

## **EL LIDERAZCO Y LAS HABILIDADES DIRECTIVAS: UNA PERCEPCIÓN DIVERSA EN LAS ORGANIZACIONES**

### **LEADERSHIP AND MANAGEMENT SKILLS: A DIVERSE PERCEPTION IN ORGANIZATIONS**

Rolando Gómez Meza<sup>1</sup>

#### **Resumen**

El liderazgo ha marcado una representación grupal o de seguidores en una persona llamada líder con capacidad de valentía de generar cambios. La práctica de liderar se remonta desde civilizaciones como la egipcia, china, sumeria, romana, hebrea y babilonia, abarcando influencia de los militares y la iglesia católica, y llegando a la edad moderna. La base del liderazgo es la influencia y habilidad de generar cambios en otras personas, en las organizaciones busca gestionar a los empleados al tiempo de conseguir una productividad con el fin de conseguir los objetivos estratégicos. La presente investigación tiene el propósito de identificar el liderazgo y habilidades directivas percibidas por los empleados desde la dirección y la figura de gobierno inmediato, el superior jerárquico, identificando la coherencia entre estos dos liderazgos frente a una misma misión empresarial. La metodología utilizada fue una investigación no experimental que consolidó 190 empleados de distintos sectores económicos. El instrumento fue un cuestionario tipo Likert con una confiabilidad de 0,89 Alfa de Cronbach. El recaudo de información permitió identificar el liderazgo transformacional como el reconocido en las empresas del estudio tanto en la dirección o gerencia como en los jefes inmediatos, dándose un comportamiento muy parecido también en las habilidades directivas medidas en estos dos liderazgos. Los resultados muestran los empleados identifican el liderazgo transformación desde la dirección en el 56,84% y en los jefes inmediatos 52,11%. Las habilidades directivas que acompañan ese liderazgo son percibidas con una satisfacción para la dirección o gerencia en 46,80%, seguido del 38% en totalmente satisfecho. Para el jefe inmediato presentó muy satisfecho en 58,40%, y en un 26,30% totalmente satisfecho. Se concluye existe estrecha coherencia entre el liderazgo promovido y las habilidades directivas desde la gerencia o dirección, y el desarrollando y percibido por los empleados en sus jefes inmediatos.

**Palabras claves:** gerencia, habilidades directivas, liderazgo transformacional, organizaciones, tipos de liderazgo.

#### **Abstract**

Leadership has marked a group or followers' representation in a person called a leader with the courage to generate change. The practice of leadership dates back to civilizations such as the Egyptian, Chinese, Sumerian, Roman, Hebrew, and Babylonian, encompassing the influence of the military and the Catholic Church, and reaching the modern age. The basis of leadership is the influence and ability to bring about change in other people. In organizations, it seeks to manage

Recepción: 27 de Abril de 2021 / Evaluación: 27 de Mayo de 2021 / Aprobado: 18 de Junio de 2021

<sup>1</sup> Magíster en Dirección de Empresas, Universidad Camilo José Cela, España, Email: [rgomez6@hotmail.com](mailto:rgomez6@hotmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1365-9838>

employees while achieving productivity in order to meet strategic objectives. The purpose of this research is to identify the leadership and management skills perceived by employees from the perspective of management and the immediate governing figure, the hierarchical superior, identifying the consistency between these two types of leadership in the face of the same business mission. The methodology used was a non-experimental study involving 190 employees from different economic sectors. The instrument was a Likert-type questionnaire with a reliability of 0.89 Cronbach's alpha. The information gathered identified transformational leadership as recognized in the companies in the study, both in senior management and among immediate supervisors, with very similar behavior also observed in the management skills measured in these two leadership styles. The results show that employees identify transformational leadership from senior management in 56.84% of cases and from immediate supervisors in 52.11% of cases. The management skills that accompany this leadership are perceived with satisfaction for senior management or management in 46.80% of cases, followed by 38% who are totally satisfied. For immediate supervisors, 58.40% were very satisfied, and 26.30% were totally satisfied. It can be concluded that there is close consistency between the leadership promoted and the management skills of senior management or executives, and those developed and perceived by employees in their immediate supervisors.

**Keywords:** management, management skills, transformational leadership, organizations, types of leadership.

### Introducción

Dentro de los contextos grupales la participación de sus miembros y el aporte de cada uno es la esencia de su conformación para alcanzar intereses, siendo ello una ventana para conocer la interacción entre dicha colectividad, la capacidad de gestión ante las diferencias de sus actores y el reto de mantener una armonía; una concordia que debe contar con una identidad y un rumbo para lograr la meta real propuesta.

Ante este escenario, a lo largo de la historia el patrón identificado es la existencia de una representación que consolidade la colectividad en una persona llamada líder, un actor o actores con características de mando con el reto de lograr resultados orientados a producir productos o servicios con el trabajo y apoyo mancomunado de personas. Lograr lo anterior requiere de actitud y aptitud, los líderes deben tener capacidad de liderazgo, básicamente influenciar, mover y motivar a otras personas bajo una premisa definida o punto de llegada. A lo largo de de siglos se ha visto en distintos momentos, como las guerras, movimientos políticos, organizaciones y todos aquellos hechos generadores de historia soportan ese reconocimiento del ser humano y sus características particulares en lograr cambios estructurales y comportamentales; reconociendo las diferencias de sus miembros para desafiar y lograr el cometido bajo una aptitud influenciada en el resto de las personas.

La práctica se remonta desde civilizaciones muy antiguas como Egipto, China, Sumeria, Roma, Hebreos y Babilonia, abarcando influencia de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, el sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial (Estrada, 2007, pág. 343).

Desde una espera macro el liderazgo se arrastra, tal es el caso de China que consagra mérito de liderazgo con el pensador Confucio, quien mantuvo un itinerario de visita a lo largo y ancho del país para marcar un estilo de liderazgo a los feudales, queriendo fomentar su estilo de

pensamiento conocido hasta estos días como confucianismo o confucionismo (Castaño, 2013, pág. 24). La diversidad de esta capacidad de influencia es tan diversa como lo colores, el filósofo e historiador Thomas Carlyle (1907, pág. 18), indicaba “la historia del mundo fue la biografía de los grandes hombres”, conocida básicamente como la teoría del “Gran Hombre” donde se deja en manifiesto la convicción sobre el liderazgo, basando su tesis en que el liderazgo es innato y que no se puede aprender como convertirse en líderes, sino que es una cualidad masculina enfatizando su aplicación a asuntos militares.

