

Estilos de liderazgo predominantes en las pequeñas y mediana empresas¹

Predominant leadership styles in small and medium enterprises

Reynier Israel Ramírez Molina²
Universidad de la Costa, Barranquilla
Atlántico, Colombia
rramirez13@cuc.edu.co

Giselle Paola Fernández López³
Universidad de la Costa, Barranquilla
Atlántico, Colombia
gfernand4@cuc.edu.co

Omar Nabih El Kadi Janbeih⁴
Calgary, Canadá
dr.omar.elkadi@gmail.com

RESUMEN

Las organizaciones a nivel mundial, se encuentran a las expectativas de adquirir competencias de dirección, para adaptarse a mercados competitivos, donde acompañar a la gente y asumir nuevos retos, se convierte en parte de las estrategias empresariales. Al respecto la investigación busca identificar los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla. Epistemológicamente se

1 El artículo es producto de la investigación “Liderazgo en las PYMES del sector industria y comercio de Barranquilla”, trabajo de grado para obtener el título en administración de empresas, del área de conocimiento Talento Humano y Estrategia Empresarial de la Universidad de la Costa.

2 Profesor e Investigador Tiempo Completo, Departamento Ciencias Empresariales, Universidad de la Costa, Atlántico - Barranquilla. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

3 Estudiante del programa de Administración de Empresas, Miembro del Semillero de Investigación de Gestión de Talento Humano (SIGTH) de la Universidad de la Costa, Atlántico – Barranquilla. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1024-7985>

4 Postdoctor en de Gestión de la Ciencia y la Tecnología (URBE, 2018); Postdoctor en Integración y Desarrollo de América Latina (URBE, 2018); Postdoctor en Gerencia Pública y Gobierno (URBE, 2017); Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE, 2015). Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE, 2014). MBA en Finanzas y Mercado Internacional (Oklahoma City University, USA, 2010). Ingeniero de Computación (The University of Oklahoma, 2006). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5976-932X>

circunscribe dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptiva y de campo, diseño transeccional, análisis descriptivo. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado por (18) ítems, con una escala ordinal, validado por 10 expertos en el área, con una confiabilidad de 0,94r, determinada a través del método del Alpha de Cronbach, siendo altamente confiable, aplicado a 60 gerentes de las PYMES sujeto de estudio. Los resultados muestran, que los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES es el asociativo, seguidamente el coercitivo, ubicados en la categoría moderado. Se concluye que cada día que pasa las organizaciones buscan el desarrollo del ser del talento humano, a fin de impactar socialmente el mercado, en busca de la rentabilidad y ser competitivos.

Palabras Clave: Estilos De Liderazgo, Liderazgo Visionario, Liderazgo Entrenador, Liderazgo Asociativo, Liderazgo Democrático, Liderazgo Que Marca La Pauta, Liderazgo Coercitivo.

ABSTRACT

Organizations worldwide meet the expectations of acquiring management skills, to adapt to competitive markets, where accompanying people and taking on new challenges, becomes part of business strategies. In this regard, the research seeks to identify the leadership styles that predominate in SMEs in the industrial sector of the city of Barranquilla. Epistemologically, it is circumscribed within the quantitative paradigm, descriptive and field type, transeccional design, descriptive analysis. For data collection, the survey technique was used through a questionnaire structured by (18) items, with an ordinal scale, validated by 10 experts in the area, with a reliability of 0.94r, determined through the method of the Cronbach's Alpha, being highly reliable, applied to 60 managers of the SMEs under study. The results show that the leadership styles that predominate in SMEs is associative, followed by coercive, located in the moderate category. It is concluded that every day that passes, organizations seek the development of human talent, in order to socially impact the market, in search of profitability and be competitive.

Keywords: Leadership Styles, Visionary Leadership, Coach Leadership, Associative Leadership, Democratic Leadership, Leadership That Sets The Standard, Coercive Leadership.

1. INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional empresarial está compuesta por seres humanos y depende de la participación de ellos para lograr objetivos particulares e institucionales, jugando un papel indispensable para su funcionamiento. Por eso, se hace necesario que el personal esté identificado con la organización y el trabajo que realizan, aplicando las actividades eficazmente. Una de las manifestaciones comunes que indican insatisfacción del personal hacia la organización, es la falta de liderazgo, el cual consiste en priorizar la participación del grupo de trabajo, promoviendo el diálogo para que entre todos consoliden los objetivos organizacionales con calidad de gestión.

Desde esta perspectiva, en la mayoría de los países del mundo y en especial los gobiernos latinoamericanos, consideran el liderazgo como una vía que les permite alcanzar a mediano plazo objetivos de desarrollo y mejorar las precarias condiciones económicas y socioculturales. Uno de los deberes del Estado es la atención prioritaria del sector empresarial para mejorar su calidad y hacer eficiente su gestión a objeto de cumplir su rol de promotor y orientador del cambio social que asegura una equitativa distribución de los bienes sociales, económicos, culturales y de formación.

