Liderazgo (MLQ) forma 5X corta de Bass y Avolio (2004). Este instrumento permite evaluar tres variables de alto orden como son: el liderazgo transformacional, el desarrollo/transaccional, y el liderazgo correctivo/evitador.
- Elaborar un informe que contenga el análisis de las variables sociodemográficas de los líderes, así como la descripción y análisis de los resultados obtenidos a partir de la medición realizada con el instrumento seleccionado.

## **7.7.2. Diagnóstico Organizacional**

**7.7.2.1. Proceso de Diagnóstico de Competitividad y Productividad:** Posterior a la caracterización del liderazgo se deben implementar pruebas de calibración y evaluación tanto del personal como de los equipos de trabajos, para que a partir de los resultados se establezcan acciones y planes orientados a la mejora continua de todos los procesos y equipos. Las necesidades de capacitación deben estar basados en los resultados obtenidos del análisis de las variables asociadas a la gestión organizacional.

Variables que deben analizarse:

- Administración del tiempo: se debe establecer como es la priorización de las actividades que se realiza al interior de la organización, estableciendo el tratamiento que se da a las actividades que son urgentes y las que no lo son. El propósito es evaluar la efectividad en el uso del tiempo.
- Trabajo en equipo: Evaluar de manera independiente la gestión de los diferentes equipos de trabajo al interior de la organización. Se debe establecer si se trabaja como grupo o como equipo, estableciendo cómo es la participación de sus miembros en el logro de las metas establecidas. Se debe definir los espacios de retroalimentación con los que cuentan y como se da y recibe la misma.
- Productividad: Evaluar los indicadores de gestión definidos para las diferentes áreas. A partir de este análisis establecer cuáles son los elementos que favorecen o entorpecen la productividad de la organización, entendida esta como el logro y el cumplimiento de los aspectos relevantes en la gerencia de proyectos, como son el cumplimiento del cronograma, elaboración de informes y cumplimientos de metas y objetivos.
- Procesos: Se deben evaluar los resultados de gestión organizacional como resultado del desarrollo de formas eficientes de realizar las actividades, donde se emplean los

recursos necesarios y se gestionan los diferentes procesos establecido. Se debe establecer la adherencia a los procedimientos que se da en las diferentes áreas de la organización.

- Cultura Organizacional: Hacer un análisis de la cultura organización donde se evalúen los aspectos o dimensiones de la cultura relevantes para una adecuada gestión organizacional, donde elementos como la concepciones, ideas y visiones de sus integrantes sean consideradas como elementos constitutivos de la realidad organizacional. Par este propósito se pueden adaptar cuestionarios existentes como son los propuestos por Hosftede, Trompenaars o Schein.

El trabajo de los líderes es clave en cada una de estas variables enunciadas.

### **7.7.3. Formación de Líderes**

Una vez definidos los estilos de liderazgos presentes en el grupo, y establecido un diagnóstico, se deben implementar programas dirigidos a la formación de líderes que estén comprometidos con la visión que se defina, y que igualmente estén alineados con las necesidades y metas organizaciones. De la misma manera que se requieren una serie de competencias organizaciones para todos los integrantes de manera general, es importante en el proceso de selección que este establecido un marco mínimo de competencias para las posiciones de liderazgo. Se propone una serie de competencias de los lideres para esta organización teniendo en cuenta los diferentes enfoques del liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional donde el líder tiene que tener el compromiso con la organización de modo que aliente a otros a la obtención de los objetivos establecidos (Vasquéz, 2013).

**7.7.3.1. Competencias de los Líderes:** se seleccionaron 4 competencias que pueden fortalecer y complementar el actual liderazgo del GNA, estas están descritas en la Tabla 9. Es probable que desde talento humano se evalúen más competencias y se establezca que los

líderes que demanda el GNA requieren un mayor número de competencias a las aquí expuestas. Sin embargo, después de hacer una síntesis comprensiva de las diferentes teorías sobre el liderazgo, se establece la importancia de las competencias personales en los cargos que conllevan liderazgo (Abiantun, 2013). El compromiso, la flexibilidad, la orientación al cliente interno y externo y la visión estratégica, son competencias que deben exhibir las personas que tengan una posición o rol del líder al interior de una organización de esta naturaleza, y en el momento en el que se encuentra.