Desde el enfoque de la psicología los estudios de Terman (1904), aportan como principales sobre la teoría de rasgos, sentando posiciones sobre atributos como la inteligencia incluye en la vida exitosa (Parisi & Sánchez, 2020, pág. 120). Desde esta ciencia se tiene una visión diferente para analizar y estudiar el liderazgo, se tienen en cuenta variables innatas de la persona para actuar en un entorno social derivándose cualidades y rasgos para ejercer el liderazgo.

Son muchas posturas en la actualidad sobre el liderazgo, de hecho, organizaciones se enfrentan a un compendio de liderazgos y habilidades directivas aun cuando siguen un fin específico, al tratarse de personas, es normal encontrar diferentes posturas y comportamientos. Todo proceso, área o unidad cuenta con un liderazgo, lo complejo en una organización es sincronizar el liderazgo declarado dentro del ADN de la organización o dirección y el desarrollando en los distintos niveles de la estructura organizacional.

A nivel mundial, son muchos los líderes que representan esa valentía e identidad sobre una industria o sector, líderes iconos de compañías referentes como Apple, Facebook, Disney Corporation, Netflix, General Motors, WhatsApp, Microsoft, Tesla, LinkedIn entre otros. Liderazgos enfocados a la innovación y lo transformacional, que podría estar acompañado de otros liderazgos que a la luz del marketing podrían quedar camuflado.

Desde las naciones, los liderazgos empresariales suelen estar representados por emporios empresariales con políticas definidas, suelen tener mayores participaciones en el PIB del país y consigo un reconocimiento y respeto de sus promotores y representantes. Para el caso colombiano los líderes al cierre año 2020 se centraron entre las marcas: Bancolombia, Nutresa y Alpina (larepublica, 2020), ello como producto de la reputación de sus líderes empresarios.

Desde una organización tradicional el líder surge al demostrar capacidad de orientación a los empleados y de habilidades de trabajar de manera colaborativa para lograr un objetivo común Castro (2020, pág. 11). Lo cierto es que mantener un liderazgo firme y continuo representa un reto personal y organizacional, en especial en tiempos de incertidumbre como el originado del Covid 19, donde las prácticas tradicionales han cambiado y el aislamiento podría representar una brecha de comunicación y de liderazgo ante la no presencialidad; producto del surgimiento del aislamiento forzado.

Una característica de los liderados con relación al líder es la condición humana de adaptabilidad. Esta misma desde los líderes configura empatía, enfoque humano desde la crisis, fomento del bienestar de los trabajadores sin descuidar la rentabilidad financiera y protección de la organización, tal como lo expresa Santiago (2020, pág. 3). Bajo esta premisa, la presente investigación tiene el propósito identificar el liderazgo y habilidades directivas percibidas por los empleados desde la dirección y la figura de gobierno inmediato, su superior jerárquico, identificando coherencia entre estos dos liderazgos frente a una misma misión empresarial.

## **El liderazgo**

Distintas investigaciones buscan identificar el liderazgo en organizaciones de distinto tipo y tamaño, Melgarejo et. al (2021), desarrollaron una investigación con el fin de determinar como el

liderazgo impacta de la productividad de los empleados en la ciudad de Cardel. La investigación obtuvo resultados que dan muestra tiene impacto moderado, en proporción a que mejorar el liderazgo mejora la productividad en los empleados y viceversa; concluyendo de manera concreta el liderazgo es pieza clave en la productividad, y recomendando el diseño de estrategias para mantener y optimizar el liderazgo organizacional.

Jiménez et. al (2018), desarrolló investigación de tipo correlacional y enfoque cuantitativo, categorizando el liderazgo según Kurt Lewin por niveles en Pymes de la ciudad de Santa Marta, teniendo como resultado el liderazgo democrático mayormente desarrollado por las organizaciones al contar con mayor participación los grupos de interés; existiendo una interdependencia entre los perfiles del liderazgo.

Otra investigación, Ramos (2021), tuvo como objetivo el análisis de tipos de liderazgo en las organizaciones para efectos positivos y transformar, se desarrolló bajo una metodología descriptiva y de análisis documental que identificó nueve tipos de liderazgos “natural, democrático, autocrático, liberal, carismático, transaccional, transformacional, socioformativo, y el pedagógico”. Los resultados dieron muestra el más conveniente para cambios significativos fue el transformacional, asociando una dinámica positiva en la organización, la confianza de los seguidores y esa característica empática de conexión entre líder y liderados.

Básicamente el liderazgo es la capacidad de una persona para motivar, inspirar, seguir, transformar, dirigir, unir y generar cambios en procesos y personas bajo fines comunes. Schwartz (1971, pág. 61), afirma en su obra *La Magia de Pensar en grande* “Mírelo en este sentido: Un líder es una máquina humana que fabrica decisión. Ahora bien, para manufacturar alguna cosa debe procurarse el material fresco necesario. Al alcanzar decisiones creativas, el material fresco son las ideas y sugerencias de los demás. Desde luego, no debe esperar que los demás le den soluciones hechas y preparadas.”.

Para Maxwell (1998, pág. 17), los títulos obtenidos no demandan mucho valor al momento de medir el liderazgo, puesto no se otorga, nombra ni queda asignado. “Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo —sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo.”. Para este autor, el liderazgo está enmarcado por la influencia que tiene una persona con relación al resto, y en la práctica es fácil observarlo en distinta manera, el liderazgo es algo diferente a la jerarquía y es aquí una confusión grande que se suele contar al tocar el tema, el liderazgo tiene que ver con la influencia innata que tiene una persona, ajena a su currículo, estado social y ocupación, “La verdadera medida del liderazgo es la influencia —nada más, nada menos” (Maxwell, 1998).