Hoy en día, a través de informaciones recientes dadas por dicho organismo denota la corresponsabilidad de todos los ciudadanos de propiciar cambios hacia la calidad total iniciando por la transformación del liderazgo, apoyado en la exigencia de fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía por su personal. En Latinoamérica, el liderazgo ha recobrado fuerza como una aldea global, sus efectos han logrado que las organizaciones tengan mejores resultados con sus públicos e indicadores de gestión, representando en las PYMES una orientación significativa para poder consolidar adecuadamente los logros propuestos.

En Colombia la concepción del liderazgo, está enmarcada en el nuevo diseño integral de gestión corporativa universal, en las PYMES del sector industria, contratan a profesionales que deben cumplir con metas diarias, sin embargo, estos pueden faltar, retirarse antes o permanecer en la organización sin que se cumplan con estos, lo antes referido puede ocurrir por un posible descontento hacia la empresa y sus líderes.

Al hablar de las PYMES del sector industria, es indispensable mencionar al talento humano como conductor de sus procesos, es decir los líderes. De ahí la importancia de la

calidad de gestión para lograr efectivamente las metas organizacionales, tanto en lo laboral como en la formación integral de la persona. Colombia, se enfrenta a cambios emergentes, aspirando a ocupar un lugar destacado en el mercado que corresponde en este campo empresarial para el desarrollo del colaborador que impacte la productividad de ésta.

Más allá de la intención de exigir liderazgos en la gerencia, para cambiar es necesario que los líderes se preparen como estrategias integrales en las PYMES del sector industria, comprendiendo el comportamiento particular de la transformación en las empresas, logrando resultados significativos en los colaboradores. De este modo cobra relevancia el liderazgo, visto como aquel que moviliza las cualidades de las personas hacia fines compartidos, buscando el apoyo de su gente para la realización del proceso de cambio, renovación de la cultura organizacional que reducirá significativamente porcentajes de disidencia, y costos de error.

En este marco de ideas, es preciso que el administrador de talento humano sea un líder participativo, solidario, contingencial, ecléctico y carismático, para crear y desarrollar estrategias de concentración entre las diferentes empresas con la sociedad. En efecto, para realizar una gestión capaz de generar compromiso con todos los actores del proceso empresarial es relevante la capacidad de promover la integración y participación, con personas reflexivas, capacidad de análisis a fin de exaltar el desarrollo de actividades para la cohesión de acciones que contribuyan a la calidad de la organización.

Por ello, en las PYMES del sector industria, de acuerdo a lo expuesto por Murray (2016), los líderes pueden hacer que sus seguidores quieran lograr más, convencen de unirse a su causa, consiguen su apoyo activo, los ayudan a trabajar mejor en grupo y hacen que los colaboradores se sientan orgullosos de formar parte de las comunidades que ellos mismos han creado. Dentro de esta reflexión, la búsqueda de la productividad organizacional a partir del liderazgo en las PYMES objeto de estudio, no escapa a la realidad de dejar ser lideradas efectivamente, debido a que en ellas se evidencia la carencia de liderazgo llevado por los gerentes.

Es necesario destacar que, de acuerdo con lo referido por los investigadores, las organizaciones dentro de las favorecidas a juzgar, por su desempeño gerencial van en búsqueda y garantía de calidad corporativa basándose en lo productivo, humanístico, burocrático, político, cultural y sistémico. Todo esto con la finalidad de comprender cuál es

su concepto organizacional, en un medio cuyos componentes pudieran servir de apoyo hacia lo que se desea, ya sea por su gestión directiva, administrativa de los recursos humanos, financieros y de acuerdo con las relaciones de las PYMES del sector industria con el entorno.

En este orden de ideas, el problema que se infiere pudiera estar ocurriendo que, al existir diferentes cambios constantes, distintas exigencias para responder a las estructuras de un sistema, las PYMES del sector industria, tal vez no definan un estilo de liderazgo predominante en su gestión, lo que pudiera desdeñar en su acción de los componentes liderantes en su definición según su filosofía, visión y misión. Por tanto, se pudiera pensar que hay una devaluación de lo que se exige como proceso organizacional en el desarrollo de liderazgo para el logro de la calidad del recurso humano.

Por lo tanto, es necesario que los gerentes de las PYMES del sector industria asuman un estilo de liderazgo para fortalecer los procesos hacia la calidad organizacional de la empresa, partiendo de sus componentes de responsabilidad, autogestión y disciplina; puesto que la definición para ser una persona líder es la disposición de la gente a seguirla. Pero sólo es posible seguir a quienes ofrecen medios para la satisfacción de los deseos y necesidades.