**Tabla 9**

*Propuesta Marco de Competencias Líderes*

<b>MARCO DE COMPETENCIAS</b>	
<b>Competencia</b>	<b>Comportamientos</b>
<b>Líderes</b>	<p><b>1. Compromiso:</b> Sentir como propios los objetivos de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asume como suyos los objetivos de la empresa, se identifica con ellos y los toma como ejemplo para su trabajo.</li> <li>- Está motivado y procura motivar a los demás de acuerdo a las metas establecidas.</li> <li>- Es capaz de transmitir en objetivos fáciles de entender la visión de la empresa.</li> <li>- Transmite claramente a pares y colaboradores los objetivos motivándolos y generando compromiso en ellos.</li> </ul>
	<p><b>2. Flexibilidad:</b> Adaptarse y trabajar en diferentes situaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analiza las situaciones y las características de las personas o equipos de trabajo con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo a los cambios.</li> <li>- Está pendiente a los cambios de contexto y modifica los objetivos de sus grupos de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto o servicio.</li> <li>- Adapta sus comportamientos ante cambios en los procesos vigentes.</li> <li>- Aclara los requerimientos del cliente interno y externo, entiende muy bien las necesidades actuales y del futuro.</li> </ul>
	<p><b>3. Orientación al cliente interno y externo:</b> Escuchar, generar soluciones y satisfacer al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se preocupa por obtener información sobre quejas y reclamos para revertirlas en nuevas oportunidades con los clientes internos y externos.</li> <li>- En algunas oportunidades propone a los clientes internos y externos alternativas que son oportunas.</li> <li>- Tiene disposición en atender reclamos de los clientes internos y externos.</li> <li>- Se puede adaptar a las nuevas necesidades de los clientes tomando como ejemplo modelos de procedimientos.</li> </ul>
	<p><b>4. Visión estratégica:</b> Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisa periódicamente el avance del plan estratégico y propone nuevas acciones con tal de lograr las metas.</li> <li>- Normalmente se anticipa a las competencias y percibe con anterioridad las oportunidades y amenazas.</li> <li>- Genera respuestas estratégicas antes las amenazas y oportunidades que se presentan en el negocio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**7.7.3.2. Importancia de la Formación de Líderes:** Estudios realizados en Colombia sobre el liderazgo transformacional aportan evidencia empírica sobre la importancia de intervenciones dirigidas al desarrollo de liderazgo. Según lo reportado por diversos autores como

Kelloway y Barling (2010, citados por Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017) los cuales plantean que las intervenciones que se llevan a cabo en las organizaciones haciendo uso del desarrollo del liderazgo, generan diversas ventajas, dado que permiten estar integradas en el funcionamiento normal de las organizaciones, además son un medio para incrementar el desempeño y la efectividad organizacional. Otras ventajas señaladas son: genera cambios positivos en los empleados a través de los líderes, mejora en la seguridad y la salud de los líderes; y finalmente, este tipo de intervenciones pueden tener el potencial de impactar otros niveles de la estructura de liderazgo en la organización, adicional a los que están recibiendo la intervención (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017). Otros estudios realizados en otros contextos, igualmente muestran que el liderazgo transformacional se correlacionan de manera positiva con el comportamiento innovador de los trabajadores (Alheet et al., 2021).

**7.7.3.3. Importancia de los Líderes en el Establecimiento de la Compensación:** Los líderes son el puente ente los integrantes de la organización y sus directivos, es por esto que deben tener la capacidad de evaluar y establecer el sistema de compensaciones que mejor responda a las necesidades de los colaboradores y que se ajuste a las características de la organización. Dentro de su formación debe estar considerado este elemento, dado que la compensación justa y adecuada es clave para la adecuada gestión el talento humano. A partir del análisis de los diferentes elementos motivacionales asociados a la productividad vistos desde los enfoques del liderazgo, donde se trasciende la concepción tradicional de compensación, donde se consideraba que sólo el dinero, representado en salario era aquello que permitía que las personas desarrollaran todo su potencial productivo al interior de las organizaciones. Ya es claro que las las organizaciones que no invierten en una cultura, donde el bienestar de las personas, como capital base de la organización, pierden dinero. Por lo tanto, la remuneración en diferentes vías a la monetaria y diversificada en aspectos valiosos para el bienestar físico y emocional de las personas se convierte en uno de los mayores atractivos para la atracción y

retención del talento humano al interior de las organizaciones.

El esquema de compensación para el GNA, debe considerar tanto los aspectos que son valiosos para las personas, como para la organización; y adicionalmente, se deben establecer intercambios recíprocos, donde, la organización se beneficia de toda la fuerza productiva del equipo y las personas satisfacen sus diferentes necesidades, apuntando cada vez más a la realización personal.

La propuesta debe contemplar los siguientes aspectos:

**a). Contratación:** El tipo o modalidad de contratación. Un adecuado análisis del tipo de contratación puede contribuir a la mejora de los equipos y evitar la fuga del talento humano.

