



Enero 2016 - ISSN: 1696-8360



## **INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

**Otto Villaprado Chávez**

Centrum Católica

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas

Universidad de Guayaquil-Ecuador

ovillaprado@hotmail.com

### **Resumen**

El propósito principal de éste estudio es el de exponer los enfoques existentes que con el tiempo han explicado los investigadores cuyos trabajos de investigación tiene relación con el liderazgo y su influencia en la conducta organizacional, buscando diferencias y similitudes que existan, y haciendo comparaciones entre las diferentes teorías que existan sobre el tema. El propósito aquí planteado se logra, analizando las ventajas y limitaciones de los enfoques diversos. Luego del análisis de la información de la que se dispuso, se constata que hay diferencias teóricas para explicar el liderazgo y la conducta organizacional. Aunque existen estas diferencias estas teorías se puede establecer que se complementan.

Palabras claves: liderazgo, atributos personales, enfoques dominantes, conducta organizacional.

El liderazgo ha sido uno de los temas más populares tratados en el área de la empresa. Tal es así, que tres cuartas partes de las empresas del mundo, envían gente a tomar cursos de liderazgo, e investigan la relación liderazgo, líder y empresa (Boyett & Boyett, 1999). Trice y Beyer (1991), examinaron el proceso de cambio cultural en las organizaciones y el papel de la dirección en ese cambio.

(Keiper, 2002 ; Sharkey, 1999), sugieren, que el proceso de desarrollo del liderazgo necesita un enfoque en la cultura de la organización con el fin de ser eficaces para lograr el cambio organizacional. De igual manera, Keiper (2002), llegó a la conclusión de que el liderazgo tiene un

vínculo directo con la cultura de la organización, en el que el proceso de desarrollo del liderazgo resulta importante en el fortalecimiento de la cultura y en algunos casos, en el cambio de la cultura.

En uno de los elementos fundamentales de la cultura organizacional, los líderes se les advierte que la creación, gestión y desarrollo de la cultura es uno de los papeles más importantes de liderazgo (Schein, 1985). El papel de los líderes en el establecimiento del clima y la visión de las organizaciones que dirigen es un concepto fundamental en la idea de liderazgo transformacional (Bass, 2003).

Del mismo modo, la comprensión de las ramificaciones culturales del cambio organizacional estratégico es fundamental para la implementación exitosa (Lorsch, 1986). Entonces, se puede establecer que la cultura organizacional y la implementación del cambio son conceptos inseparables para los líderes.

Johnson (2000), en un estudio de la cultura y la formación de la estrategia, recomienda una visión más amplia del contexto organizacional que incluye una sensibilidad hacia el papel de líder en la cultura en lugar de distanciarse de ella. Por el contrario, si el líder intenta gestionar e influir en la cultura, el desarrollo del liderazgo es una de las herramientas más importantes para lograr esa meta. En muchos casos, la capacidad de una organización para responder a los cambios está directamente relacionada con su desempeño. Una correlación que Kotter y Heskett (1992), destacan en el estudio de la relación entre la intensidad de la cultura organizacional y el desempeño de la organización. Algunos investigadores han establecido que las fuertes culturas organizacionales, pueden mejorar el proceso de cambio y hacer el cambio más efectivo, mientras que una débil cultura ni ayuda ni bloquea el cambio (Erdem y Satir, 2003; Lorsch, 1986).

De hecho, Trice y Beyer (1991) señalaron que la capacitación para los administradores de la cultura organizacional es necesaria para mantener la cultura existente. La cultura crea una dinámica dentro de la organización que se manifiesta como la adecuación entre las características individuales y diversas de la organización y sirve como manera de predecir la satisfacción, el rendimiento y la retención de los empleados. Una parte importante de la responsabilidad de un líder es garantizar la

existencia de una organización, que pueda llevar a cabo la misión y la estrategia de apoyo a la visión del líder (Bass, 2003).

Entre las razones por las que el liderazgo y la conducta organizacional llama la atención de los investigadores, tiene relación con que el liderazgo ha sido considerado como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países (Choo, 2007). Al respecto, también establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida de la calidad de sus líderes, (Peiró, 2000).

Desde la teoría, son varias las alternativas para conceptualizar y definir este término, entre éstas, el liderazgo como capacidades, hasta aquellos que lo consideran como un proceso. El líder es un agente que transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados, llevándolos a trascender su propio autointerés, por el bien de la organización, (Bass, 2003).

El liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. En este sentido, se señalan que el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, personas, cambio y objetivos organizacionales, (Lussier, 2002).

Se define también al liderazgo como las capacidades para gerenciar, utilizar las habilidades de las demás personas, capacidades para comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear ambiente motivador y positivo que promueva en los demás la consecución de las metas, (Robbins, 2009).

Otro planteamiento sobre el liderazgo, es que es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, (Davis, 2003). Bajo este mismo enfoque, Koontz y Weihrich (2007), aseguraron que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, se puede considerar que los líderes pueden crear condiciones ambientales, ya sea para el desarrollo de los empleados o bien, para limitar su participación. Otro de los temas que se encuentra en debate en la literatura se relaciona con los roles y responsabilidades

que deben asumir los líderes en función de guiar a las personas de la organización de forma efectiva hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Entre las responsabilidades del líder está la de garantizar la existencia de una organización, debe ser capaz de llevar a cabo la misión y la estrategia de dicha organización, (Bass, 2003). Por su parte también se establece que durante décadas, los investigadores han observado que la gestión de la cultura de las organizaciones es, o debería ser, la función principal del director o gerente de la empresa, (Schein, 1985). También se determina que el líder debe lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Por su parte, Lord y Hall (2005), afirmaron que los líderes se enfrentan a la tarea de asegurar que el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo sea eficaz para producir futuros líderes exitosos, y esa responsabilidad incluye dar prioridad a los diversos factores en el proceso de desarrollo.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones (Waldman, 2001). Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995).

### **Revisión de las teorías**

Trice y Beyer (1991), examinaron el proceso de cambio cultural en las organizaciones y el papel de la dirección en ese cambio. Al igual que (Keiper, 2002; Sharkey, 1999), sugieren, que el proceso de desarrollo del liderazgo necesita un enfoque en la cultura de la organización con el fin de ser eficaces para lograr el cambio organizacional. De igual manera, Keiper (2002), llegó a la conclusión de que el liderazgo tiene un vínculo directo con la cultura de la organización, en el que el

proceso de desarrollo del liderazgo resulta importante en el fortalecimiento de la cultura y en algunos casos, en el cambio de la cultura.

En uno de los elementos fundamentales de la cultura organizacional, los líderes se les advierte que la creación, gestión y desarrollo de la cultura es uno de los papeles más importantes de liderazgo (Schein, 1985). El papel de los líderes en el establecimiento del clima y la visión de las organizaciones que dirigen es un concepto fundamental en la idea de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1993; Bums, 2003).

Del mismo modo, la comprensión de las ramificaciones culturales del cambio organizacional estratégico es fundamental para la implementación exitosa (Lorsch, 1986). Entonces, se puede establecer que la cultura organizacional y la implementación del cambio son conceptos inseparables para los líderes. Johnson (2000), en un estudio de la cultura y la formación de la estrategia, recomienda una visión más amplia del contexto organizacional que incluye una sensibilidad hacia el papel de líder en la cultura en lugar de distanciarse de ella. Por el contrario, si el líder intenta gestionar e influir en la cultura, el desarrollo del liderazgo es una de las herramientas más importantes para lograr esa meta. En muchos casos, la capacidad de una organización para responder a los cambios está directamente relacionada con su desempeño. Una correlación que Kotter y Heskett (1992), destacan en el estudio de la relación entre la intensidad de la cultura organizacional y el desempeño de la organización. Algunos investigadores han establecido que las fuertes culturas organizacionales, pueden mejorar el proceso de cambio y hacer el cambio más efectivo, mientras que una débil cultura ni ayuda ni bloquea el cambio (Erdem y Satir, 2003; Lorsch, 1986).

De hecho, Trice y Beyer (1991) señalaron que la capacitación para los administradores de la cultura organizacional es necesaria para mantener la cultura existente. La cultura crea una dinámica dentro de la organización que se manifiesta como la adecuación entre las características individuales y diversas de la organización y sirve como manera de predecir la satisfacción, el rendimiento y la retención de los empleados. Esto se convierte en un factor importante en la identificación, el reclutamiento, y el desarrollo de futuros líderes. Una parte importante de la responsabilidad de un

líder es garantizar la existencia de una organización, que pueda llevar a cabo la misión y la estrategia de apoyo a la visión del líder (Bass, 1985).

