

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 1 de 17

ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ALLUS GLOBAL BPO CENTER COLOMBIA

JHORMAN ALEXES MEDINA

Institución Universitaria de Envigado

psicologomedinaue@gmail.com

Resumen: Se pretendió identificar los estilos de liderazgo que se están efectuando dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín; su desarrollo se da dentro de una investigación cuantitativa, mediante la ejecución del test de liderazgo diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard, (1996) por medio del cual se hizo el análisis de los estilos de liderazgo de la compañía, teniendo en cuenta el nivel de madurez de los componentes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo acorde con esa situación y nivel de madurez, componentes que a su vez se argumentaron desde la posición de los teóricos más representativos que en este tema han contribuido a la psicología organizacional; encontrando que el estilo persuasivo constituye el estilo más representativo para la organización, permitiendo comprender que los líderes involucran a los subordinados las decisiones que estos toman y les explica las ventajas y la facilidad de cumplir con las tareas laborales que tienen a su cargo.

Palabras claves: Autoritario, Delegativo, Estilos de liderazgo, Organización, Participativo Persuasión, Trabajo en equipo.

Abstract: The aim was to identify the leadership styles that are being carried out within the Allus Global BPO Center of the City of Medellin; its development takes place within a quantitative research, through the execution of the leadership test designed by Paul Hersey and Ken Blanchard, (1996) through which the analysis of the leadership styles of the company was made, taking into account the level maturity of the components of the team, to then adopt a leadership style consistent with that situation and level of maturity, components that in turn were argued from the position of the most representative theorists that in this topic have contributed to organizational psychology; Finding that the persuasive style is the most representative style for the organization, allowing to understand that the leaders involve subordinates the decisions they make and explain the advantages and ease of fulfilling the work tasks they have in charge.

Key words: Authoritarian, Delegative, Leadership styles, Organization, Participative Persuasion, Teamwork.

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de la presente investigación estuvo dirigido a identificar los estilos de liderazgo que se están efectuando dentro de la Organización Allus Global BPO Center de la Ciudad de Medellín, para lo cual se elige un grupo

de líderes de dicha compañía, clasificados no solo por su tarea en la organización, sino por su madurez educativa o experimental, para que a partir de allí se lograra clasificar aquellos estilos que contribuyen positivamente en el proceso de progreso y avance empresarial y que a la vez permitieran establecer si existía

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 2 de 17

algún tipo de vínculo entre los estilos utilizados y el ausentismo o deserción laboral en los últimos 3 años.

Tal desarrollo investigativo se elabora desde un enfoque cuantitativo por medio de la cual se intenta, como ya se dijo, identificar los estilos de liderazgo más predominantes en el grupo que se investiga y que puedan influir en los empleados para que se configure el ausentismo laboral, de manera que a partir de los resultados de la investigación, se pudiera construir una herramienta de análisis para la organización Allus BPO Center.

El instrumento facilitador de la investigación, correspondió al Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard, (1996) el cual, propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores; es decir, tal instrumento representa un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Para la aplicación de dicho modelo, en primera instancia se identificó

aquellos líderes de la organización cuyas funciones estaba encaminada a la alta y baja relación con la tarea, clasificándolos por género; es decir se clasificó las actividades existentes para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles. En segundo lugar, se establecen las habilidades, conocimientos para desarrollar cada tarea, de manera que se pudiera evaluar el nivel de competencia de cada uno de los líderes para que de esta manera se eligiera la muestra con la cual se aplicó el modelo.

Los hallazgos logrados mediante la aplicación del instrumento, permitieron conocer que son 3 los estilos de liderazgo más sobresalientes en la muestra, resultando ser el estilo persuasivo el más sobresaliente, seguido del estilo participativo y en un renglón muy por debajo de estos, el estilo dirigir o delegar, permitiendo comprender que la organización Allus BPO Center de la ciudad de Medellín, evidencia de manera interna una evolución positiva de parte de sus líderes, los cuales han ido cambiando las tradicionales costumbres donde el líder simplemente ordena y sus

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 3 de 17

subordinados acatan sus órdenes, quedando sobre los nombres del líder las responsabilidades y observándose poca sentido de pertenencia. es así como se puede percibir que estilo persuasivo presenta mejores oportunidades, surgiendo en vez de subordinados, los denominados colaboradores, los cuales evidencian unas formas de trabajo en equipo mejor estructuradas, donde, por medio de la persuasión y la participación, se sienten parte activa e importante en la organización, permitiendo garantizar su permanencia dentro de ella.