En consecuencia, los estilos de liderazgo de las PYMES del sector industria, están relacionados con el compromiso, así como con el respeto, donde se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. Sobre la proyección de las posibles consecuencias de lo ya planteado, resulta preocupante los índices de desincorporación de los colaboradores en las empresas del sector mencionado, cuyas cifras van en aumento en los últimos años.

Todo lo anterior, junto a la intolerancia laboral, con evidencias de alto grado de agresividad, la ausencia de estímulos del servicio vocacional de los trabajadores como respuesta empresarial inmediata para enfrentar las irregularidades, puesto que todas estas situaciones pueden estar asociadas a una disminución de la calidad de la gestión en las organizaciones en mención. En este sentido, se presume que la falta de un estilo de liderazgo en la gestión de las PYMES del sector industria, se ven influidas por la demora en la respuesta administrativa estratégica, por obedecer a diferentes instancias, la cual se ve afectada en función al costo de inversión en la empresa y posiblemente puede haber

carencia de compromiso gerencial desde la acción de líder para alimentar la pérdida de los valores hacia la excelencia del personal.

Por todo lo anteriormente expuesto, es necesario identificar los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla. Ante la realidad problemática planteada, se formula la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla?

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

Estilos de Liderazgo: Una revisión desde la teoría

En los estilos de liderazgo que pueden existir, Goleman (2015), identifica seis estilos claves y fundamentales en el desarrollo de un líder, en su descripción dice que los ejecutivos utilizan solo cuatro de esos seis, que a su parecer producen de forma regular un efecto positivo en el ambiente de trabajo y los resultados. Los estilos de liderazgo son: el visionario, el entrenador, el asociativo, el democrático, el que marca pauta y el coercitivo.

Para Newstrom (2011), existen líderes autócratas, consultivos y participativos, estos tienen a su vez ventajas y limitaciones. A menudo, un líder aplica los tres estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser dominante. Un ejemplo es una supervisora de fábrica que normalmente es autocrática, pero es participativa cuando determina los calendarios de vacaciones, y es consultiva cuando designa a un representante del departamento para el comité de seguridad.

Así mismo, dos estilos más surgen en la investigación de Newstrom (2011), siendo estos la consideración y la estructura, también conocidos como orientación al empleado y orientación a la tarea. Los líderes considerados se interesan en las actividades humanas de su personal. Tratan de construir el trabajo en equipo, apoyan el terreno psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas personales. Los líderes estructurados, orientados hacia las tareas, creen que obtienen mejores resultados si mantienen al personal constantemente ocupado, vigilan de cerca las acciones de los empleados, hacen a un lado los asuntos personales y las emociones de éstos y los acicatean para que produzcan a niveles incluso más altos.

En las investigaciones realizadas por Goleman y Senge (2016), se encuentra el liderazgo situacional siendo este un modo sencillo de diagnosticar a cada uno de los miembros del equipo y mejorar su rendimiento en la empresa. Según esta teoría, los líderes deben centrarse en uno u otro estilo de liderazgo, en función del grado de disposición o madurez de sus colaboradores, entendido como las ganas de superación y la habilidad en el desempeño de sus tareas, de tal modo que el modelo de liderazgo no será el mismo ante un empleado que muestre poco deseo de superación, inseguridad o falta de experiencia, que otro que tenga un alto nivel de disposición, confianza y compromiso.

Teniendo en cuenta los aportes anteriores, Zuzama (2015), describe tres estilos de liderazgo entorno a la gestión organizacional siendo estos: el autoritario que tiene un carácter dictatorial, el democrático en que la toma de decisiones es colectiva, y el dejar hacer, en que la supervisión que lleva a cabo el líder de las tareas que ejecutan sus subordinados es mínima. Cada uno de estos estilos de liderazgo se relaciona con patrones conductuales, dinámicas de interacción y un entorno socioemocional distinto. Los tres tipos de líder presentan sus propias ventajas y desventajas, y no se puede decir que ninguno sea superior en todos los aspectos; no obstante, según la autora el democrático es el más efectivo de los tres.

De los seis estilos de liderazgo, el *visionario* es el más efectivo, pues eleva todos los aspectos del ambiente de trabajo. El líder autorizado es un visionario; motiva a la gente al dejarle claro que su trabajo encaja en una visión más amplia de la organización. Las personas que trabajan para este tipo de líderes comprenden que lo que hacen importa, y entienden las razones de la misma.

El liderazgo autorizado maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización, al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión más amplia, el líder autorizado define los estándares que gravitan en esa visión. Cuando ese líder proporciona información sobre el rendimiento obtenido (ya sea positivo o negativo), el criterio que sigue radica en si ese rendimiento fomenta la visión de futuro. Los estándares resultan claros para todos los empleados, tanto como las recompensas por conseguirlo.