Desde otro punto de vista el liderazgo como habilidad, es visto como la influencia existente entre el líder y los seguidores en función a su cometido u objetivo en común, considerando la práctica del liderazgo como dinámicas compuestas por una serie de variables que se relacionan (Daft, 2006). Desde una mira más moderna, Rivera et. al (2020, pág. 7), sostienen es una habilidad gerencial básica en las organizaciones y de carácter necesaria en el siglo XXI, teniendo una influencia en las personas dentro del contexto laboral. Por su parte Mera et. al (2021), piensan tiene una connotación dentro de otras habilidades de carácter directivas al agruparlas y fomentar el desarrollo en cualquier ámbito empresarial. Básicamente lo autores sostienen la base del liderazgo es la influencia y habilidad hacia otras personas. Uno de los dilemas encontrados en el liderazgo se asocia a identificar su estilo representado por el gerente, un aspecto importante para hacer mediciones de desempeño en los trabajadores Salinas et. al (2020, pág. 294).

## **Estilos de Liderazgos**

### **Autocrático**

Mantiene posturas negativas sobre el personal asumiendo pueden ser perezosas, foco confiables e irresponsables, sin embargo, el liderazgo suele caracterizarse por alto grado de rendimiento en productividad al mantener una planificación, control y toma de decisiones centralizada en su líder; pero maneja una baja relación con las personas Díaz et. al (2018). Para Palafox et. al (2021, pág. 12), suele caracterizarse por dar órdenes, esperando que sean acatadas y llevadas a cabo en todo momento por todos los subordinados. Lo autocrático aún se mantiene en distintas sociedades y especialmente en escenarios políticos, los conflictos en constante ocasión en las democracias han derivado en mantener una unión fuerte e innegable (Herzog, 2021, pág. 4).

Este liderazgo es de los más antiguos y practicados por la naturaleza propia del ser humano, de sentir el protagonismo, la satisfacción de sentir poder, de tener el control en todo momento y sentir admiración aparentemente. El líder es el centro del grupo, quien dirige de manera unilateral, quien no acepta ni valora las posiciones y participaciones de los demás, quien mantiene rigidez. Desarrolla poco las habilidades comunicativas, participativas, sociales ni de cooperación.

### **Democrático**

De acuerdo con Lewin (1951), exponente de este tipo de liderazgo, lo definió como el más eficiente para la productividad del grupo al fomentar la creatividad, colaboración y motivación entre sus miembros; básicamente las decisiones mantienen un formato de inclusión participativa por parte del líder. Para Fierro & Villalva (2017, pág. 159) es el fomentar el trabajo en equipo con posturas de consenso y constante dialogo, lo individual no tiene cabida y al haber participación de los miembros se da una motivación para alcanzar los objetivos. Motivación que puede lograrse entre otras variables cuando el jefe sea capaz de conocer los factores que tiene mayor impacto en la motivación de sus seguidores (Codina, 2010, pág. 24). Por su parte Woods (2020) define este liderazgo como una cultura que reconoce la participación de espacios inclusivos y momentos para compartir del poder, al tiempo de hacer del dialogo una fuente de transformación y aprendizaje de tipo holístico. Siendo finalmente un proceso compartido y de colaboración donde se actúan como colíderes hacia una innovación.

Básicamente el líder tiene las habilidades para comprender la importancia y el reconocimiento que necesita toda persona dentro de un grupo, trabaja constantemente con el equipo permitiendo y fomentando su participación y girando el rumbo de las decisiones desde el punto de vista grupal y de equipo. Con este modelo de liderazgo se aporta una descentralización del proceso dentro del mismo proceso, la participación del líder es importante y necesaria pero su ausencia no desestabiliza el grupo ni la organización. Sin duda puede presentar desventajas lógicamente, al consignar demasiada confianza en los miembros del equipo, como también la dificultad para lograr colocar en acuerdo a todos al tiempo.

### **Transformacional:**

Definido por Bernard Bass, quien fue doctor en Psicología Industrial, orientó el modelo transformacional y transaccional como opuestos, para el liderazgo transformación destaca la estimulación y trabajo de la conciencia de las personas, el compromiso con el logro de objetivos y su norte en función a la misión de la empresa para un bien común, donde se establece límites frente a las posiciones personales (Bass, 1985). Según este autor, el líder marca cinco características: influencia, carisma, admiración, motivación y saber comunicar.

Lozado (2013, pág. 204), lo reconoce como la motivación y producción de un clima agradable, de comunicación y participativo en que las personas logren sentirse valorada por los aportes que ofrezca. Busca además la transformación en sus participantes haciendo conscientes del valor de los resultados del trabajo (pág. 194). Tapia & José (2020, pág. 2) lo definen como aquel capaz de centrar la atención en el líder con relación a los seguidores, siguiendo el patrón de cambios en los seguidores por parte del líder con características transformacionales, valorándose los resultados obtenidos luego de las tareas realizadas.

Se puede afirmar entonces este liderazgo persigue la transformación, cambiar el estado de las cosas bajo la premisa que se mejoran con respecto con lo que ya se cuenta. Lo importante de este liderazgo es la inspiración que genera el líder entre el grupo para fomentar el liderazgo, su desarrollo, crecimiento, conservación, innovación y bienestar común.

### **Liderazgo transaccional**

Bass (1985), lo definió como el liderazgo donde se intercambian recompensas y sanciones entre líderes y seguidores, con el propósito de conseguir los resultados y objetivos planificados bajo una eficiencia, este autor también le da una mirada a la gestión de las excepciones donde el líder corrige errores y afronta crisis. De acuerdo con Contreras & Barbosa (2013, pág. 159) “El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado”. Para Noreña et. al (2021) este liderazgo se caracteriza por las relaciones de intercambio, ello es recompensa contingente ante una gestión excepción, activa, o gestión pasiva, excepción.

En este tipo de liderazgo existe una motivación entre líder y seguidores que se encuentra condicionada a un bien material y reconocimiento, su filosofía se concentra en premiar en la medida de las personas del grupo-equipo cumpla el cometido, lo que indudablemente es beneficioso para cualquier organización y escenario que requiera una productividad, los miembros permanecen en alerta constante para sobresalir, mejorar sus condiciones y estimular sus ambiciones. Las transacciones e intercambio en medio del desarrollo de tareas, estrategias y logros en función del trabajo es el horizonte porque retorna resultados a corto plazo y representativos.