Entre las razones por las que el liderazgo y la conducta organizacional llama la atención de los investigadores, tiene relación con que el liderazgo ha sido considerado como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países (Choo, 2007). Al respecto, también establece que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida de la calidad de sus líderes, (Peiró, 2000).

Desde la teoría, son varias las alternativas para conceptualizar y definir este término, entre éstas, el liderazgo como capacidades, hasta aquellos que lo consideran como un proceso. El líder es un agente que transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados, llevándolos a trascender su propio autointerés, por el bien de la organización (Bass, 2003).

El liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. En este sentido, se señalan que el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, personas, cambio y objetivos organizacionales, (Lussier, 2002).

Se define también al liderazgo como las capacidades para gerenciar, utilizar las habilidades de las demás personas, capacidades para comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear ambiente motivador y positivo que promueva en los demás la consecución de las metas, (Robbins, 2009).

Otro planteamiento sobre el liderazgo, es que es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, (Davis, 2003). Bajo este mismo enfoque, Koontz y Weihrich (2007), aseguraron que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, se puede considerar que los líderes pueden crear condiciones ambientales, ya sea para el desarrollo de los empleados o bien, para limitar su participación. Otro de los temas que se encuentra en debate en la literatura se relaciona con los roles y responsabilidades

que deben asumir los líderes en función de guiar a las personas de la organización de forma efectiva hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Entre las responsabilidades del líder está la de garantizar la existencia de una organización, debe ser capaz de llevar a cabo la misión y la estrategia de dicha organización, (Bass, 2003). Por su parte también se establece que durante décadas, los investigadores han observado que la gestión de la cultura de las organizaciones es, o debería ser, la función principal del director o gerente de la empresa, (Schein, 1985). También se determina que el líder debe lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Por su parte, Lord y Hall (2005), afirmaron que los líderes se enfrentan a la tarea de asegurar que el diseño de un programa de desarrollo de liderazgo sea eficaz para producir futuros líderes exitosos, y esa responsabilidad incluye dar prioridad a los diversos factores en el proceso de desarrollo.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones (Waldman, 2001). Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas (Zaccaro, 1995).

Con respecto al papel fundamental que juega el líder en el bienestar del trabajo y la satisfacción laboral, se plantea que el liderazgo es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador (Omar, 2011).

Por otra parte en un estudio determinó que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse. Partiendo de estos elementos, existe una fuerte evidencia teórica que sustenta la importancia del

liderazgo para el desarrollo y logro de la ventaja competitiva en las organizaciones. En correspondencia la gran mayoría de los estudios consultados en la literatura se han centrado en demostrar desde el punto de vista empírico la naturaleza de dicha relación (Thompson, 2012).

## **Conclusiones**

Trice y Beyer (1991), examinaron el proceso de cambio cultural en las organizaciones y el papel de la dirección en ese cambio. Al igual que (Keiper, 2002 ; Sharkey, 1999), sugieren, que el proceso de desarrollo del liderazgo necesita un enfoque en la cultura de la organización con el fin de ser eficaces para lograr el cambio organizacional. De igual manera, Keiper (2002), llegó a la conclusión de que el liderazgo tiene un vínculo directo con la cultura de la organización, en el que el proceso de desarrollo del liderazgo resulta importante en el fortalecimiento de la cultura y en algunos casos, en el cambio de la cultura.

En uno de los elementos fundamentales de la cultura organizacional, los líderes se les advierte que la creación, gestión y desarrollo de la cultura es uno de los papeles más importantes de liderazgo (Schein, 1985). El papel de los líderes en el establecimiento del clima y la visión de las organizaciones que dirigen es un concepto fundamental en la idea de liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1993; Bums, 2003).

Del mismo modo, la comprensión de las ramificaciones culturales del cambio organizacional estratégico es fundamental para la implementación exitosa (Lorsch, 1986). Entonces, se puede establecer que la cultura organizacional y la implementación del cambio son conceptos inseparables para los líderes. Johnson (2000), en un estudio de la cultura y la formación de la estrategia, recomienda una visión más amplia del contexto organizacional que incluye una sensibilidad hacia el papel de líder en la cultura en lugar de distanciarse de ella.

De igual manera, Trice y Beyer (1991) señalaron que la capacitación para los administradores de la cultura organizacional es necesaria para mantener la cultura existente. Esto se convierte en un factor importante en la identificación, el reclutamiento, y el desarrollo de futuros líderes. Una parte



importante de la responsabilidad de un líder es garantizar la existencia de una organización, que pueda llevar a cabo la misión y la estrategia de apoyo a la visión del líder (Bass, 1985).