Al encontrar un líder visionario en la empresa permite al equipo entrar en contexto con el plan a desarrollar en el trabajo, además, hace notar los aportes que el grupo realiza y que estos tienen un valor, se aprecia el trabajo realizado y al momento de corregir lo hace

de una manera que puedan mejorar esos aspectos que estuvieron equívocos, además que trata de sacar lo mejor de la persona teniendo en cuenta sus puntos de vista. Un líder visionario contagia su visión al resto del equipo, enfocando en donde están y hacia donde se quiere llegar. Para Ramírez, Lay, Avendaño y Herrera (2018), el líder refleja eso que se quiere llegar a ser.

Por otro lado, Carrión (2007) define que el liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Los líderes se convierten en agentes de cambio y sirvientes (el liderazgo de servicio). El nuevo líder es un agente de cambio que anima a la gente a pensar y prepararse para un futuro incierto, cree en el trabajo voluntario, pone ante todo a las personas, es un facilitador, es confiado, está abierto a nuevas ideas, es imaginativo, es positivo, es penetrante, tiene sentido del humor, escucha y enseña, saca tiempo para las personas y las desarrolla, interactúa con sus seguidores, busca las buenas ideas e invita a hacer las cosas correctamente.

En los aportes realizados por Cifuentes (2006), Ramírez y Hugueth (2017), Ramírez y Ampudia (2018), Ramírez (2018), Rincón, Sukier, Contreras y Ramírez (2019), resalta el liderazgo visionario como la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador. Para Cifuentes el líder que tenga una excelente comunicación será un gran visionario, de lo contrario ¿cómo podría impactar a su equipo si su comunicación no es efectiva? El líder identificado como visionario, debe tener claro este aspecto, ya que de ello depende en gran parte la funcionalidad de su equipo.

Por su parte, a los autores Jarrin (2008), Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez y Cardona (2018), el líder visionario es el que entiende más sobre responsabilidad moral, se preocupa por construir modelos de desarrollo económico sustentable y que permitan dar lo mejor de ellos, son visionarios y actúan con sabiduría, la que proviene de adentro, del ser. Para Prato (2009), reorientar las tareas de liderazgo para un líder visionario requiere establecer metas, definir visión y valores empresariales enfocados en RSC, anticipar, ajustar y responder ante las presiones del medio externo; por supuesto,

transformar la organización en función de los cambios globales del entorno; estructurar la organización y finalmente garantizar la supervivencia de la empresa.

Al tener en cuenta los aportes realizados por diferentes autores sobre un líder visionario, se considera que una persona con grandes expectativas tanto personales como grupales, puede dar un plus en la organización, de manera que motive a su grupo día a día para alcanzar los objetivos que tiene la empresa, pero también los objetivos de un área de trabajo, es brindar una visión de lo que se quiere llegar a ser o lo que se quiere lograr.

Los *líderes entrenadores*, son excelentes cuando se trata de delegar, asignan a sus empleados tareas desafiantes, incluso si eso significa que el trabajo no será realizado con rapidez. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a hacer frente a un fracaso a corto plazo en aras de una mejoría a largo plazo. Este tipo de liderazgo es el que se emplea con menor frecuencia. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el rendimiento y en el ambiente de trabajo es marcadamente positivo.

Al hablar del estilo entrenador, este se enfoca principalmente hacia el desarrollo personal y no hacia temas relacionados de forma inmediata con el trabajo. Aun así, este estilo mejora los resultados, funciona bien en muchas situaciones laborales, pero quizás sea más efectivo cuando los que lo reciben están por la labor, por ejemplo, funciona particularmente bien cuando los empleados ya son conscientes de sus puntos débiles y quieren mejorar su rendimiento.

Goleman (2015) describe al líder entrenador como una persona que es paciente la cual espera una respuesta positiva de su equipo de trabajo, siendo aquel que guía calmadamente hasta conseguir los resultados esperados, en muchas ocasiones este proceso puede ir de manera lenta, pero esto no preocupa tanto al líder, ya que cree y confía en su equipo. En otros libros de la autoría de Goleman, se encuentra definido como el líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. Para Ramírez, Villalobos y Herrera (2018), Ramírez, Royero y El Kadi (2019), Villalobos, y Ramírez (2018), el líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente, sin ofrecer demasiadas guías y tutorizaciones, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismas.

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Como tarea principal los líderes elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo, está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño. Según Goleman (2015) y Rincón, Contreras y Ramírez (2017), el líder transformador capacita y desarrollo del personal, posibilitando la auto realización del talento humano.

Es por ello que el líder valoriza al colaborador, proporcionándole asesoría, apoyo personalizado y retroalimentación, con la intención de que cada individuo entienda, acceda y optimice su labor, Gutiérrez (1999). En otras definiciones de entrenador se encuentra la realizada por Bass (1981), quien dice que un líder transformacional es considerado como entrenador o mentor de los seguidores cuando presta atención especial a cada una de las necesidades que estos tengan para su logro y desarrollo, haciendo que cada individuo sienta una valoración única.