A lo largo del tiempo dada la demanda de necesidades para mantener posturas sobre las personas e influir en ellas, se han identificado diferentes tipos de liderazgo, quizás no entran dentro de la lista de los tradicionales o convencionales indicados anteriormente, pero pueden aportar beneficios para el cambio de status quo. Santiago (2020), realizó una investigación con el propósito de analizar el impacto de la pandemia y el liderazgo adaptativo, un liderazgo que quizás puede asociarse a un caracteriza del líder en cuando a adaptación y puede encajar dentro del desarrollo de las habilidades a desarrollar y mantener. El resultado de la investigación arrojó la adaptabilidad en condiciones laborales desarrollada ante la situación incontrolable desde algunos aspectos por el Covid-19, permitiéndose la adaptabilidad por tres factores, capacidad de adaptación organizacional, con influencia del liderazgo, tomas de decisiones ágiles e información para el proceso de organizacional (Sánchez, 2020 en palabras de Santiago (2020)).

### **Las habilidades directivas**

A lo largo de nuestra vida hemos escuchado un sin número de veces el concepto de habilidades, un concepto fácil de aprender y retener al asociarlo a hechos representativos de una persona. Dentro de los conceptos oficiales del término habilidades tenemos “*Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza*” (Real Académia Española, 2017), visto de

este modo tiene coherencia cuando al hablar de liderazgo se asocia el término habilidades. Básicamente esa capacidad que tiene una persona para jalonar un grupo de personas bajo unas condiciones innatas y propias de su ser.

De acuerdo con Katz (1974), son conocimientos que se adquieren en el transcurrir del tiempo para tratar de forma exitosa problemas que pueden ser recurrentes. También como ese grupo de conocimientos adquiridos de forma específicas visiblemente notoriamente en los directivos, desarrolladas por necesidades personales, de grupo y de sociedad en general (Ascón & García, 2021, pág. 120). A continuación, en la figura 1 las habilidades directivas consideradas importantes y debería tener una persona con capacidad de decisión en una organización o institución.

Habilidad	Definición
Autoconocimiento	Es una habilidad básica de dirección para el manejo de incertidumbre.
Gestión de conflictos	Situación en la que se dé diferencia de intereses unida a relación de interdependencia (Viveros, 2003, pág. 9).
Resiliencia	Capacidad para afrontar situaciones complejas y desalentadoras bajo positivismo y mirada optimista hacia el futuro (Aurelio, 2020).
Desarrollo profesional	Es el acompañamiento a otros para su desarrollo, de tal manera que viva experiencias, adquiera conocimientos y visión (Viñas & Carreón, 2019).
Inteligencia emocional	Las personas necesitan inteligencia emocional para desarrollar otras habilidades gerenciales (Whetten & Cameron, 2011, pág. 89).
Motivacionales	Se da cuando el líder anima al equipo de trabajo a desarrollar su productividad identificando sus fallas en un modelo de estilo explicativo-constructivo (Orduz, 2013).
Técnicas	Desarrollar tareas específicas (Madrigal, 2009).
Comunicativas	Es la capacidad de intercambiar información entre las partes interesadas de manera efectiva y adecuada Paul et. al (2018, pág. 6), recayendo de forma responsable en el líder el mantener el control y capacidad persuasiva.
Asertividad	Desde el liderazgo, corresponde a conducir e influenciar en otros en el relacionamiento interpersonal problemático que requieren asumir responsabilidades, básicamente influenciar en iniciativas. Lorr et. al (1981) en palabras de Caballo (1983, pág. 57).
Humildad	Es la capacidad de establecer el límite de nuestra fuerza, en otras palabras, los defectos que cuestan reconocer y son obstáculos para el progreso (Llano, 2004, pág. 18).

**Figura 1. Habilidades directivas**

Fuente: Elaboración propia (2021).

Las acciones que una persona desarrolla en el marco de un liderazgo como los identificadas anteriormente son habilidades, según sean percibidas tendrán mayor aceptación o rechazo. La duda por resolver se manifiesta en ofrecer el mejor liderazgo, es decir, las mejores habilidades o comportamientos para definirlo. Las anteriores no pueden considerarse como únicas, existe diversidad de opiniones como habilidades categorizadas según el tipo de liderazgo que se quiera desarrollar; lo que permanece de manera transversal a todas ellas es la capacidad de influir y cambiar comportamientos.

La no perfección humana imposibilidad mantener liderazgos bajo habilidades sostenidas en el tiempo, solamente Jesucristo basado en las escrituras sagradas y por su poder sobrenatural se ha mantenido muy a pesar de contar con detractores, fue un líder y mantiene su liderato en los tiempos. En contraste, los líderes terrenales que han adquirido conocimiento de tipo técnicos y habilidades cognitivas tienen la capacidad de tomar decisiones de calidad (Tapia & José, 2020) pero podría no garantizarse un liderazgo sostenido “los directivos eficaces desarrollan un conjunto

de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas” (Whetten & Cameron, 2011, pág. 11).

En suma, las personas con características de liderazgo integral se consideran emocionalmente más inteligente debido a que mantienen calma y condiciones de presión, viéndose ello reflejando en un mejor rendimiento (Parisi & Sánchez, 2020, pág. 120).

### **El Liderazgo y las Habilidades**

Son los resaltados en empresas, países y en todo el mundo por la valentía y esfuerzo constante para transformar o cambiar estados de cosas o situaciones. Cuando estos surgen, empiezan los cuestionamientos subjetivos sobre si puede llamarse o no líder ante semejante atrocidad alcanzada o por otro lado el reconocimiento de una transformación e innovación de carácter positivo percibido. Independiente de la posición, se debe reconocer el impacto del liderazgo al cambiar formas de pensar, actuar, de seguidores y detractores que defienden teorías. Por lo anterior, hay que tener una claridad característica, el liderazgo es la capacidad para influenciar en otras personas con habilidades, y en las habilidades de otras personas, comportándose como instrumento que acompaña la estrategia planificada; el tipo de liderazgo y las habilidades implementadas pueden darse dependiendo de lo que se quiere alcanzar.