2. ESTILOS DE LIDERAZGO

2.1. Liderazgo:

Puede decirse hoy que las sociedades son complejas. Holland (2004) habla de sistemas complejos adaptativos (SCA), en los que se interrelacionan diferentes variables que se definen en términos de reglas que se adaptan continuamente a partir de la acumulación de experiencias. En este sentido se puede decir que las sociedades son organizaciones que actúan como sistemas. Estudiando las organizaciones como sistemas se puede concluir que el

abordaje crítico queda relegado al funcionamiento del sistema y no a su origen o conformación. El funcionamiento de la organización social depende de todos esos agentes: económicos, religiosos, culturales, entre otros. Este abordaje de las organizaciones implica analizar no sólo la adaptación del sistema global sino también estudiar las interacciones entre los agentes del sistema. Los procesos de liderazgo son interacciones continuas entre los agentes de una organización, que se constituyen en una de las funciones o agentes organizativas por estudiar, incluso, una de las de mayor relevancia.

De otro lado, las organizaciones pueden ser formales e informales. Según Luhmann (2009), la organización formal tiene jerarquías de mando a las que se someten sus agentes, mientras la organización informal o emergente sirve de apoyo a la organización formal, como su soporte ideológico. De esa manera, la sociedad considerada como organización sirve de soporte a la organización formal de carácter económico, ya que la organización social mantiene la

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 4 de 17

superestructura de la empresa económica capitalista.

Para comprender de forma compleja este término, es pertinente recurrir en primera instancia a la definición que de ella realiza la RAE, (2014), la cual la contempla como “Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”; sin embargo, debe considerarse que el concepto de liderazgo posee grandes y diversas connotaciones, razón por la cual, diversos autores la han considerado desde diversos contextos; es así, como varios autores coinciden en afirmar que aunque la mayoría de las definiciones mencionan la capacidad del líder de guiar de forma natural a los trabajadores, de conseguir los objetivos de la empresa o de mejorar el rendimiento de los equipos, cada teoría incide en unas competencias para llegar a ser un buen líder y cumplir con el significado del mismo (Management, 2016).

2.2. Organización

Puede pensarse que las organizaciones son formaciones naturales

en la vida de los humanos; pero es necesario precisar que éstas son el resultado de procesos históricos que no conviene soslayar y mucho menos ignorar (Melé, 1991). Los seres humanos forman organizaciones formales e informales desde que inventaron la agricultura y se hicieron sedentarios, lo que les permitió planear las tareas. Sin embargo, para el desarrollo organizacional hizo falta también que las relaciones de dominación se convirtieran en un hecho en la historia (Hessler, 2008).

No es anacrónico recurrir a Marx para comprender ese proceso de dominación que se inicia con las organizaciones que inventamos para producir o lo que él llama “modo de producción”. No es posible llegar hasta el origen de las organizaciones más que por una acción deductiva, propia de la teoría marxista que aborda con el nombre de modo de producción asiático o americano, que se produce en los orígenes de la civilización y que explica la manera cómo llegamos, los seres humanos, a establecer el dominio de unos seres sobre los otros. Sin pretender hacer una historia

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 5 de 17

completa de esos modos de producción y de sus características propias de dominio, sí es bueno hacer unas pequeñas claridades que servirán para entender el tipo de organizaciones que hoy formamos (Buey, 1999).