Parte de las investigaciones realizadas por Goleman (2015), detallan que las empresas se han dado cuenta del impacto positivo de este estilo y procuran convertirlo en una competencia esencial, en muchos casos las empresas realizan bonificaciones a los ejecutivos con el fin de obtener grandes resultados para la empresa, cabe resaltar que este trabajo se logra en conjunto con un líder que vaya orientado al logro.

Para Parra (2016), el líder entrenador en esencia se debe entender como medio continuo de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando actividades, métodos y herramientas a ser aplicadas, programando directamente el desempeño del grupo de personas o cargos específicos. Del mismo modo Sanabria (2015), Annía, Villalobos, Romero, Ramírez y Ramos (2018) y Villalobos, Ramírez y Díaz-Cid (2019), lo definen como las tareas educativas, otorgando a los colaboradores de la organización, conocimientos, herramientas y destrezas necesarias para realizar su labor efectivamente.

Según Martínez (2013), consideran que el líder entrenador faculta desarrollar capacidades, competencias, habilidades y conocimientos, permitiendo reconocer el grado de formación continua que el individuo requiere, con el objetivo de mantener efectividad

para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Aplica acciones tendientes a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo.

La tendencia entrenador del liderazgo, de acuerdo a lo expuesto por Robbins (2009), es que ayudan notablemente al personal a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez a la retroalimentación comunicacional.

Por su parte, para Hesselbein y Goldsmith (2007), el liderazgo es un arte de capacitación, dado que las mismas habilidades que poseen los líderes para desarrollar las tareas, puede a ayudar a los otros a aprender. Siendo entonces el líder un modelo a seguir que oriente los procesos de capacitación en beneficio de los miembros de la organización. En el caso específico de las Empresas Comerciales, supone un rol formador en el líder, que fomente una cultura de la actualización y perfeccionamiento permanente.

Al investigar la opinión que los autores antes mencionados tienen sobre líder entrenador, se puede resumir, en una palabra: coach, teniendo en cuenta que este es aquel que valga la redundancia entrena a su equipo para mejorar indicadores y obtener mejores resultados. Para un líder este entrenamiento en muchos casos se basa en la motivación, bien sea espiritual, emocional, social, laboral y demás, el coach sabe llegar a las personas y sacar su máximo potencial. Un coach orienta y motiva a su personal a ser mejor cada día, muestra lo positivo, pero también lo que negativo que hay en cada persona con el fin de mejorar en el ambiente laboral o social.

El *líder asociativo* dice que las personas son lo primero. Este estilo de liderazgo se centra en la gente, los que lo defienden valoran a los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El líder asociativo se esfuerza en mantener a sus empleados felices y en crear armonía entre ellos. Dirige al grupo construyendo fuertes lazos emocionales y a continuación cosechando los beneficios de semejante enfoque, beneficios que consisten principalmente en una feroz lealtad.

Este estilo tiene también un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se llevan bien hablan mucho entre ellas, comparten ideas e inspiración, y este estilo promulga la flexibilidad, pues los amigos confían los unos en los otros, y permite la tendencia a la innovación y a la toma de riesgos. El líder asociativo ofrece una gran cantidad de feedback positivo, proporcionando una sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho. Este tipo de retroalimentación tiene un poder especial en el lugar de trabajo porque rara vez se produce más allá de la revisión anual, la mayoría de los empleados no suele recibir ningún tipo de feedback en relación con su esfuerzo diario, o, si acaso, el que recibe es negativo. Eso hace que las palabras de felicitación del líder asociativo resulten todavía más motivadoras.

Los líderes asociativos son maestros a la hora de construir la sensación de pertenencia a un equipo, cuando se pone primero el sentir de las personas, sus emociones y sentimientos, se tiene en cuenta cada aspecto que hace que las personas de un equipo de trabajo desarrollen mejor una tarea asignada (Ramírez, 2018). Un líder asociativo tiene en cuenta cada punto de vista de su grupo para crear y mantener armonía, que haya un ambiente de trabajo acogedor, que las personas se sientan a gusto con las tareas asignadas y con sus compañeros, esta es una de las principales funciones del líder asociativo.

Para Casado y Gómez (2010), el líder asociativo es aquel que reflexiona, es sincero y se mueve por lo que realmente motiva al equipo, plantea una acción coherente frente a situaciones que se presenten en el entorno y contribuye al logro de los objetivos trazados por la organización. El estilo asociativo tiene un impacto positivo general que lo convierte en un enfoque adecuado en cualquier situación, pero los líderes deberían emplearlo especialmente cuando pretenden construir armonía en el equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o reponer la confianza perdida. El líder asociativo es aquel que trabaja con el sentir de los miembros de un equipo, pretende lograr una satisfacción personal en cada ser, generada por el cumplimiento de logros propios, cuyo resultado es la eficiencia en los procesos de la empresa. A nivel general maneja una adecuación en múltiples situaciones, es coherente y paralelo en los logros personales vs corporativos.