**b). Reconocimiento:** Cuando hay un desempeño sobresaliente en las diferentes áreas y equipos se debe dar un reconocimiento acorde con el logro. En organizaciones de esta naturaleza la mayoría de su talento humano cuenta con estudios de postgrado, y muchos años de experiencia en su campo, incluso algunas de ellas con distinciones y méritos académicos que las ubican en un nivel profesional superior. Por lo tanto, la organización debe implementar actividades dirigidas a reconocer de manera explícita el valor que estas personas tienen, y como sus aportes han sido claves en los logros de la organización.

**c). Capacitación:** En organizaciones dedicadas a la investigación académica, las personas demandan la posibilidad de realizar actualizaciones en el área del conocimiento en el que trabajan. Patrocinar cursos y capacitaciones, es un elemento que puede ser altamente valorado por los equipos. Esta posibilidad no se refiere necesariamente a el apoyo económico, sino que también puede darse en aporte en tiempo.

**d). Flexibilidad:** Trabajar en contextos académicos y científicos demandan disciplina y especialmente son caracterizados por la autogestión, con alto nivel de autonomía, donde las personas están en capacidad de administrar su tiempo y trabajar con un enfoque de resultados

sin necesidad de tener que cumplir estrictamente con asuntos relacionados a horarios y lugar de trabajo. La organización debe ser flexible, debe entender que cada área o equipo de trabajo es diferente, y es a partir de los indicadores de desempeño que cada equipo demuestra su capacidad de gestionar su tiempo y actividades de manera eficiente, sin necesitar un control externo que dirige sus actividades diarias. De esta manera podría contribuir a mejorar aspectos relacionados con su vida familiar y atmosfera positiva, que son algunos de los elementos altamente valorados por las personas.

**e). Espacios para el Crecimiento y Desarrollo Personal:** El balance es un elemento importante, y a la par del desarrollo profesional, también es importante que las personas tengan un equilibrio entre lo laboral y la vida personal. Por lo tanto, permitir espacios para el desarrollo de actividades enfocadas en este sentido, serian altamente valoradas por los integrantes de la organización.

#### **7.7.4. Ejecución de la Propuesta.**

La incorporación consciente de los elementos de liderazgo dentro de las estrategias organizacionales, demandan trabajo en su concepción, desarrollo y ejecución. Cada uno de los pasos anteriormente expuestas va a requerir un marco temporal diferente, y tendrá diferentes requerimientos para su implementación. Se debe considerar los recursos necesarios desde el talento humano y financiero para el desarrollo de una propuesta de esta naturaleza. Será el área de talento humano la que lidere iniciativa como estas y la que ponga en marcha estos planes.

El proceso de caracterización requerirá de personal entrenado en la administración y análisis de los instrumentos sugeridos. El diagnóstico involucrará a todas las áreas de la organización, lo que demandará un trabajo conjunto de los líderes de todas las áreas, pero especialmente con las áreas administrativas, financieras, de mejoramiento continuo, y el área de talento humano. Finalmente, para la formación de líderes, se debe seleccionar el personal que

requiera ser formando o que la organización considere que se beneficia de este tipo de capacitaciones, igualmente, se debe definir la personas o empresa adecuada que pueda acompañar al talento humano elegido para este proceso de formación.

Después de la elaboración de un plan donde se detallen las actividades que se requerirán para la ejecución de la propuesta (caracterización del liderazgo, diagnóstico y formación de líderes); se deben establecer las fases, estas contienen de manera desagregada las actividades necesarias para cada una de ellas; luego se definirán los hitos para los mismos, se establecerán los entregables, y se asignaran los responsables. Adicionalmente, con la elaboración de un cronograma se facilitará el seguimiento de plan establecido, y se hará el control de los cambios que surjan en la ejecución del mismo.

#### **7.7.5. Evaluación y Seguimiento**

Los planes y propuestas durante y después de su ejecución requieren evaluación y seguimiento. Este tipo de propuestas elaboradas a partir de la revisión de estudios donde se muestra la evidencia empírica, igualmente requieren una contrastación con la realidad organizacional. En el éxito organizacional convergen múltiples variables, que interactúan de maneras diversas. Por lo tanto, establecer criterios para la evaluación objetiva del impacto que este tipo de propuestas tienen en una organización es una actividad clave que permitirá establecer si su implementación fue satisfactoria, si no lo fue y explicitar donde hubo fallas, si estas estuvieron en su formulación y planteamiento, o si fue en la ejecución. Se deberá establecer si requiere ajustes, y validar con los resultados de desempeño organizacional si finalmente este tipo de intervenciones favorecen indicadores de éxito organizacional como son la productividad, y el bienestar laboral.