Desde el punto de vista de la psicología organizacional, debe entenderse lo expuesto por Armstrong (1991), cuando expone un nuevo concepto del hombre basado en el mayor conocimiento de sus necesidades; tal concepto lo relaciona directamente con la colaboración, comprendido desde una perspectiva de los valores organizacionales, que parten de la base de ideas humanitarias y democráticas; respondiendo como bien lo dice este autor al cambio y la formación de equipos para que estos sean parte del desarrollo organizacional (Armstrong, 1991 citado por Correa, 2013).

Otra definición que cabe dentro del contexto que aquí se aborda y que coincide con lo que se viene exponiendo, es aquel que contempla la organización como un grupo o conjunto de individuos que se conforma bajo determinadas reglas

para que cada integrante sepa cómo debe actuar en las múltiples situaciones propias del conglomerado humano para que no se den problemas o para superarlos si es que ocurren. Cada grupo tiene finalidades y metas y ese ordenamiento pretende alcanzarlas de la manera más eficiente posible (Azuay, 2009).

Con base en estas apreciaciones, puede decirse entonces que organización corresponde a un grupo de personas que trabajan juntas por un propósito, los cuales están guiados por unas pautas y reglas, métodos y principios que gira entorno a ellos y que son parte indispensable para el logro de los objetivos (Bueno, 1997 y Dubrin, 2003).

Así mismo, se considera pertinente aportar lo expuesto por Dávila y Chacón, (2004) cuando menciona que las organizaciones deben disponer de una determinada estructura jerárquica y de puestos ordenados en unidades, los cuales deben estar dirigidos hacia el cumplimiento de una serie de objetivos los cuales a su vez contienen una serie de componentes, entre los cuales sobresalen, el poder, control, división del trabajo,

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 6 de 17

liderazgo, motivación y logro de objetivos.

Por otra parte, Bueno, (1997) considerando la empresa como organización, la expone como un sistema abierto en el que se persiguen objetivos a través de un plan común en el que entran en juego 5 elementos importantes: sistema de dirección, sistema humano, sistema cultural, sistema técnico y sistema político.

Lo anterior deja entrever la estructura organizacional, comprendiendo sus elementos constitutivos, donde el liderazgo prevalece y el recurso humano representa un pilar fundamental para su funcionamiento, al igual que la necesidad de una estructuración técnica de lineamientos con políticas que lleven a un direccionamiento estratégico y lógico.

2.3. Entorno laboral

Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la

productividad. las buenas instalaciones, adecuada ventilación, ambiente de trabajo adecuado, mecanismos de seguridad y todos los factores positivos que rodean el puesto de trabajo tienen gran influencia en la personalidad del hombre que trabaja (Fernández, 1987, p. 12).

Debe comprenderse este concepto como el grupo de factores externos o internos que potencialmente son capaces de influir en los individuos a la hora de ejercer sus labores; comprende una cantidad de variables que influyen directa e indirectamente en ellos; aire, espacio, clima, ambiente, etc. (Del Valle, 2010)

2.4. Recurso humano

Si bien puede considerarse que el recurso humano corresponde a los trabajadores, empleados o personas que laboran en las organizaciones, debe darse un concepto más general de este término; teniendo en cuenta que involucra todas las variables que afectan los resultados de los trabajadores, es decir todas las situaciones que causan que los trabajadores o colaboradores tengan equilibrio o desequilibrio laboral y por

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 7 de 17

ende constituye un elemento importante en el desarrollo de las organizaciones. Por tanto, alberga una serie de etapas que comprenden situaciones como reclutamiento, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, desarrollo de carrera, remuneración, sueldos, evaluación de desempeño, contacto obrero-patronal, entre otras, de las cuales depende la buena marcha organizacional (Correa, 2014).

Lo anterior permite considerar que una empresa u organización cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad (Pérez & Merino, 2008).

Es importante, a partir de los anteriores preceptos, contemplar la transformación y evolución que ha surgido entorno al recurso humano, tanto desde el punto de vista de su papel interventor como desde el punto de vista estructural; involucrando un perfeccionamiento y ajuste constante en la búsqueda del reperfilamiento, dadas las

condiciones generadas por los cambios organizacionales que han ido permitiendo a su vez fundamentar las transformaciones en las prácticas de gestión (Calderon, 2004).