Desde un ámbito empresarial la asociatividad se define como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente

participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Este concepto engloba a la mayoría de los aspectos que inducen a una mayor agregación de intereses entre las PYMES.

Partiendo de las definiciones que los anteriores autores tienen sobre el líder asociativo, se puede decir que desde cualquiera que sea el ámbito en que este sea implementado, un líder trata de asociar o juntar a todas las personas de su grupo sin importar las diferencias que hallan, esto con el fin de lograr un objetivo o una meta ya trazada. Esto se puede presentar en el ámbito social, empresarial, académico, familiar y laboral, busca la forma de armonizar el ambiente y asimismo ayudar a otros a cumplir sus objetivos.

Un *líder democrático*, genera confianza respeto y compromiso. Al permitir que los empleados se expresen a la hora de tomar decisiones que afectan a sus objetivos y a la manera en que realizan su trabajo, el líder democrático incrementa la flexibilidad y responsabilidad, al atender a las preocupaciones de los empleados el líder democrático aprende qué hacer para mantener la moral alta. Este enfoque es ideal cuando un líder se siente inseguro sobre la mejor dirección a tomar y necesita ideas y consejos de empleados expertos, e incluso si un líder tiene una visión clara, el estilo democrático funciona bien para generar ideas que ayuden a obtener el objetivo. El estilo democrático, por supuesto tiene mucho menos sentido cuando los empleados no son competentes o no están los suficientemente informados para ofrecer buenos consejos.

Teniendo en cuenta la definición del estilo democrático por Goleman, se infiere que, al no tener empleados motivados, orientados a un propósito o informados, el ambiente laboral no será el más adecuado, en este caso el líder debe desarrollar un plan de acción que le permita orientar a su equipo, creándoles una visión y comprometiéndolos a cumplir con lo antes propuesto. Cuando de liderazgo se trata, el líder debe tener confianza en sí mismo y en su equipo, marcar una posición que le permita socializar y escuchar cada opinión o perspectiva del grupo, puesto que trabajando en conjunto los resultados serían increíbles.

Por su parte Lewin, Lippit y White (1939), el líder democrático se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste estilo el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los

subordinados, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario. La mayoría de personas tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático, sobre todo cuando han tenido malas experiencias con otros estilos. Sin embargo, el liderazgo democrático conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva.

Otro aspecto en cuanto al líder democrático o participativo es la mencionada por Sifuentes y Nieto (2014), en este caso se utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Por su parte, Gitman y McDaniel (2007), plantean que el liderazgo democrático es consensual, es decir, el líder propicia la interacción de asuntos y alternativas, para que después las partes interesadas que convengan una decisión final, tal como lo hacen los mediadores laborales. En este enfoque el líder se interesa por las ideas y actitudes de los subalternos, les enseña y contribuye a coordinar sus esfuerzos; pero sobre todo comparte la toma de decisiones con los miembros del grupo.

Sobre el particular, Ramos (2005), explica que el líder democrático comparte el problema con sus subordinados y subordinadas como grupo y juntos estudian las posibles soluciones y alternativas, e intentan alcanzar un acuerdo consensuado sobre cuál es la mejor solución. Por lo que, el líder no influye para que se adopte su solución, sino que la toma de decisión incluye al grupo. En este contexto, es útil que los líderes sigan métodos participativos cuando la calidad de decisión es importante, si es necesario que el personal subordinado acepte la decisión y cuando se espera que los subordinados y subordinadas presten mayor atención a los objetivos de los grupos que a sus propias preferencias.

Por otra parte, Lussier y Achua (2016), explican que el liderazgo democrático genera un compromiso variable con alta competencias, permitiendo la creación de normas en las tareas y relaciones de los equipos. En este sentido, hay menos conflictos, mayor unidad de equipo, más armonía, las funciones están definidas con claridad, permitiendo un grado de cohesión y toma de decisiones del equipo más alto.

Este estilo de liderazgo permite incluir las opiniones y puntos de vista del grupo en general, pero también admite que el líder sea quien tome la mejor decisión una vez se haya analizado los aspectos positivos y negativos que el grupo ha dicho, al tener la participación activa del mismo el clima laboral se torna adecuado y mejora la relación con el líder, puesto que éste tiene en cuenta la opinión de sus subalternos.

El *líder que marca la pauta*, establece estándares altos de rendimiento y da ejemplo. Siente la obsesión de hacer las cosas mejores y más rápidas, y le pide lo mismo a todos los que lo rodean. Identifica con velocidad a los empleados que ofrecen un rendimiento pobre y les exige más. Y si no responden a esa exigencia, los sustituye por otros que si lo hagan. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son altamente competentes y requieren pocas instrucciones y poca coordinación.

