



## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EFECTIVO EN EL CRECIMIENTO Y BIENESTAR DE LOS LIDERADOS

**Otto Villaprado Chávez**

Maestro en Comercio Electrónico por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.  
Ingeniero Comercial. Catedrático de la Universidad de Guayaquil.

[ovillaprado@yahoo.com.mx](mailto:ovillaprado@yahoo.com.mx).

[Otto.villapradoch@ug.edu.ec](mailto:Otto.villapradoch@ug.edu.ec)

### Resumen

Este estudio tiene como propósito principal exponer los diferentes enfoques que al pasar del tiempo han sido explicados por diferentes investigadores respecto del liderazgo, buscando diferencias y similitudes, comparando las distintas teorías expuestas al respecto. Para lograr este propósito, se analizaron las ventajas y limitaciones de los diversos enfoques. Con la información encontrada se puede constatar que existen muchas diferencias teóricas en torno a la explicación del liderazgo, teorías en las que se destacan cuatro enfoques dominantes, estos son: las teorías basadas en atributos personales, las teorías conductuales, los modelos situacionales y la perspectiva de las atribuciones. Aun con estas diferencias estas teorías se complementan.

Aunque existe investigación empírica respaldada por algunos modelos, sin embargo éstos no pueden explicar las distintas interrogantes que existen. Al final, se contribuye con varias conclusiones en torno al tema de liderazgo y se aporta respecto al futuro de la investigación en este campo.

**Palabras claves:** liderazgo, conductuales, atributos personales, enfoques dominantes, liderazgo carismático.

### Abstract

This study has as main purpose to expose the different approaches that over time have been explained by different investigators about leadership, looking for differences and similarities, comparing the different theories put forward about it. To achieve this purpose, the advantages and limitations of the various approaches are analyzed. With the information found can be seen that there are many theoretical differences over the explanation of leadership theories that highlights four key approaches, these are theories based on personal attributes, behavioral theories, situational models and perspective of duties. Even with these differences complement these theories.

Although there is empirical research supported by some models, however these cannot explain the different questions there. In the end, it contributes to a number of

conclusions on the topic of leadership and brings about the future of the investigación in this field.

**Keywords:** leadership, behavioral, personal attributes, dominant approaches, charismatic leadership.

## **Introducción**

Mucho se ha escrito y así lo evidencia la literatura acerca de lo que significa “Liderazgo” y “Líder”, palabras que guardan relación entre sí, y que las utilizamos de una manera muy diversa para referirnos a situaciones diferentes, en las que asoma la figura de alguien que por sus cualidades asume el papel de dirigir, organizar y empujar al grupo de personas que representa, con el propósito de poder alcanzar aquellos objetivos propuestos y que son necesarios para satisfacer los requerimientos del grupo en cuestión.

En este trabajo abordaremos lo expuesto por diferentes autores que han dedicado tiempo y esfuerzos a escudriñar este tema, y han realizado planteamientos al respecto, mismos que son aceptados por unos y cuestionados por otros.

También analizamos algunas teorías que explican sus puntos de vista desde la perspectiva del autor, y que intentan señalar un camino a seguir en cuanto a los requisitos o al perfil que debe tener alguien que pretende convertirse o fungir de líder.

Finalmente en las conclusiones exponemos nuestra opinión sobre este tema, en el que procuramos contribuir a aclarar lo que entendemos, y cuál es el grado de relación entre liderazgo y su influencia en los liderados.

## **Estudio sobre liderazgo**

Chiavenato (2009), estima que el liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Choo (2007), aseguró que el liderazgo efectivo, es considerado tal vez, como la ventaja competitiva más importante para organizaciones del sector público y del sector privado en la mayoría de los países.

En cambio Peiró (2000), determinó el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida de la calidad de sus líderes.

Amaya (1996), estableció a través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. En sus inicios el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros.

La figura del líder conocida desde hace milenio llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Martin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de cómo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo.

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996); Robbins (1999), definieron el liderazgo efectivo 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.

Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), consideró el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y tendencia a la unidad.

Robbins (1999), definió al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como proporcionada por la posesión de un rango general en una organización

French & Bell (1996), determinaron que el liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido en el cual los miembros desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Además Chiavenato (2009), determinó que el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. En esa relación siempre existe un líder (la persona que influye) y los liderados (los sometidos a su influencia). El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras.

Donnelly, Gibson & Ivancevich (1996), determinaron que algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección; sin embargo, esto no es correcto; no solo los líderes se encuentran en la jerarquía de la gerencia, sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la siguiente manera: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos.