El tipo de liderazgo percibido de una organización no necesariamente corresponde con las características de un líder particular y sus habilidades dentro de la misma organización, dado la cultura de la organización y los estilos de liderazgos que se promueve son decisivos (Bernasconi y Rodríguez-Ponce, 2018 en palabras de Riquelme et. al (2020, pág. 41)) y pueden afectar la estimación general.

El liderazgo tiene una connotación particular, por ejemplo, personas valoradas “malas, sin principios” por generar resultados negativos, presentan reconocidos resultados sobre liderazgo, mientras otras calificadas como “buenas, de gran corazón y éticas” no presentan resultados e impactos satisfactorios frente a intenciones reconocidas socialmente positivas, lo anterior permite observar de manera evidente el manejo y capacidad especial de esas personas para mover masas y generar dominio en las demás personas, es decir, un liderazgo; más allá de sus valores y principios. Por último, cabe destacar la disciplina que se requiere para fomentar, desarrollar y sostener las habilidades como acompañamiento del liderazgo y generar transformación.

### **Metodología**

Se desarrolla de tipo cuantitativa, bajo enfoque no experimental al no manipular variables de estudio. Se consolidó información de 190 empleados de distintos sectores económicos, sector primario (empresas agrícolas, ganadería y actividades de la minería), sector secundario (industrial y manufacturero), y el sector terciario (servicios, comercio, transporte, finanzas y comunicaciones) ubicados en la ciudad de Cartagena, Colombia. Como instrumento de medición se elaboró cuestionario de tipo escala Likert con veinticinco (25) interrogantes para medir el liderazgo y habilidades directivas en la dirección o gerencia y de los superiores inmediatos. La encuesta se desarrolló en google forms, y se midió la confiabilidad del instrumento, arrojando 0,89 Alfa de Cronbach, el cuestionario fue difundido por internet dada las condiciones de confinamiento del Covid –19. La información capturada fue procesada mediante estadística descriptiva en el software estadístico SPSS. Se calcularon las habilidades directivas que midió la dirección o gerencia, y las habilidades que midió a los jefes inmediatos; para ambos casos se hizo análisis de frecuencia.

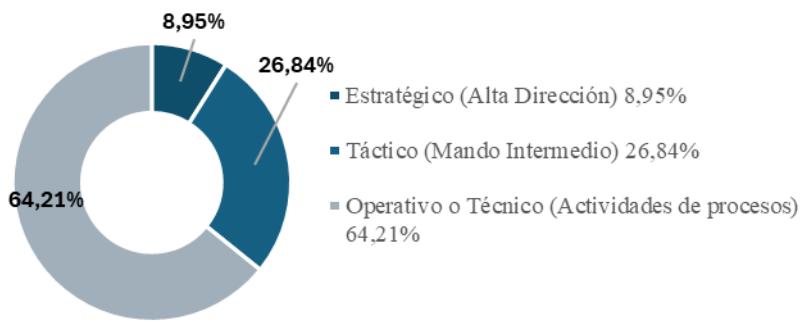
## Resultados y Discusión

La muestra fue aplicada a cualquier persona dentro de los tres sectores económicos como lo indica el gráfico 1. Conformada por 190 empleados, el 92% del segmento terciario: servicios, comercio, transporte, finanzas y comunicaciones; siendo la gran mayoría. El 6% en el sector industrial y manufacturero (sector secundario), y tan solo el 2% en empresas agrícolas, ganadería y actividades de la minería (sector terciario).



**Gráfico 1. Participación del sector económico**

Como lo indica el gráfico 2, la mayoría de los participantes se ubican dentro de la estructura organizacional en el nivel jerárquico operativo o técnico, empleados que realizan actividades concretas para el impulso y materialización de los objetivos de las empresas. El 26,84% dentro del nivel táctico o nivel intermedio dentro de la estructura, supervisión de alguna actividad concreta o unidad dentro de la empresa. El 8,95% se ubica en el nivel directivo y de toma de decisiones dentro de la planificación organizacional.



**Gráfico 2. Ubicación de los empleados en la estructura organizacional**

La medición del liderazgo bajo la concepción de influir en los seguidores en función de un cometido u objetivo en común, y considerando la práctica del liderazgo como dinámicas compuestas por una serie de variables que se relacionan (Daft, 2006), se observa un comportamiento parejo entre los distintos liderazgos en función a la dirección y jefes inmediatos: autocrático, democrático, transaccional y transformación, ver figura 2. El liderazgo autocrático 8,95% y democrático 10,53 presentaron la misma percepción en la dirección o gerencia y jefe inmediato para los encuestados. Entre los liderazgos transaccional y transformacional se encontró una leve diferencia; siendo el liderazgo transformacional el mayormente desarrollando en las

organizaciones. El liderazgo percibido en la dirección o gerencia y jefes inmediatos, difieren de los resultados de la investigación de Jiménez et. al (2018) sobre un grupo de empresas (Pymes) que desarrollan el liderazgo democrático mayormente.

Liderazgo	Medición	
	Dirección o Gerencia	Jefe Inmediato
Autocrático	8,95	8,95
Democrático	10,53	10,53
Transaccional	26,68	28,42
Transformacional	56,84*	52,11*
%	100%	100%

Figura 2. Medición del liderazgo.

Fuente: Elaboración propia (2021).

El grupo de empresas de los tres sectores económicos que agrupó esta investigación percibe un liderazgo transformacional en las dos vertientes, dirección o gerencia y por los jefes inmediatos, pudiéndose interpretar entonces los líderes de estas organizaciones presentan las cinco características que desarrolla un líder: influencia, carisma, admiración, motivación y comunicar (Bass, 1985). Identificar el liderazgo transformacional en esta investigación conlleva una creencia de los seguidores en el líder ante el cambio y de ese reconocimiento de transformar, valorándose los resultados obtenidos luego de las tareas realizadas (Tapia & José, 2020, pág. 2). Liderazgo transformacional que guarda relación con la investigación de Ramos (2021), al identificar el liderazgo transformacional como el capaz de permitir efectos positivos, en generar confianza a los seguidores, empática y conexión entre líder y liderados de un grupo de nueve liderazgos medidos.