El autor resalta la sustitución como método para mejorar la efectividad en el área de trabajo. Esto quiere decir que si uno o más empleados no se encuentran comprometidos con los objetivos de la empresa son reemplazados por otros que si adquieran dicho compromiso. También resalta el equipo que es eficiente, en este caso el líder pide más de lo que espera en el desarrollo de tareas del grupo, establece metas y desafíos atractivos, esto lo hace con el fin de obtener grandes resultados de un equipo competente y con talento.

Un método que consiste en estimular la conducta continua es ofrecer recompensas atractivas para el desempeño deseable. Los reforzamientos positivos son el salario, las promociones, el tiempo libre, el incremento de estatus, etc. Actualmente existe un debate sobre cómo usar la recompensa o el castigo, y el consenso general es usar las recompensas (ser positivo y no negativo) cuando sea posible. Con ello de cierta manera se marca pauta, pues se logra un acuerdo entre ambas partes, esto como parte de motivación y orientación a los resultados.

Para Goleman (2015), el líder manifiesta que hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.

Se caracteriza por visualizar un enfoque más allá de lo próximo, es activo y ambicioso, pretende obtener resultados más allá de lo común, de lo esperado y de lo propuesto por el equipo de trabajo; fijando estándares de desempeño altos, conciencia, deseo de logro e iniciativa, funciona para recibir resultados rápidos de equipos competentes, evitando múltiples impactos negativos en la organización. En muchos casos este estilo de liderazgo marca una diferencia en algunas personas, aquellas que se identifican con este proceso, y abren su mente a todo lo que el líder puede brindar de manera positiva en sus vidas. No todas las personas se identifican con este estilo, puede que tome tiempo saber que estilo de liderazgo es el mejor para cada uno.

Otras definiciones sugieren que marcar pauta, es hacer diferencia en algo o en alguien. Cuando tomamos este pequeño concepto y se lleva al liderazgo, se identifica de cierto modo quien es la persona que ejerciendo roles de liderazgo marca la vida de alguien todo esto para mejorar bien sea en aspectos emocionales, laborales, sociales, familiares, académicos entre otros. Por lo general a lo largo de la vida se puede encontrar personas o líderes que están dispuestos a compartir su conocimiento con otros.

Entre todos los estilos de liderazgo, el *coercitivo* es el menos efectivo en la mayoría de situaciones. Pensemos en lo que este estilo supone para el ambiente de trabajo. La flexibilidad es la peor parada. La tendencia extrema del líder a tomar decisiones unilaterales elimina la posible aparición de nuevas ideas. La gente se siente tan ignorada que piensa ni siquiera me voy a molestar en presentar mis ideas. ¿Para qué, si no van hacer otra cosa que pasarlas por alto?

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial en el sistema de bonificaciones. Los empleados de mejor rendimiento se sienten motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona esa satisfacción. Y finalmente este estilo socava una de las principales herramientas del líder: motivar a sus empleados haciéndoles ver como su labor se encuadra dentro de un objetivo común.

El estilo coercitivo debería ser empleado solo con extrema cautela y en las pocas situaciones en las que resulta absolutamente imperativo, tales como durante un cambio de rumbo o cuando se sufre la amenaza de una absorción hostil. En esos casos el estilo coercitivo puede romper con los malos hábitos de negocio e incitar al personal hacia nuevos

métodos de trabajo. Incita de una u otra manera a cambiar hábitos, y aunque no se considera muy usado, permite en el líder tomar decisiones al momento de corregir errores. Dicho de otra forma, el coercitivo alivia los temores dando una dirección clara en una emergencia, puesto que en época de crisis se puede cambiar la situación implementando nuevas y mejores ideas.

Para Zuzama (2015), un líder coercitivo es aquel que se le conoce como autoritario, se caracterizan por el hecho de monopolizar la toma de decisiones. Es esta persona quién determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones.

A pesar de las connotaciones negativas de la palabra “autoritario”, Zuzama (2015), insiste en que este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas. Los líderes autoritarios también se caracterizan por participar poco en realización de las tareas laborales en sí mismas. Según las observaciones de Zuzama el liderazgo de estilo autoritario conlleva el riesgo de que se produzca una “revolución” por parte de los subordinados. La probabilidad de que esto suceda será mayor cuanto más marcado sea el carácter autoritario del líder.