Esto concuerda con lo que estableció McFarland (1969) que a su vez es citado por Sabucedo (1996), donde señaló que el líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían. Finalmente y como quedo explicitado en la afirmación anterior, el líder es una persona que ejerce su influencia sobre un grupo más o menos numeroso de personas.

Es también criterio de Siliceo, Césares & Gonzales (1999), respecto de que el líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo ésta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

### **Revisión de las Teorías**

Koontz y Weihrich (2007), escribieron que el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de

manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos, o dicho de otra manera, es la capacidad que tiene el líder para hacer que los hombres hagan lo que no quieran hacer y les guste hacerlo. Zepeda (1999), mostró una clasificación de los líderes basada en estudios realizados en organizaciones mexicanas y se muestra y habla de:

**Líder autocrático.** Se espera que este dé todas las órdenes sin pedir opinión a sus seguidores, pero de la misma manera deberá responsabilizarse por las decisiones que se tomen en el área de la que está encargado. Este tipo de liderazgo también es conocido como transaccional. **Líder carismático.** Este líder atrae emocionalmente a sus seguidores, busca tener el afecto y reconocimiento de sus seguidores, sin embargo cuando no sucede, sus temores pueden llevarlo a ser autoritarios. A este liderazgo también se le conoce como transformacional. **Líder situacional.** Este estilo se maneja bajo el supuesto de que no existe un estilo que sirva para todas las ocasiones y personas, el hecho de que todos sus seguidores tienen una madurez organizacional distinta, permite que el líder tenga un tipo de relación diferente con cada uno.

**Líder participativo.** En este liderazgo el grupo está motivado y hay un fuerte sentido de trabajo en equipo, sin embargo cuando es inefectivo el grupo estará desmotivado y pueden existir conflictos dentro del grupo. El líder potencia a su gente al conocer las capacidades de las personas con las que trabaja, lo que lleva al equipo a conseguir el éxito organizacional, así como la satisfacción laboral de cada uno de los integrantes del grupo. Se ha comprobado que el estilo de liderazgo afecta el proceso del trabajo grupal, el clima social y los resultados de la organización. Más específicamente, el estilo de liderazgo afecta el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad individual y, por ende, sobre la productividad global (Kahal y Susik, 1997).

Carlos Alberto Gómez-Rada (Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes), determinó que históricamente, el abordaje del liderazgo ha ido tomando cursos relativamente distintos que se suceden a veces como oleadas cíclicas que retoman ciertos énfasis y disminuyen el valor de otros. Algunos enfoques han evolucionado y agregados nuevos elementos a las premisas planteadas por concepciones anteriores. Se puede decir que las explicaciones más antiguas sobre el liderazgo estuvieron relacionadas con las características personales e invariables de los individuos poseedores de dicha cualidad. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de los rasgos, el liderazgo carismático y la teoría motivacional. Sin embargo otro grupo de investigadores ha tratado de ver el liderazgo más como un conjunto de comportamientos específicos que exhibe el líder y que determinan su estilo de interacción con los subordinados. En esta perspectiva se ubican las teorías conductuales y el liderazgo transaccional/transformacional. Un enfoque menos conocido evalúa al liderazgo en términos de un rol social. Dentro de este se inscribe la teoría racional- burocrática. Un enfoque más reciente, desarrollo los postulados de la teoría conductual y subordinó su efecto en función de las condiciones contextuales en las que se ejerce el liderazgo. Dentro de este grupo están las teorías situacionales o contingenciales. Por último, recientemente se ha abordado el problema del liderazgo como un fenómeno perceptual, perspectiva en la cual se encuentra la teoría de la atribución de liderazgo (Kreitner y Kinicki, 1997; Robbins, 1999; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999). He aquí las características más importantes de estos enfoques.

**Teoría de los rasgos:** este punto de vista teórico surgió a comienzos del siglo XX y parte de la idea de que el liderazgo está determinado par una serie de atributos personales

que poseen los líderes. Desde los años 20 se han hecho varias investigaciones sin que en ninguna de ellas se hayan tenido resultados generalizables (Hogedts, 1992). Sin embargo, algunas características que se consideran comunes incluyen la inteligencia, la responsabilidad, la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el estatus económico, las habilidades cognoscitivas y de seguridad, como los rasgos más importantes. Coleman (1998), plantea que uno de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. Sin embargo, a diferencia de lo que plantean la mayoría de los autores de la corriente de los rasgos, según los cuales estos atributos serán innatos, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones.