Contar con un liderazgo transformacional manifestado por los empleados supone un avance en la gestión de las organizaciones para el logro de sus objetivos y productividad. Por ello, desechar posturas negativas sobre el personal asumiendo pueden ser perezosas, foco confiables e irresponsables como lo indica Díaz et. al (2018), es algo conveniente porque podría generar conflicto; típico de un liderazgo autocrático que poco desarrolla habilidades comunicativas, participativas, sociales y de cooperación.

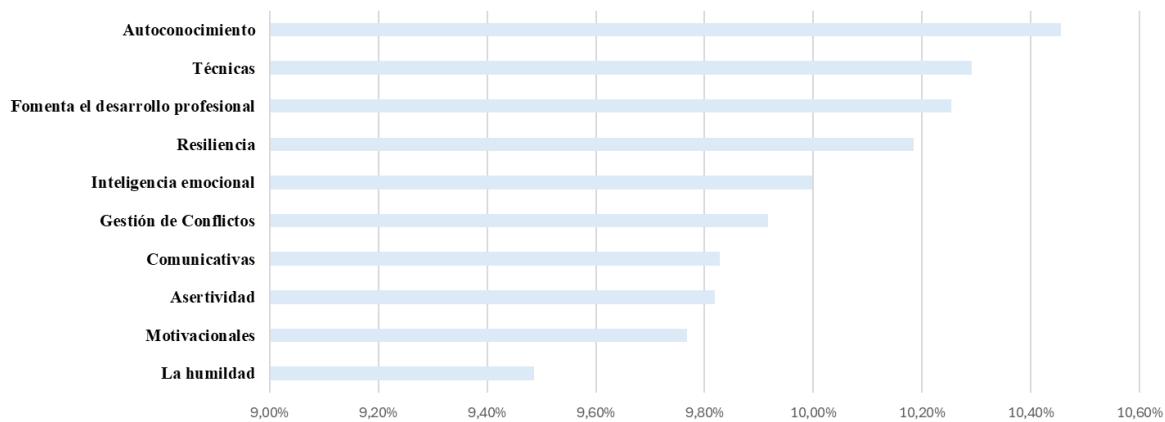
Con relación a las habilidades directivas como ese grupo de conocimientos adquiridos de forma específicas visiblemente notoriamente en los directivos, desarrolladas por necesidades personales, de grupo y de sociedad en general (Ascón & García, 2021, pág. 120), se consideraron diez (10) deben ser desarrolladas por los líderes, ver figura 2. Para la valoración de estas el bloque de diez (10) representa el cien por ciento, se estima cada una tiene un peso de 10 en promedio. Así las cosas, en la figura 3 se desagregan las habilidades de la dirección o gerencia y jefe inmediato.

Habilidad	Dirección o Gerencia			Jefe Inmediato		
	%	Desviación	+/-	%	Desviación	+/-
Asertividad	9,82	-0,18	-	9,95	-0,05	-
Autoconocimiento	10,46	0,46	+	10,17	0,17	+
Comunicativas	9,83	-0,17	-	9,91	-0,09	-
Fomenta el desarrollo profesional	10,25	0,25	+	9,92	-0,08	-
Gestión de Conflictos	9,92	-0,08	-	9,89	-0,11	-
Humildad	9,48	-0,51	-	10,14	0,14	+
Inteligencia emocional	10,00	0,00		9,84	-0,16	-
Motivacionales	9,77	-0,23	-	9,89	-0,11	-
Resiliencia	10,18	0,18	+	10,04	0,04	+

Técnicas	10,29 100%	0,29 -	+	10,25 100%	0,25 -	+
----------	---------------	-----------	---	---------------	-----------	---

**Figura 3. Medición de habilidades directivas**  
**Elaboración propia (2021)**

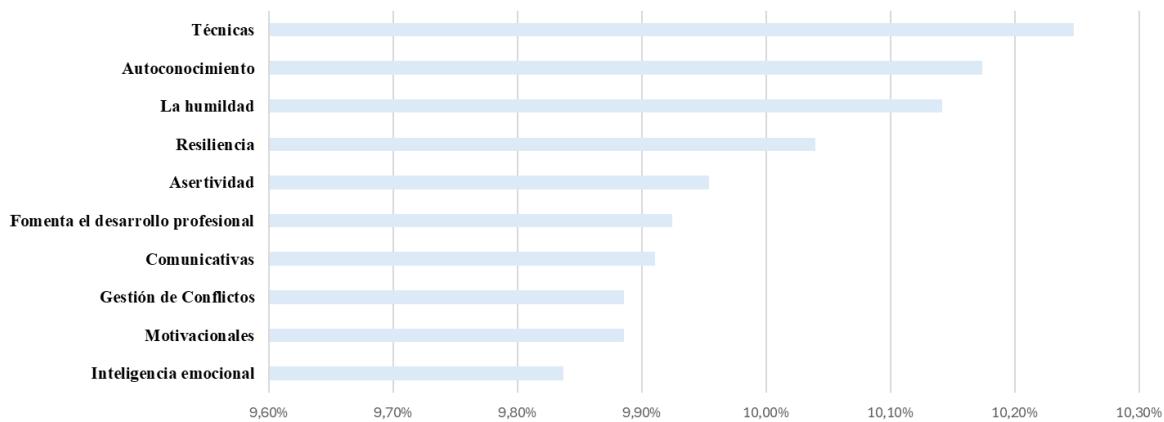
Las habilidades directivas de la dirección o gerencia se encuentran desarrolladas unas más que otras, ello es un patrón de carácter normal. De cara a las habilidades de la dirección o gerencia se tiene que las habilidades: autoconocimiento, técnicas, fomento del desarrollo profesional y resiliencia se mostraron por encima de la media (10), inteligencia emocional se ubica en la media, mientras las habilidades gestión de conflicto, comunicativas, asertividad, motivacional y la humildad se encuentran por debajo de la media. En la figura 4 se observa como resaltan las habilidades de autoconocimiento y técnicas las de mayor desarrollo, mientras habilidades motivacionales y de humildad las más desviadas.