2.5. Estilos de liderazgo evaluados en la Allus Global BPO center:

Los estilos de liderazgo se dan de acuerdo con el siguiente balance (Paul Hersey y Kenneth Blanchard (citado por Daft Richard, Dorothy Marcic, 2010):
 Estilo control. Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

Estilo supervisión. Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.

Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores.

Refuerza y apoya.

Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 8 de 17

Cada uno de los estilos de liderazgo se adapta a los distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo:

Nivel de desarrollo 1: el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación, pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

Nivel de desarrollo 2: el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

Nivel de desarrollo 3: el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Estos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

Nivel de desarrollo 4: el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones:

Como resultado de la caracterización de los líderes de la Organización Allus BPO Center en los cuatro estilos de liderazgo: autoritario, persuasivo, participativo, delegativo, se logra comprender que el estilo persuasivo

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 9 de 17

constituye el estilo más representativo para la organización, ya que marcó la tendencia en la totalidad de las variables, permitiendo comprender que los líderes involucran a los subordinados las decisiones que estos toman y les explica las ventajas y la facilidad de cumplir con las tareas laborales que tienen a su cargo.

Las variables sociodemográficas arrojadas en la investigación permitieron conocer principalmente los niveles de estudio que poseen los líderes intervenidos (Profesional, tecnólogo y tecnológico) y su notoria relación con el estilo persuasivo, lo que podría considerarse un aspecto positivo para la organización, ya que debe tenerse en cuenta que en un mundo cambiante, los niveles académicos deben ir acorde con las nuevas estrategias empresariales, lo que va a permitir niveles de eficiencia y competitividad óptimos.

Realizar el cuadro de variables encontradas tras la puesta en práctica del instrumento, permitió conocer los componentes que posee la empresa a la hora de exigir el cumplimiento de las labores de sus líderes, lo que permite

considerar la importancia de la búsqueda de perfiles competitivos y a la vanguardia con la modernización y la puesta en marcha de estrategias innovadoras que permitan competir al nivel que el entorno laboral actual lo requiere.

3.2. Recomendaciones:

Una primera recomendación está encaminada a reconocer la importancia de este tipo de investigaciones desde la óptica de la psicología organizacional, en la búsqueda de explicaciones sobre el comportamiento del hombre; por lo cual se recomienda realizar estudios similares que permitan identificar las percepciones que se poseen a cerca de los líderes, para que sirvan como herramienta a organizaciones a la hora de tener en cuenta alternativas que permitan mejorar cada día las relaciones inter laborales y la permanencia del personal en las empresas

Para los futuros investigadores en este tipo de problemáticas, se recomienda ampliar su nivel de percepción sobre todos los elementos que contiene la psicología organizacional, ya que representan una interacción continua que

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 10 de 17

les va a permitir afianzar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de su formación profesional.

A la organización Allus BPO center de la Ciudad de Medellín, se recomienda seguir evolucionando acorde con las demandas de sus trabajadores y continuar los procesos de mejora en materia de liderazgo, para que el trabajo en equipo sea llevado a cabo cada día de una forma humana y los resultados se sigan evidenciando.

REFERENCIAS

Abarzúa, E., Conteras, F., & Robles, J. F. (2011). Evolución de la gestión de personas en las empresas: del Departamento de Personal a la Gerencia de las Capacidades Organizacionales. *Psykhé*, 11(2). Recuperado de: <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/419/399>.

Adán, G. (2013). Teoría factorial de la Personalidad de Raymond Bernard Cattell. *Teoría factorial de la*

personalidad de Raymond Bernard Cattell (1905-1998), 1-20.

Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (No. 658.3 A7A3 2006). Venezuela. Ed. Tirillas.

Azuay Universidad. (2009). *Psicología y organización: revista de la Universidad del Azuay, Universidad del Azuay*.

Balestrini, A. M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Recuperado de: <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/proyecto-investigacion.pdf>

Bolman, L., & Deal, T. (1995). *Organizaciones y liderazgo*. Editorial adisson-wesley Iberoamericana. SA USA.