## 8. Conclusiones

Con este trabajo se pudieron identificar y revisar las teorías más relevantes sobre el liderazgo, con especial énfasis en el estudio de este constructo en el campo de la administración. Se revisaron desde las teorías clásicas de los autores de referencia, hasta estudios sobre validaciones empíricas realizadas a los diferentes modelos teóricos propuestos sobre el liderazgo. Si bien, el número de textos, documentos, artículos y demás tipo de publicaciones sobre este tema es muy vasto, se logró delimitar y establecer una cantidad importante de documentos que permitió el análisis de las teorías del liderazgo en los contextos organizaciones. Sin embargo, lo más importante es que se pudieron establecer elementos claves desde los diferentes enfoques, especialmente desde las teorías del Liderazgo Transformacional y Transaccional, para la construcción de una propuesta que contemplara aspectos importantes para la incorporación del liderazgo dentro del direccionamiento estratégico de una organización

Las bases de datos académicas indexadas son una herramienta valiosa e indispensable para la revisión de literatura en la actualidad, sin embargo, a pesar de la disponibilidad de información a través de diferentes fuentes, la accesibilidad a algunos documentos de interés no fue posible de manera libre, quedando por fuera la revisión de autores e investigaciones relevantes. Los criterios para la elegibilidad de la información permitieron establecer unos criterios mínimos para la elección del material bibliográfico, delimitando así los documentos a revisar; pero, la cantidad de información que hay disponible sobre el liderazgo requiere filtros más detallados para una selección más refinada, lo que demanda gran cantidad de tiempo; esta consideración es especialmente importante cuando el tema de estudio ha sido abordado y trabajado en diferentes campos del conocimiento como es el caso del liderazgo.

El desarrollo de este trabajo permitió estudiar y analizar cómo los elementos postulados por las diferentes teorías y enfoques del liderazgo, pueden ser contrastados e incorporados a organizaciones de sectores de la economía dedicados a la academia e investigación.

Adicionalmente, se revisó el desarrollo, estudio y validación que han tenido diferentes instrumentos como es el caso del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) para la evaluación del liderazgo, y la relevancia de su uso en las organizaciones, especialmente durante los procesos que requieran la identificación de ciertas competencias relacionadas con el liderazgo en el talento humano de la organización.

Las técnicas utilizadas para la selección y revisión de la información sobre liderazgo para este trabajo, abarcaron las técnicas propias de la investigación documental, como es la revisión documental, la cual es clave en el establecimiento de los referentes teóricos en cualquier campo de investigación. En la actualidad dados los avances tecnológicos que permiten la disponibilidad de información a través de las diferentes bases de datos han surgido enfoques metodológicos como son las scoping review (revisiones de alcance) las cuales permiten hacer síntesis de conocimiento a partir del mapeo de manera sistemática de un concepto a través de procesos ya establecidos. Esta metodología en la actualidad es ampliamente utilizada en el campo de las ciencias de la salud, sin embargo, sus técnicas y procedimientos sistemáticos también son útiles en otros campos, como es en este caso las ciencias administrativas.

Con lo desarrollado en esta investigación se puede plantear que la revisión de la literatura, especialmente el seguimiento permanente y actualizado de investigaciones cuyo objetivo principal sea la validación empírica de los postulados teóricos sobre el liderazgo, permitirá plantear trabajos de investigación donde se puedan replicar y adaptar las diversas metodologías utilizadas para el estudio del liderazgo en diferentes contextos organizacionales en el ámbito local, y de esta manera seguir contribuyendo al estudio y entendimiento de un fenómeno tan interesante y relevante en todas las áreas de actuación humanas como es el liderazgo.

Finalmente, como síntesis comprensiva de este trabajo se elaboró una propuesta para el Grupo de Neurociencias de Antioquia, donde a partir del análisis de la información se tomaron los elementos que desde los estudios de liderazgo pueden aportar al nuevo direccionamiento

estratégico; para esto se consideró el contexto de la organización, el momento actual en que se encuentra y las orientaciones futuras que se plantea como grupo de investigación. Como nueva investigación derivada de este trabajo se podría realizar la caracterización del liderazgo al interior de la organización, la cual sería el primer paso de los 5 expuestos en la propuesta, y a partir de este se podrían desarrollar los demás para así materializar este trabajo y contribuir a la investigación en el campo del liderazgo en organizaciones dedicadas a la investigación.