**Figura 4. Desarrollo de habilidades dirección o gerencia.**  
**Elaboración propia (2021).**

Bajo este contexto, desde la dirección o gerencia se tiene habilidades de autoconocimiento y técnicas, lo que permite contar con capacidad de tomar decisiones de calidad (Tapia & José, 2020) y desarrollar tareas específicas (Madrigal, 2009), bajo la ventaja de la habilidad técnica. Teniendo oportunidades de mejora la dirección y gerencia las habilidades que motiven al equipo de trabajo a desarrollar su productividad identificando sus fallas en un modelo de estilo explicativo-constructivo (Orduz, 2013), asimismo, manejar la humildad, trabajando la capacidad de establecer el límite de la fuerza, en otras palabras, los defectos que cuesta reconocer y son obstáculos para el progreso (Llano, 2004, pág. 18).

De cara a las habilidades de los jefes inmediatos se tiene las habilidades: técnicas, autoconocimiento, la humildad y resiliencia se mostraron por encima de la media (10), mientras las habilidades asertividad, fomenta el desarrollo personal, comunicación, gestión de conflictos, motivacionales e inteligencia emocional se encuentran por debajo de la media. En la figura 5 se observa como resaltan las habilidades técnicas y de autoconocimiento con mayor desarrollo, mientras habilidades motivacionales e inteligencia emocional las más desviadas con respecto a la media.



**Figura 5. Desarrollo de habilidades jefe inmediato.**  
Elaboración propia (2021).

Desde el bloque de habilidades del jefe inmediato se tiene habilidades técnicas y autoconocimiento altas, lo que permite tomar decisiones de calidad (Tapia & José, 2020) y desarrollar tareas específicas (Madrigal, 2009). Teniendo oportunidades de mejora los jefes inmediatos en las habilidades que motiven al equipo de trabajo a desarrollar su productividad identificando sus fallas en un modelo de estilo explicativo-constructivo (Orduz, 2013), asimismo, trabajar la inteligencia emocional lo que permitirá desarrollar otras habilidades gerenciales (Whetten & Cameron, 2011, pág. 89).

En suma, las habilidades directivas satisfacen a los empleados de las distintas organizaciones que hicieron parte del estudio, ver figura 6. En especial al sector terciario (servicios, comercio, transporte, finanzas y comunicaciones). El bloque de habilidades estudiado de la dirección o gerencia es aceptado como muy satisfecho en un 46,80% seguido de totalmente satisfecho 38,00%. El bloque de habilidades de jefe inmediato mantiene el mismo comportamiento, muy satisfecho 58,40% seguido de totalmente satisfecho 26,30%.

Escala	Dirección o Gerencia		Jefe Inmediato	
	#Personas	%	#Personas	%
Nada satisfecho	-	-	-	-
Poco satisfecho	9	4,70	8	4,20
Neutro	20	10,50	21	11,10
Muy satisfecho	89	46,80*	111	58,40*
Totalmente satisfecho	72	38,00	50	26,30
<b>Cantidad</b>	<b>190</b>	<b>100</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

**Figura 6. Categorización de habilidades directivas.**  
Fuente: Elaboración propia (2021)

Bajo este resultado se puede afirmar en estas organizaciones el liderazgo transformacional por parte de la dirección o gerencia promovido a través de las habilidades: asertividad, autoconocimiento, comunicativas, fomento del desarrollo profesional, gestión de conflictos, humildad, inteligencia emocional, motivacional, resiliencia, y técnicas, se ve reflejando en los empleados al categorizar los niveles inferiores de la estructura organizacional con un liderazgo transformacional y habilidades muy alineadas entre dirección o gerencia y jefes inmediato. Para mantener esta sinergia los líderes deben renovarse y no perder de vista que: “los directivos eficaces

desarrollan un conjunto de habilidades que se superponen y se apoyan unas a otras, y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas" (Whetten & Cameron, 2011, pág. 11).

### Conclusiones

La dinámica empresarial avanza en la consolidación de una identidad del liderazgo que permita consolidar los intereses organizaciones y generar cambios resultantes hacia la productividad. Esta investigación identificó el liderazgo transformacional como el desarrollando en distintas organizaciones, producto de lo percibido por sus empleados bajo la perspectiva es aquel que inspira y motiva a superar los intereses personales por un bien común y un objetivo compartido.

El liderazgo transformación por parte de la dirección o gerencia se ubicó en el 56,84%, y hacia el jefe inmediato en el 52,11%, seguido el liderazgo transaccional en 26,68% y 28,42% para cada nivel de autoridad. Cifras positivas al mantener las organizaciones posiciones más flexibles al tiempo que trabaja para alcanzar las metas y productividad. Observándose en los empleados la aceptación de un liderazgo más inclusivo en contraposición a un liderazgo autoritario que generalmente prosperaba en la memoria de los empleados.

El desarrollo de las habilidades directivas: asertividad, autoconocimiento, comunicativas, fomento del desarrollo profesional, gestión de conflictos, humildad, inteligencia emocional, motivacional, resiliencia, y técnicas mostraron una aceptación muy parecida entre la dirección o gerencia y las de jefe inmediato, estando los empleados muy satisfechos en la dirección o gerencia en 46,80%, seguido del 38% en totalmente satisfecho. Para el jefe inmediato presentó muy satisfecho en 58,40%, y en un 26,30% totalmente satisfecho. En esencia, los empleados reconocen un liderazgo transformacional impulsado a través de unas habilidades aceptadas fuertemente. En suma, el estudio confirma existe una coherencia entre el liderazgo promovido desde la dirección o gerencia, al identificar este mismo liderazgo en los jefes inmediatos acompañados de habilidades directivas muy parejas entre ambos líderes en la misma organización.