Buey, F. F. (1999). Marx (sin ismos). *Papers: revista de sociología*, (57), 21-32.

Campbell, N. & Reece J. (2007). *Biología* (7a Ed.). Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Castellanos, B, C. A., & Cerquera, S, M. A. *Proyecto de investigación:*

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 11 de 17

- liderazgo, calidad de vida y bienestar.* Colegio Mayor nuestra señora del Rosario. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4574>
- Castro, A., & Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89, 7-28.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Hernández, F., & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el caribe*, 30(3), 569-590.
- Chávez C, C (2015) *Diccionario de recursos humanos: Técnicas organizacionales y Teorías administrativas*. Bogotá: Lemoine
- Chemers, M. (2004). *Leadership effectiveness: Functional, constructivist and empirical perspectives*. London: D. van Knippenberg & M. Hogg (Eds.)
- Chiavenato, I. C. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Ed. Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/43099694/Chiavenato.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf).
- Correa, E. (2014). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la psicología y la administración: discusiones y aciertos. 4(1). Recuperado de: <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/1508.pdf>.
- Covas, Z., & Maria, J. (2017). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Trabajo de grado. Universidad de Baliarica. España. Recuperado de: http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1.
- Cruz A. (2009) *El ausentismo en las empresas*. Monografías: recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf;jsessionid=05ED17FA4BA1D615E7F5ADB0B85698D3?sequence=1>

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 12 de 17

- Cruz, Z. I. B., González-Domínguez, J. R., & Ríos, C. R. C. (2013). Estilos de Liderazgo para el Éxito Organizacional: Estudio de Casos Múltiple en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL) España y el Caribe.*, 1(2), 21. Recuperado de: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no2/realvol1no2.pdf#page=21>.
- Daft, Richard & Dorothy Marcic (2010) Liderazgo. Introducción a la administración (Sexta edición) México: Cengage Learning.
- Dávila de León, M. C., & Chacón Fuertes, F. (2004). Factores psicosociales y tipo de voluntariado. *Psicothema*, 16(4).
- Foucault, M. (2011). *Historia de la sexualidad. Vol. 2: El uso de los placeres*. Siglo XXI.
- Fernández, L. S. (1973). Formación y profesionalización de orientadores: modelos y procesos. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 2(2_2), 1134-4032. Recuperado de: https://www.uv.es/RELIEVE/v2n2/RELIEVE_v2n2_3.htm.
- Gallardo; G, E & Tirado; J (2007) Revisión de las aportaciones teóricas sobre el compromiso organizativo ¿*acaso inciden las actitudes?* Recuperado el 20 de febrero de 2016 de: <http://hdl.handle.net/10596/1151>.
- García D, M. Rodríguez, J Díaz, M, Estrada F. (1983). *El trabajo en equipo: productividad y calidad de vida en el trabajo* (No. HD4861. T72.). Recuperado de: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/>
- Gibb, C. A. (1969). *Los principios y rasgos del liderazgo* (No. 61). Centro Interamericano de Desarrollo Rural y Reforma Agraria.
- Glasser, B & A Strauss (1967) *Método de comparación constante de análisis cualitativo*. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 13 de 17

- investigación. México: Editorial McGraw Hill, 15-40.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47. Recuperado de: [http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/courses/LIS1230/Blanchard%20\(1996\).pdf](http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/courses/LIS1230/Blanchard%20(1996).pdf).
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Herzberg, F. (1954). Teoría de la Motivación-Higiene. *Teoría de la Organización*, 71-91.
- Hessler, P. (2008). El camino por delante. *National geographic*, 23(2), 114-120. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2687491>.
- Holland, J. (2004). *El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad*. México: Fondo de cultura económica.
- Ibáñez, J. (1990). *Autobiografía. Los años de aprendizaje de Jesús Ibáñez*. Barcelona: Anthropos (113).
- Jago, A. G., & Vroom, V. H. (1977). Hierarchical level and leadership style. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 131-145. Recuperado de: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Jago.pdf.
- Kotter, J. P. (1989). *El factor liderazgo: John P. Kotter; [traducción, Diorki]*. Díaz de Santos.
- León, F. R., Morales, O., Ramos, J. D., Goyenechea, Á., Rojas, P. A., Meza, J., & B, L, A. (2017). Liderazgo orientado a la gente en call centers. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(43), 154-167.
- Luhmann, Niklas. (2009) *¿Cómo es posible el orden social?* México: Herder
- Marx, K. (1958). *Formaciones económicas pre-capitalistas*. México: Siglo XXI.
- Martínez H, H (2011). *Liderazgo responsable*. Bogotá: ediciones ECOE.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M (2007). Leadership in complex organizations.