### Referencias Bibliográficas

- Abiantun, L. (2013). El liderazgo en la Administración [Universidad Militar Nueva Granada]. In 2013 (Vol. 84). <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Aguilera C., A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación Strategic direction and entrepreneurial growth: some reflections on their relationship. *Pensamiento & Gestión*, 28, 85–106.
- Aktouf, O. (1986). *La Administracion Entre Tradicion Y Renovacion Según Omar Aktouf*. 1986, 2–14.
- Alheet, A. F., Adwan, A. Al, Areiqat, A. Y., Zamil, A. M. A., & Saleh, M. A. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239–246. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Almirón, V., & Tikhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 4(4), 24–27. <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/>
- Alzheimer's Disease International. (2015). *Informe Mundial sobre el Alzheimer 2015*. 1–2.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: an examination of the nine factor full range leadership theory using MLQ. *The Leader*, 14, 261–295.
- Avolio, B. J. (2011). *Full Range Leadership Development* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across A Full Range Of Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Barrera-ocampo, A., & Lopera, F. (2016). *Inmunoterapia beta-amiloide: ¿la esperanza para la enfermedad de Alzheimer?* 47(52).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.

- Bass, B. M. (2007). Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional. *Revista Del Centro de Investigación*, 7, 25–41.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X short)*.  
<https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., & Shani, A. B. (Rami. (2020). Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership. *Journal of Business Research*, 108(September 2019), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- Cardona A., D., & Peláez, E. (2012). Envejecimiento poblacional en el siglo XXI: Oportunidades, retos y preocupaciones. *Salud Uninorte*, 28(2), 335–348.
- Chavarro, D., Vélez, M., Tovar, G., Montenegro, I., Hernández, A., & Olaya, A. (2017). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación. *Colciencias - Documento de Trabajo*, 1(1), 1–30.
- Consejo privado de competitividad. (2021). *Informe Nacional de Competitividad (Issue 2020)*.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. (2010). Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVIII(2), 7–17.
- Cruz, Y., & Rodea, M. (2014). “Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados” (Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca) [Universidad Autónoma del Estado de México].  
[http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo de Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/30808/Trabajo%20de%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=1)

- Domínguez, O. F., Jiménez, C. N., & Domínguez, K. P. (2009). Competencias tecnológicas: bases conceptuales para el desarrollo tecnológico en Colombia. *Ingeniería e Investigación*, 29(1), 133–139. <http://redalyc.org/resumen.oa?id=64329118%5Cnhttp://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64329118%5Cnhttp://www.redalyc.org/pdf/643/64329118.pdf>
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive*. HarperCollins.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de la empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 2(34), 343–348. <https://doi.org/10.22517/23447214.5621>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General* (García Pedro (Ed.); 14th ed.). El Ateneo.
- Fiedler, F. (1967). *Theory of leadership effectiveness*.
- Galeano, M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada* (C. A. Hurtado O. (Ed.); Primera Ed). La Carreta Editores.
- García-Solarte, M. (2015a). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García-Solarte, M. (2015b). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Apuntes Del CENES*, 34(59), 155–184.
- García R., M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9, 41–54.
- Garrido, J. (2010). Lengua y globalización: inglés global y español pluricéntrico/. *Historia y*

*Comunicación Social* ,15,63–95.

<http://search.proquest.com/docview/853053404/13AB005E63A38B49E25/11?accountid=>

Gil, C., & Gómez, J. (2019). *Estilos de liderazgo autopercibido versus liderazgo percibido en dos multilatinas de Medellín*. Universidad EAFIT.

Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo : Una propuesta metateórica Analysis of the leadership theories: Towards a metatheoretical proposal. *Revista de Ciencias Administrativas y Economicas*, 1(1), 56–75.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. Prentice-Hall.

House, R., & Michel, T. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*.

Kadi Montiel, O., & Acevedo Duque, Á. (2014). Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario. *Económicas CUC*, 35(2), 75–88.

Khalil, H., Peters, M. D., Tricco, A. C., Pollock, D., Alexander, L., McInerney, P., Godfrey, C. M., & Munn, Z. (2021). Conducting high quality scoping reviews-challenges and solutions. *Journal of Clinical Epidemiology*, 130, 156–160.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2020.10.009>

Likert, R. (1952). Findings of research on management an leadership. *Proceeding Pacific Coast Gas Association*.

López-Álvarez, J., & Agüera-Ortiz, L. F. (2015). Nuevos criterios diagnósticos de la demencia y la enfermedad de Alzheimer: una visión desde la psicogeriatría. *Psicogeriatría*, 5(1), 3–14.

Martínez, G. S. (2014). Las raíces del liderazgo. *Harvard Deusto Business Research*, III, 74–85.  
<http://dx.doi.org/10.3926/hdbr.68>

Maslow, A. H. (1948). “Higher” and “Lower” Needs. *The Journal of Psychology*, 25(2), 433–436.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917386>

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Nueva Visión.