**Liderazgo carismático:** esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc., (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996). Para Gil (1990), Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen la autoridad para socializar su pensamiento y sus conductas individuales. Debe entenderse por "carisma", la cualidad que pasa por extraordinaria condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si son profetas que hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares de una personalidad, por cuya virtud se le considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobre accesibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios o como ejemplar y en consecuencia, como jefe caudillo, líder o guía.

Robbins (1999); Kreitner y Kinicki (1997), determinaron que actualmente, la atención se ha enfocado a tratar de determinar la forma en que los líderes carismáticos influyen en los seguidores. El proceso empieza con el líder articulando una visión interesante. Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización. El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de sí mismo del seguidor. A continuación, el líder transmite palabras y acciones mediante un nuevo conjunto de valores; y con su comportamiento establece un ejemplo para que los seguidores los imiten. Finalmente, el líder carismático hace autosacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicciones acerca de la visión.

**Liderazgo motivacional:** Romero (1993), determinó que desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas, aunque no necesariamente están presentes en igual intensidad en cada persona; y en la mayoría de los casos, solo uno de ellos determina el tipo de conducta que manifiesta el líder. Los líderes que han alcanzado cierto crecimiento personal conducen a sus seguidores a la búsqueda del mismo, entendiendo este crecimiento como un proceso por el cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior y exterior. Para esta teoría, un líder motivacional es una persona en crecimiento que no teme equivocarse y que cuando lo hace, está dispuesta a corregirse; para este, no existen verdades absolutas y sus

planteamientos son conjeturas sujetas a verificación; es hábil para escuchar a los demás y se aproxima a la gente expresando un interés genuino; quienes le siguen no lo hacen por temor sino por identificación, respeto y confianza en sus juicios y decisiones; es un inspirador que tiene las ventajas del poder propio del cargo que ostenta.

Teorías conductuales: Hodgets (1992) afirmó que este modelo, desarrollado por investigadores de la universidad de Michigan, incorpora dos dimensiones principales: a) el interés del líder en lograr que el trabajo se realice y b) su preocupación por las personas mismas, dicho de otra manera, el centrado en el trabajo y el centrado en los trabajadores. En este mismo sentido, en la universidad de Ohio se desarrollaron estudios similares que permitieron postular la existencia de dos factores denominados: a) la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y b) la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre el líder y los trabajadores.

Gibson, et al (1996), determinaron que estudios realizados desde esta perspectiva no han mostrado de forma clara que un estilo de liderazgo resulte más eficaz que el otro, más bien se ha planteado que un liderazgo eficaz implicaría puntuar alto en ambas dimensiones.

**Liderazgo Racional Burocrático:** Rodríguez (1988), dice que este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien lo ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante.

Liderazgo Situacional: Kreitner y Kinicki (1997), Establecieron que este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad; también Adair (1990) considera que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, esta resulta relevante.

Expresa también Rodríguez (1988), Dentro de este grupo de teorías, existen diversos planteamientos; uno de ellos profundiza en el apoyo socio-emocional que el líder proporciona a sus seguidores, así como en los requisitos situacionales para que este pueda ejercer, es decir, el apoyo que el líder presta a una situación determinada.

## **Conclusiones**

De acuerdo a la información recolectada, son muchas las teorías que existen sobre el liderazgo, pero no se ha llegado a un consenso entre los diversos investigadores sobre el tema, respecto a cuáles son las verdaderas causas del liderazgo. Por ahora ninguna de las teorías descritas presenta suficiente evidencia para explicar adecuadamente este fenómeno. Un análisis más completo de dichas teorías permitirá entender mejor esta afirmación. Las teorías que plantean que el liderazgo está determinado por una serie de atributos del individuo, como la teoría de los rasgos, no ha sido efectiva en el momento de establecer un conjunto uniforme de atributos que sean comunes en los individuos que se han destacado a través de la historia como líderes (Gibson, et al, 1996).