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 14 de 17

- En: *The Leadership Quarterly*, # 41 (297 – 318). Nebraska University.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Thomas Nelson Inc.
- Mejía, M. (2010). Pensar la ciencia, la tecnología y la innovación desde el Sur. La investigación como estrategia pedagógica. En: *Le Monde “el Dipló” Diplomatique* Edición Colombia. Edición 102.
- Melé, D. (1991). Desarrollo humano y teorías de la organización. *IESE Bussines School*.
- Méndez, C. (2012). *Tecnologías y herramientas de gestión*. Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3180733.pdf>.
- Paredes C, L. Y. (2015). El liderazgo gerencial y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial de Otuzco-2015. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNI TRU/4637>.
- Pons Verdú, Fernando J., & Ramos López, José. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- RAE, (2014) Definición de Líder.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso*. Barcelona: Paidós.
- Ríos, G. A. C., & Torres, F. C. efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra específicas presentes en una organización privada. Doctorado en Ciencias de la Dirección Bogotá. Recuperado de: <http://www.urosario.edu.co /Administracion/documentos/investigacion/Proyecto-Guido-Castro-Defensa-Candidatura-Doctoral.pdf>.
- Sampieri, R; Collado, C., y Lucio. P. (2004). *Metodología de la*

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 15 de 17

- investigación*. Editorial McGraw Hill, México. Tercera edición.
- Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M. L., Nader, D., & Solano, M. C. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires. Argentina: Paidós.
- Schults, D (1985) *Psicología Industrial*. México: Mc Graw-Hill. 3° edición.
- Verdú, Vicente (2003). *El estilo del mundo, Capitalismo de ficción*. Barcelona: Anagram
- Torres, M.E (2008). *Estilos de liderazgo de los jefes de los sitios de práctica de la facultad de psicología de la universidad de San Buenaventura*. Proyecto de grado. Recuperado de: http://repository.uniminuto.edu:8080/xmlui/bitstream/handle/10656/5167/TP_TobonaMunozJeimystefan%C3%ADa_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, S. P. G., Aguilar, J. D. C. G., Trujillo, L. B., Caraguay, V. E. C., & Lorenzo, A. F. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31. Recuperado de: <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>.
- Vadillo, M. T. P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC Editorial.
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (2006). Síntesis de" Estrategia de la investigación descriptiva. *Manual de técnica de la investigación educacional*. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-manual-de-tecnica-de-la-investigacion-educacional/9788475091099/330375>.
- Vega, M. M. C., Botello, M. S., & Fuentealba, N. M. G. (2014). Estilo de liderazgo y creencias organizacionales en la satisfacción laboral de la Administración Pública de Chile. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (93), 104-122. Recuperado de: <https://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/4725>.

	ARTICULO DE TRABAJO DE GRADO	Código: F-PD-36
		Versión: 01
		Página 16 de 17

Verdú, V. (2003). *El estilo del mundo: la vida en el capitalismo de ficción* (Vol. 300). Anagrama. Barcelona.

Jhorman Alexes Medina: Egresado Institución Universitaria de Envigado, Facultad de Ciencias Sociales, Programa de Psicología.

 <p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO Ciencia, educación y desarrollo</p>	ARTICULO DEL TRABAJO DE GRADO	Código: F-PI-028
		Versión: 01
		Página 17 de 17