McGregor, D. (1994). *El lado Humano de las Organizaciones* (L. M. R. A. (Ed.)). McGRAW-HILL.

Men, L. R., Yue, C. A., & Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care." The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101927>

*Minciencias*. (2020). <https://scienti.minciencias.gov.co/gruplac/jsp/visualiza/visualizagr.jsp?nro=00000000008120>

Minsalud. (2017). *Boletín de salud mental Demencia*. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs362/es/>

Molero, F. (2002). Cultura y Liderazgo una Relación Multifacética. *Boletín de Psicología*, 76(2), 53–75. <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra Española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.

Moss K., R. (2006). Las trampas clásicas en la innovación. *Harvard Business Review*, 84(11), 70–84.

Ogliastri, E. (1997). Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo. *Revista Universidad EAFIT*, 33.

Pautt Torres., G. (2011). Liderazgo Y Dirección : Dos Conceptos Distintos con Resultados Diferentes. *Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, XIX(1), 17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>

Perilla-Toro, L., & 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. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33, 95–108.
- Real Academia Española. (2021). *Real Academia Española*. Diccionario de La Lengua Española. <https://dle.rae.es/>
- Rivera, J. (2006). Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Capital Humano*, N° 195, 38.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 129–144. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.009>
- Rodriguez, D., & Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Ruppel, R., & Zacher, H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101492. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101492>
- Rueda L., G. J. (2016). *El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales*. Universidad del Rosario.
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: Una revision. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39.
- Sistema General de Seguridad Social. (2017). *Guía de Práctica Clínica para el diagnóstico y tratamiento neurocognoscitivo mayor*. (Issue 61). Ministerio de Salud y Protección Social.
- To, M. L., Tse, H. H. M., & Ashkanasy, N. M. (2015). A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.005>

- Vasquéz, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio Educativo: Una. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 11, 73–91.
- Vega V., C., & Zavala V., G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X corta) de B. Bass y B. Avolio al Contexto Organizacional Chileno*. Universidad de Chile.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Yulk, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (A. Cañizal (Ed.); Sexta edic). Pearson Prentice Hall.
- Zapata Dominguez, Á. (2002). Paradigmas de la Cultura Organizacional. *Cuadernos de Administracion*, 18, 161–186.

## Anexos

### Anexo 1.

#### Documentos revisados

Tipo de Publicación	Año	Publicación (Fuente)	Autor(es)	Título	Temas	Categorías
Artículo	1997	Revista EAFIT	Enrique Ogliastri	Liderazgo Organizacional en Colombia: Un estudio cualitativo	Liderazgo en Colombia	Administración y gestión
Artículo	2002	Boletín de Psicología	Fernando Morelo Alonso, Patricia Recio Saboya et al	Cultura y liderazgo una relación multifacética	Liderazgo y cultura	Gestión Humana
Artículo	2003	The Leadership Quarterly	John Antonakis; Bruce J. Avolio et al	Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire	Liderazgo transaccional y transformacional	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Artículo	2006	Capital Humano	Juan Rivera	Management y Liderazgo en Peter Drucker	Liderazgo y teorías organizacionales-Peter Drucker	Teorías
Artículo	2006	Revista del Centro de Investigaciones	Bernard M. Bass.	Dos décadas de investigación y desarrollo en Liderazgo Transformacional	Liderazgo transaccional y transformacional	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Artículo	2007	Scientia et Technic Revista	Sandra Estrada Mejía	Liderazgo a través de la historia	Liderazgo en la historia	Teorías
Artículo	2009	Latinoamericana de Psicología	Emilio Sánchez Santa-Barbara; Andrés Rodríguez Fernández	40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión.	Liderazgo situacional	Teorías
Artículo	2010	Psicothema	Fernando Morelo Alonso, Patricia Recio Saboya et al	Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del (MLQ) en una muestra española	Instrumento para evaluación del liderazgo	Evaluación
Artículo	2010	Pensamiento y Gestión	Adriana Aguilera Castro	Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación	Liderazgo y direccionamiento estratégico	Administración y gestión
Artículo	2010	Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión	Francoise Contreras; Fernando Juárez et al	Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un grupo de empresas colombianas	Liderazgo, bienestar laboral, riesgo psicosocial	Gestión Humana