### Referencias bibliográficas

- Ascón, J., & García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. *Coodes*, 9(1). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n1/2310-340X-cod-9-01-116.pdf>
- Aurelio, V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*(34). doi:10.29344/07180772.34.2361
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free.
- Caballo, V. (1983). Asertividad: definiciones y dimensiones. *Estudios de Psicología* (13). Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUEwirque1upyQAxWJRjABHdyfKmEQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F65876.pdf&usg=AOvVaw2D46igo\\_B1\\_suNZvybllW6&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUEwirque1upyQAxWJRjABHdyfKmEQFnoECAsQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F65876.pdf&usg=AOvVaw2D46igo_B1_suNZvybllW6&opi=89978449)
- Carlyle , T. (1907). *Sobre héroes, adoración al héroe y el heroico en la historia*. Houghton Mifflin: Houghton Mifflin.
- Castaño, R. (2013). *Un nuevo modelo de liderazgo por valores*. España. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%202.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Castro, E., Puerto, C., & Rodríguez, M. (2020). *La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial.* Universidad Nacial de San Martín. Obtenido de <https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1266/1/TFPP%20EEYN%202020%20CGE-PC-RMF.pdf>
- Codina, A. (2010). 10 habilidades directivas ¿cuáles?. ¿Para qué?. ¿Cómo?. *Saber, ciencia y libertad.*
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 159. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo.* Cengage Learning.
- Díaz , C., Roncallo , L., López, M., & González , S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista de Economía & Administración*, 15(1). Obtenido de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47/41>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 34, 343. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808064.pdf>
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *NNOVA Research Journal*, 2(4). doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5922017.pdf>
- Herzog, B. (2021). El autoritarismo como patología del reconocimiento: la sustancia sociológica y la actualidad de la personalidad autoritaria. *Humanities & social sciences communications.* doi:10.1057/s41599-021-00819-5
- Jiménez, D., Rincón, A., & Pérez, L. (2018). Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta —Colombia, para el post-acuerdo desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Ean*(85). doi:10.21158/01208160.n85.2018.2051
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator.* Harvard Business Review Press.
- larepublica. (2020). *Bancolombia, Nutresa y Alpina, las empresas líderes en el ranking Merco Colombia 2020.* Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/bancolombia-nutresa-y-alpina-las-empresas-lideres-en-el-ranking-merco-colombia-2020-3077618>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.*
- Llano, C. (2004). *Humildad y liderazgo ¿necesita el empresario ser humilde?* Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=6X0sf89PIz4C&printsec=copyright#v=onepage&q=&f=false>
- Lozado, L. (2013). Impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional del bachillerato de la unidad educativa María Auxiliadora de Riobamba. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 8(2). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4677/467748862007.pdf>
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (Segunda ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://ia802904.us.archive.org/26/items/LibroHabilidadesDirectivas/libro%20habilidades%20directivas.pdf>
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo.* Georgia.
- Melgarejo, D., Melgarejo, L., Castro, R., Müller, J., Higareda, V., & Gómez, D. (2021). Liderazgo como factor de productividad en las empresas. *ACINNET Journal: Research, academic mobility and innovation.* Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwio->

- pWMs5uQAxW4QzABHcJfIP8QFnoECCIQAQ&url=https%3A%2F%2Fperiodicos.unis.edu.br%2Facinnet%2Farticle%2Fdownload%2F628%2F431%2F2106&usg=AOvVaw3LtI FfwVZea1-OSw\_7ucao&opi=8
- Mera, M., Cruz, K., & Zambrano, E. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8572773.pdf>
- Norena, D., Guevara, R., & Bustamante, D. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 9(36). doi:10.21830/19006586.817
- Orduz, C. (2013). *Liderazgo motivacional. Cimiendo fundamental del éxito empresarial*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi1uJKVqZyQAxWPSjABHTonMWMQFnoECCcQAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.umng.edu.co%2Fbitstreams%2Fdfd9237e-53d1-4b80-a4a3-2364b7a88a5f%2Fdownload&usg=AOvVaw3zUBuQcIvqXt8Ml>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. 13(26). Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v13n26/2007-0705-ns-13-26-00017.pdf>
- Parisi, F., & Sánchez, A. (2020). Liderazgo no es rango ni posición: una focalización teórica-conceptual sobre la importancia del factor confianza en la práctica del liderazgo de alto desempeño. *Ciencias Económicas*, 115-127. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8618119.pdf>
- Paul, I., Cueva, F., & Rueda, I. (2018). El liderazgo y la comunicación, competencias fundamentales pra un director de proyecto. *Economía y negocio*, 9(1), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/6955/695576687003.pdf>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *INV. & NEG*, 11(17). Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Ramos, A. (2021). Tipos de liderazgo y su función dentro de las organizaciones. *Evidencias educativas que mejoran el mundo*. Obtenido de <https://amieedu.org/actascimie21/wp-content/uploads/2022/01/Ana-Luz-Ramos-Soto.pdf>
- Real Académia Española. (2017). *Real Academia Española*. Recuperado el 15 de 10 de 2018, de Diccionario de la lengua española: <http://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura . *Formación Universitaria*, 13, 135-144. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n1/0718-5006-formuniv-13-01-135.pdf>
- Rivera, D., Rozo, A., Gutiérrez, C., Flórez, A., Albornoz, N., Wilmar, A., . . . Amaya, M. (2020). *El liderazgo en el desarrollo y la gestión de las organizaciones*. Cúcuta: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Salinas, J., Hernández, A., Cojal, K., & Pérez, A. (2020). Conducta del liderazgo empresarial. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 294.
- Santiago, C. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31). doi:10.18270/cuaderlam.v16i31.3209
- Schwartz, D. (1971). *La magia de Pensar en grande*. Taller del Éxito

- Tapia, Z., & José, A. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *AD-GNOSIS*, 9(9). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703296.pdf>
- Viñas, L., & Carreón, L. (2019). Desarrollo de habilidades de liderazgo mediante la gestión e innovación en la formación del ingeniero. *Revista electrónica Anfei Digital*(11). Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi7upvdwZyQAxVxSTABHREsIb84FBAWegQIIBAB&url=https%3A%2F%2Fwww.anfei.mx%2Frevista%2Findex.php%2Frevista%2Farticle%2Fview%2F523%2F1163&usg=AOvVaw2eCAv1GRIAHJ-K8Er9GAtO&o>
- Viveros, J. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. En *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos* (pág. 9). Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24196w/LCEy%20RC.pdf>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Obtenido de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Desarrollo\\_de\\_habilidades\\_directivas\\_8Ed\\_Whettn&Cameron.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Desarrollo_de_habilidades_directivas_8Ed_Whettn&Cameron.pdf)
- Woods, P. (2020). Liderazgo democrático. *Oxford Research Encyclopedia of Education*. doi:10.1093/acrefore/9780190264093.013.609