Una parte de las respuestas estaría en las evidencias encontradas en el hecho de que el liderazgo ejercido por estos líderes se ha dado en ámbitos sociales y empresariales diversos, en culturas diferentes y en momentos históricos distintos. Ello implica, por

supuesto, que las características personales de estos hombres entre sí son tan diversas como sería de esperar. Obviamente, esto nos remite a la idea de que el liderazgo en principio no es un aspecto determinado genéticamente. Puede emerger en cualquier tipo de individuo bajo condiciones especiales donde dichas características personales contribuyan a que este influya en las demás personas. Así mismo, los enfoques recientes dentro de esta línea como el liderazgo carismático tienen un apoyo empírico muy limitado (Carlos Alberto Gómez-Rada). Adicionalmente Algunos autores como Gibson, et al (1996), determinan que este tipo de liderazgo puede ser en muchas ocasiones más perjudicial que benéfico. Por esta razón, proponen que resulta más adecuado cuando la situación implica componentes ideológicos o morales, como en líderes políticos o sociales, o en las organizaciones donde hay crisis y se requiere a alguien en quien confiar. De la misma manera, Conger (1991) explicó que el carisma es un concepto demasiado amplio, intangible, inmensurable y en cierta forma inalcanzable.

Con estos antecedentes, queda claro que la investigación científica tiene dificultades para identificar los rasgos distintivos de los líderes carismáticos, a pesar de que muchos investigadores se han esforzado por demostrar lo contrario. De ahí que, si el liderazgo no tiene relación con los atributos personales, podría entonces decirse, que son un conjunto de conductas que resultan del mismo acto del líder y pueden clasificarse como patrones estables que conforman unos tipos de líderes. Sin embargo, las evidencias señalan que la clasificación de esos patrones se ha hecho mediante la utilización de cuestionarios autoaplicados, lo que desde el punto de vista metodológico es un método limitado y controvertido (Gibson, et al, 1996). De la misma manera, los investigadores han tenido poco éxito para encontrar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento de liderazgo y desempeño del grupo (Robbins, 1999).

Sobre la teoría de Hersey y Blanchard, algunos autores sugieren que es solo una adaptación moderna del Grid administrativo y los resultados la apoyan solo parcialmente (Robbins, 1999).

Probablemente, dentro de este grupo, la teoría que ha ofrecido resultados más prometedores es la propuesta por Vroom- Yetton. Al igual que, Kreitner y Kinicki (1997), quienes afirman que este modelo no ha sido superado por ninguna otra teoría en términos de validez científica y utilidad práctica los productos, el mercado, etc.

La teoría de la atribución, agrega un elemento muy importante, el cual no es considerado por los otros enfoques, pues señala que la conducta del líder está determinada por las atribuciones que él hace del comportamiento de sus subordinados, pero, al igual que en lo que ocurre con los modelos conductuales, parece más adecuado aplicar el principio de causalidad recíproca (Gibson, et al, 1996). De lo expresado anteriormente, se concluye que los esfuerzos aislados por explicar el liderazgo, determinan la necesidad de crear un modelo explicativo que permita articular las diferentes perspectivas en un esquema teórico coherente.

## Referencias

Amaya, M. (1996). *Dinamica del Liderazgo en las Organizaciones*.

- 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/arquivo.php?codArquivo=1563](http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1563)
- Bass, B. A. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. 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*.
- 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.
- Casares, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. Mexico: Fondo de cultura economica.
- Cheng, C. &. (2012). *The Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior: A Multi-Sample Analysis* (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. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw Hill Interamericana.
- Choo, H. (2007). *Leadership and the workforce in Singapore: Evaluations by the Singapore Human Resources Institute*. Research and practice in Human Resource Management.
- Coleman, D. (1998). *What makes a leader*. Harvard Business Review.
- Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1996). *La Nueva Direccion de Empresas*. Colombia: McGraw Hill.
- Freire, P. (2005). *Pedagogia del Oprimido*. Coyoacan, Mexico: Sigla XXI Editores S A.
- French, W. &. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.
- Heider, J. (2004). *El Tao de los lideres*. Buenos Aires: Editorial del Nuevo Extremo S A.
- Ingenieros, J. (2002). *Las Fuerzas Morales*. Bogotá: Ediciones Universales.
- Kreitner, R. &. (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.
- Peiró, L. (2000). *Psicología Social de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Mexico: Pearson Educación.
- Rodriguez, A., Paz, M., & Lizana, J. y. (2011). *Clima de satisfacción laboral como predictores del desempeño: En una organización estatal chilena salud y sociedad V. 2 N° 2*. Chile.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*.
- Seeger, M., & Sellnow, T. (2007). *Mediated pre-event public education*. Maryland.
- Siliceo, A., & Casares, D. &. (1999). *Liderazgo, valores y cultura*. Mexico: McGraw Hill.
- Vroom, V. &. (1990). *El nuevo Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos S. A.
- Warren, L. &. (2000). *Success factors for high technology SMEs: A case Study from Australia*. Journal of Small Business Management.
- 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*. Social, Behavior and Personality. Recuperado el 17 de 9 de 2015
- Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Mexico: Pearson.