Tipo de Publicacion	Año	Publicación (Fuente)	Autor(es)	Título	Temas	Categorías
Artículo	2010	Estudios Gerenciales	Florina Guadalupe Arredondo Trapero	Diferences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass	Liderazgo e integridad	Gestión Humana
Artículo	2011	Pensamiento psicológico Revista Facultad de Ciencias Económicas	Mónica Garica Rubiano	Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional	Liderazgo y cambio organizacional	Administración y gestión
Artículo	2011	Investigación y Reflexión	Geli Pautt Torres	Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes	Liderazgo y dirección.	Administración y gestión
Artículo	2013	IESE Bussiness School, U Navarra	Guido Stein Martinez	Las raíces del liderazgo	Elementos del liderazgo	Teorías
Artículo	2013	Revista iberoamericana sobre, calidad, Eficacia y Cambio en educación	Antares Vázquez Alatorre	Interdependencia entre el liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio educativo: Una reflexión	Liderazgo Transformacional y cultura	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Artículo	2013	The leadership Quarterly	Jan-Emmanuel De Neve; Slava Mikhaylow et al	Born to lead? Atwin design and genetic association study of leadership role occupance	Liderazgo y genética	Gestión Humana
Artículo	2014	Económicas CUC	Omar José Kadi Montiel; Ángel Eduardo Acevedo Duque	Liderazgo ético frente a la diversidad Cultural dentro de las Organizaciones con régimen disciplinario	Liderazgo y cultura	Gestión Humana
Artículo	2015	Reidocrea	Virginia Almirón Arévalo, Alena Tikhomirova	Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional y transformacional	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Artículo	2015	Entramado	Mónica García Solarte	Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales	Modelo liderazgo	Modelos
Artículo	2015	Apuntes CENES	Mónica García Solarte	Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional	Liderazgo y seguidores	Teorías
Artículo	2015	The leadership Quarterly	Edina Dóci; Joeri Hofmans	Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leader' state core self-evaluations	Liderazgo transformacional y resultados	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Artículo	2015	The leadership Quarterly	Jennifer Griffith; Shane Connelly et al	How outstanding leaders lead with affect: An examination of charismatic, ideological, an pragmatic leader	Elementos del liderazgo	Teorías

Tipo de Publicacion	Año	Publicación (Fuente)	Autor(es)	Título	Temas	Categorías
Artículo	2015	The leadership Quarterly	Lukas F. Koning; Gerben A. Van Kleef	How leaders's emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior	Elementos del liderazgo	Teorías
Artículo	2015	The leadership Quarterly	March L. to; Herman H.M. et al	A multilevel model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams	Modelo liderazgo. Transformacional	Modelos
Artículo	2016	Estudios Gerenciales	Diana Marcela Escandon-Barbosa; Andrea Hurtado-Ayala	Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadores colombianas	Liderazgo en colombia	Administración y gestión
Artículo	2016	Journal of Work and Organizational Psychology	Daniel Hermosilla; Alberto Amuntio	El liderazgo Transformacional en las organizaciones: Variables mediadores y consecuencias a largo plazo	Liderazgo en las organizaciones	Administración y gestión
Artículo	2017	Journal of Work and Organizational Psychology	Lyria Esperanza Perilla-Toro; Viviola Gómez-Ortiz	Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza del líder	Liderazgo, bienestar laboral, riesgo psicosocial	Gestión Humana
Artículo	2017	Entramado	Giovanni Pérez-Ortega; Gloria Lucia Jiménez-Valdés et al	Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia	Caracterización de liderazgo	Teorías
Artículo	2017	Contabilidad y Negocios	Emilio Rodríguez-Ponce, Liliana Pedraja-Rejas et al	La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile	Liderazgo y equipos de trabajo	Administración y gestión
Artículo	2018	UTC Prospectivas	Lenin Guerra	Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica	Teorias Liderazgo	Teorías
Artículo	2018	Arab Economic and Business Journal	Saeed Hameed Aldulimi	Leadership development programs and leaders performance for mid-level manager in Saudi petroleum company, ARAMCO	Programa formacion liderazgo	Gestión Humana
Artículo	2018	Future Business Journal	Muhammad Asrar-ul-Haq; Sadia Anwar	The many faces of leadership: proposing research agenda through a review of literature	Revisión sistemática liderazgo	Teorías