Entre las razones por lo este tema motiva el interés de los investigadores se relaciona con que el liderazgo, ha sido considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países (Choo, 2007). Al respecto, Peiró (2000) sugiere, que el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida de la calidad de sus líderes.

Desde la teoría, son varias las alternativas para conceptualizar y definir este término, entre éstas, el liderazgo como capacidades, hasta aquellos que lo consideran como un proceso. El líder es un agente que transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados, llevándolos a trascender su propio autointerés, por el bien de la organización (Bass, 2003).

El liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio. En este sentido, se señalan que el liderazgo tiene una serie de elementos que deben ser considerados, tales como: influencia, líderes y seguidores, personas, cambio y objetivos organizacionales, (Lussier, 2002).

Se define también al liderazgo como las capacidades para gerenciar, utilizar las habilidades de las demás personas, capacidades para comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, dirigir, crear ambiente motivador y positivo que promueva en los demás la consecución de las metas, (Robbins, 2009).

Otro planteamiento sobre el liderazgo, es que es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos, (Davis, 2003). Bajo este mismo enfoque, Koontz y Weihrich (2007), aseguraron que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, se puede considerar que los líderes pueden crear condiciones ambientales, ya sea para el desarrollo de los empleados o bien, para limitar su participación. Otro de los temas que se encuentra en debate en la literatura se relaciona con los roles y responsabilidades

que deben asumir los líderes en función de guiar a las personas de la organización de forma efectiva hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles.

Entre las responsabilidades del líder está la de garantizar la existencia de una organización, debe ser capaz de llevar a cabo la misión y la estrategia de dicha organización, (Bass, 2003). Por su parte también se establece que durante décadas, los investigadores han observado que la gestión de la cultura de las organizaciones es, o debería ser, la función principal del director o gerente de la empresa, (Schein, 1985). También se determina que el líder debe lograr que la organización genere relaciones que permita obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, llegando a transformar el contexto (Fullan, 2002).

Analizando los resultados obtenidos de las investigaciones, se puede determinar que el liderazgo está fuertemente relacionado con la conducta de las organizaciones, y que el líder ejerce fuerte influencia sobre dicha conducta, mucho más que la influencia que pueda ejercer sobre él la organización; esto es, que es más seguro que la conducta, la personalidad y el comportamiento del líder, modulen la conducta de sus liderados y de las organizaciones que lideran.

## Referencias

- Amaya, M. (1996). *Dinamica del Liderazgo en las Organizaciones*.  
(Tesis: Universidad Santo Tomás)
- Barreto, A. (2009). *Liderazgo Transformacional para la gerencia empresarial basado en la gestion del conocimiento y la innovación*. Obtenido de UNIVERSIDAD DEL ZULIA:  
[http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_busca/archivo.php?codArchivo=1563](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArchivo=1563)
- Bolman, L. & Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Bass, B. A. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership [La predicción del rendimiento de la Unidad de Evaluación transformacional y transaccional del Liderazgo]. Obtenido de <http://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-882207.pdf>
- Becerra, M. &. (2011). El Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes. *Revista Científica digital del centro de investigacion y estudios gerenciales*.
- Bolman, L. & Deal, T. (1995). *Organización y Liderazgo*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *Lo mejor de los Gúrús*. España: Eicion Gestion 2000.
- Casales, J. C. (1999). Patrones de liderazgo y desempeño profesional en instituciones de salud. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 18(1), 31-40.
- Casares, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. Mexico: Fondo de cultura economica.
- Chaleff, I. (1997). Learn the art of followership. *Government executive*, 29(2), 51.
- Cheng, C. &. (2012). *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis* [El Impacto de Liderazgo Espiritual en Comportamiento Organizacional Ciudadanía: Un Análisis Multi-Muestral] (Segunda ed., Vol. 15). (Pearson,

Ed., & Translate, Trad.) Machala, El Oro, Ecuador: Journal of Business Ethics. doi:78875-9997

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Segunda Edición McGraw Hill Interamericana.

Choo, H. (2007). Leadership and the workforce in Singapore [Liderazgo y fuerza de trabajo en Singapur]: Evaluations by the Singapore Human Resources Institute. *Research and practice in Human Resource Management* 15(2):104-114.