Tipo de Publicacion	Año	Publicación (Fuente)	Autor(es)	Título	Temas	Categorías
Artículo	2018	Journal of Innovation and Knowledge	Syed Talib Hussain; Shen Lei	Kurt Lesin's change model: A critical review of the rol of leadership and employee involvement in organizational change	Modelo liderazgo. Cambio organizaional	Modelos
Artículo	2019	Universidad EAFIT	Carolina Gil Arroyave; Juliana Constanza Gómez Sánchez	Estilos de liderazgo autopercebido vs liderazgo percibido endos multilatinas de Medellín	Liderazgo en colombia	Administración y gestión
Artículo	2019	The leadership Quarterly	David J. Carrington; Ian A. Combe	Cognitive Shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during and organizational crisis	Liderazgo y mapas cognitivos	Teorías
Artículo	2020	Journal of Bussiness Research	Filomena Canterino; Stefano Cirella et al	Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership	Liderazgo y cambio organizacional	Administración y gestión
Artículo	2020	Public Relations Review	Linjuan Rita Men; Cen April Yue et al	Vision, passion, and care:" The impact of Charismatic excutive leadership communication on employee trust and support for organizational change	Liderazgo y cambio organizacional	Administración y gestión
Artículo	2020	The leadership Quarterly	Cynthia C. McCauley; Carles J. Palus	Developing the theory and practice of leadership development: A relational view	Liderazgo en las organizaciones	Administración y gestión
Artículo	2020	The leadership Quarterly	Bassan Farah; Rida Elias et al	Leadership succession in differen types of organizations: what businnes and political successions may learn from each other	Sucesion de liderazgo	Gestión Humana
Artículo	2020	The leadership Quarterly	Anna Kyca Heimann; Pia v. Ingold	Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behaviors constructs	Instrumento para evaluación del liderazgo	Evaluación
Artículo	2020	Business: Theory and practice	Jolanta Sondaitte; Greta Keidonite	Experience of trasformative Leadership: Subordinate's Perspective	Liderazgo y seguidores	Teorías
Artículo	2020	The leadership Quarterly	Mark Van Vugt; Christopher R. Von Rueden	From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership	Liderazgo y cultura	Gestión Humana
Artículo	2021	The leadership Quarterly	Cort W. Rudolph; Ian M. Katz	A systematic and critical review of research on respect in leadership	Revisión sistemática liderazgo	Teorías
Artículo	2021	Management Science Letters	Ahmad Fathi Alheet; Ahmad Al Adwan et al	The effect of leadership styles on employees innovative work behavior	Estilos de lidergasgo Transformacional, transaccional	Liderazgo Transforamacional y Transaccional
Artículo	2021	Journal of Family Business Strategy	Alexander Fries; Nadine Kammerlander et al	Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Leterature Review	Revisión sistemática liderazgo	Teorías

Tipo de Publicacion	Año	Publicación (Fuente)	Autor(es)	Título	Temas	Categorías
Artículo	2021	Long Range Planning	Ana Colovic	Leadership and business model innovation in late internationalizin SMEs	Liderazgo e innovación	Administración y gestión
Libro/capitulo	1985	The Free Press	Bernard M. Bass.	Leadership and Performance Beyond Expectations	Liderazgo transaccional y transformacional	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Libro/capitulo	2002	Lawrence Erlbaum Associates, Inc.	Bruce J. Avolio; Bernadr M. Bass	Developing Potential Across A Full Range Of Leadership	Liderazgo transaccional y transformacional	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Libro/capitulo	2006	HarperCollins	Peter Drucker	The Effective Executive	Liderazgo en las organizaciones	Administración y gestión
Libro/capitulo	2008	Pearson Educación	Gary Yukl	Liderazgo en las organizaciones	Liderazgo y equipos de trabajo	Administración y gestión
Libro/capitulo	2016	Cengage Lerarnig	Robert N. Lussier; Christopher Achua	Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades	Liderazgo y comunicación	Gestión Humana
Tesis	2004	Universidad de Chile	Carolina Vega Villa, Goría Zavala Villalón	Adaptación del cuestionario Multifactorial del Liderazgo (MLQ Forma 5X Corta)	Instrumento para evaluación del liderazgo	Evaluación
Tesis	2013	Universidad Militar Nueva Granada	Lina Abiantun Bouantun	El liderazgo en la administración	Liderazgo y adminisitración	Administración y gestión
Tesis	2013	Universidad Autonoma de Barcelona	Esther López Martínez	La importancia del liderazgo en las organizaciones	Liderazgo en las organizaciones	Administración y gestión
Tesis	2013	Universidad EAFIT	Luisa Fernanda Rojas Hincapié; Lina María Restrepo Garcés	El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización	Caracterización de liderazgo	Evaluación
Tesis	2013	Unviersidad de Málaga	Susana del Río Urenda	Liderazgo ectivo y Magnetismo en un cambio organizativo	Liderazgo y cambio organizacional	Administración y gestión
Tesis	2014	Universidad Autonoma del Estado de México	Cruz Avila Yazmin; Rodea Velásquez Mara Aglael	Liderazgo Transformaciona como Herramienta de la Productividad de los Empelados	Liderazgo Transformacional y productividad	Liderazgo Transformacional y Transaccional
Tesis	2016	Universidad del Rosario	Gloria Johanna Rueda Laguna	El liderazgo en Colombia: Un análisis de la investigación empirica en contextos organizacionales	Liderazgo en colombia	Administración y gestión