Coleman, D. (1998). What makes a leader [Qué hace a un líder]. *Harvard Business Review*. November.

Conger, J. (1991). *Líder Carismático*. Bogota: McGraw Hill.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Diaz, G. (1998). El Recurso Humano en las Empresas que Forman Parte de la Globalización. *Revista Acta Académica: Universidad Autónoma de Centro América*.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1996). *La Nueva Dirección de Empresas: De la teoría a la práctica*. Colombia: McGraw Hill.

Evkall, G. & Ryhammar, L. (1997). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creat. Innov. Manag.* 7, 126-130.

Freire, P. (2005). *Pedagogía del Oprimido*. Coyoacan, Mexico: Sigla XXI Editores S A.

French, W. &. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Fullan, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.

Gardiner, M. & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries [Diferencias de género en el estilo de liderazgo, estrés y salud mental en el trabajo en hombres y mujeres dominados en la industria]. *Journal of Occupational Psychology*. 72,301-315.

- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Gil, F. (1990). *Liderazgo*. México: Instituto de Capacitación Política.
- Heider, J. (2004). *El Tao de los líderes*. Buenos Aires: Editorial del Nuevo Extremo S A.
- Hellriegel, Slocum y Woodman (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P.(1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Ingenieros, J. (2002). *Las Fuerzas Morales*. Bogotá: Ediciones Universales.
- Kahal, S. y Susik, J. (1997) Effects of leadership style and follower is cultural orientation on performance in group and individual task condition [Efectos del estilo de liderazgo en el rendimiento del grupo y del individuo como una orientación cultural a seguir]. *Personnel Psychol.* Estados Unidos.
- Kotter, J. (1988). *El Factor Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo S. A.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración: un enfoque internacional*. México: Mc. Graw Hill. México.
- Kreitner. & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Llaneza, J. (2009). *Ergonomía y Psicología aplicada: Manual para la formación del especialista (12va Ed)*. España: Lex Nova S. A.
- Lord, R., & Hall, R. (2005). *Identity, deep structure and the development of leadership skill*. Elsevier.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, (2a. ed.). México: Thomson Learning.
- Maslow A. (2005) *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. España: Paidós Ibérica.
- Moran, A. (2007). *liderazgo en la función directiva*. México: Mc-Graw-Hill.

- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberavit*, 17, 129-137.
- Payeras, 2. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Peiró, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Rahman, S. (2001). Total quality management practices and business outcome: Evidence from small and medium enterprises in Western Australia. *Total Quality Manag.*, 12, 201-210.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De vos, P., Bonet, M., Van der Stuyft, P. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista cubana de higiene y epidemiología*. V.48, No. 2. Cuba.
- Rodriguez, A., Paz, M., & Lizana, J. (2011). *Clima de satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena salud y sociedad V. 2 N° 2*. Chile.
- Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 12 (2), 109-125.
- Sabucedo, L. (1996). *Psicología Política*, Madrid: Síntesis Psicología.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*.
- Seeger, M., & Sellnow, T. (2007). *Mediated pre-event public education [Prevención mediática en la educación pública]*. Maryland.
- Shamir, B., House, R. & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organizational Science*, 4(4), 577-594
- Shultz, D. (1997). *Psicología Industrial*. Colombia: McGraw Hill.
- Siliceo, A., Casares, D. & González, L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura*. Mexico: McGraw Hill.

- Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies [El liderazgo transformacional puede mejorar las competencias de la fuerza laboral]. *Nursing Management*, 18(10), 21-24.
- Vroom, V. & Jago, A. (1990). *El nuevo Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos S. A.
- Waldman, D. A., Ramírez, G. G., House, R. J. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of management journal*, 44(1), 134-143.
- Warren, L. & Hutchinson, W. (2000). Success factors for high technology SMEs: A case Study from Australia [Factores de éxito para la alta tecnología SMEs: Un caso de estudio para Australia]. *Journal of Small Business Management*, Julio, pp.86-91.
- Werther, W. &. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Yang, Y. F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction [Una investigación de la interacción del funcionamiento del grupo estimulada por el liderazgo transformacional para determinar la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca]. *Social, Behavior and Personality*. Recuperado el 17 de 9 de 2015.
- Zaccaro, S.J. (1995). Leader resources and the nature of organizational problems: commentary on cognitive resources and leadership. *Appl. Psychol.* 44.
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Mexico: Pearson.