Por su parte los aportes realizados por Rodríguez (2005), connota al líder autoritario como el que asume toda la responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Este estilo de liderazgo, aunque no es el más recomendable para ser implementado en una organización, según la descripción de algunos autores tiene sus aspectos positivos, sin embargo, la mayoría lo vería como un estilo no adecuado a implementar, puesto lo que hace es ver al líder como un jefe autoritario, y lo que busca el líder es impactar de manera positiva en la vida de otros, logrando influir y generar cambios tanto en las organizaciones

Para Lussier y Achua (2016), en su libro titulado Liderazgo resalta el castigo como medio de motivación, siendo este el método más controvertido y el menos eficaz para motivar a los empleados para que hagan un trabajo. Quizás reduzca la conducta inapropiada, pero si se utiliza en exceso puede causar otras conductas indeseables, como la moral frágil, la disminución de la productividad y actos de robo o sabotaje. En otras palabras, el castigo se usa para proporcionar una consecuencia no deseable para la conducta indeseable.

3. METODOLOGÍA

Toda actividad científica está determinada por uno o varios paradigmas correspondientes a ellos, condicionando el modo de abordar los objetos, métodos, aquello relacionado con el conocimiento y manera de conocer. Al respecto, el enfoque de la investigación en curso es positivista y método cuantitativo. Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se establecieron una serie de fases, entre estas, la selección del tema, revisión de la literatura, selección de la metodología, aplicación del instrumento, y análisis y discusión de los resultados de acuerdo a los referentes teóricos de Herrera, Guerrero y Ramírez, (2018), Hernández, Fernández y Baptista (2014), Hurtado (2012) y Chávez (2009).

La presente investigación, enfocada hacia los estilos de liderazgo en las PYMES del sector industria de Barranquilla, se presenta de tipo descriptiva; debido a que estudia las variables mediante la obtención de datos de fuentes primarias y su propósito es describir el problema. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objeto no es indicar cómo se relacionan éstas.

De acuerdo al diseño, el tipo de investigación fue de campo, siendo el origen de la información las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria de la ciudad de Barranquilla. En este mismo orden de ideas, se cataloga como transeccional, en atención a los postulados de Hurtado (2012), debido a que la línea del tiempo fue en el período 2019,

recolectándose los datos en un sólo momento, en un tiempo único; su propósito fue el analizar las variables en un momento dado, para luego procesar los resultados, dando origen a las conclusiones y recomendaciones.

En el caso objeto de estudio, el diseño de la investigación se cataloga de campo no experimental; de acuerdo a Hernández et al., (2014), definen un estudio no experimental cuando no se da una manipulación deliberada de las variables y sólo se observan y analizan los fenómenos en su ambiente natural. De esa forma, la investigación en curso se cataloga como transversal, no experimental y de campo.

En la investigación, su población de estudio estuvo constituida los líderes (gerentes) de las Pequeñas y Medianas Empresas del sector industria de la ciudad de Barranquilla, adscritas a la cámara de comercio, constituidos por sesenta (60) empresas adscritas a la cámara de comercio de la ciudad de Barranquilla.

Fueron seleccionadas estas empresas, por contar con un número de unidades gerenciales significativas que consta de departamentos o áreas de labor, número de personal y servicios, reportados por la cámara de comercio de Barranquilla, representativos para consolidar la investigación. Estas instituciones disponen de organismos autónomos (propietarios) independientes, se pudo verificar que utilizan la misma gestión gerencial, padeciendo constantemente de cambio de mandos en su estructura organizacional, lo cual permitirá obtener hallazgos adaptados a la realidad.

Se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, y como instrumento un cuestionario, el cual consiste en una lista de preguntas con escala de selección múltiples estructurado por diez y ocho (18) ítems, con una escala ordinal, mediante opciones de respuestas, (S): siempre, (CS): casi siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca, calificándose del cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos. Para dar respuesta al propósito de la investigación se generó un baremo de interpretación de la media aritmética estableciendo el comportamiento de los indicadores del liderazgo, (tabla 1).

Tabla 1. Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo el comportamiento de la variable liderazgo

Rango de puntaje	Categorización
1-1,79	Pésimo.
1,80-2,59	Moderadamente pésimo.
2,6-3,39	Moderado.
3,4-4,19	Moderadamente óptimo.
4,2-5	Óptimo.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Según Chávez (2009), la validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende de igual manera, para Hernández et al. (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez de un cuestionario para este autor, es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos, de acuerdo con el área específica de contenido. Para ello se consideró la validez de contenido a través del juicio de diez (10) expertos, quienes determinaron la pertinencia de los ítems en relación con la variable, los objetivos, dimensiones e indicadores, así como también la recolección de la muestra.

Según Chávez (2009), la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable y para la presente investigación, se utilizará la fórmula de Alfa Cronbach. Se realizó una prueba piloto a diez (10) sujetos, con características similares a la población objeto de estudio. Luego, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, para instrumentos con alternativa tipo Likert, aplicada la formula mencionada se obtuvo una confiabilidad del instrumento de (0,94) en el coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual nos indica que el referido instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación (tabla 2).

Tabla 2. Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad

Escala	Categoría
De 0 hasta 0,20	Muy baja.
De 0,21 hasta 0,40	Baja.
De 0,41 hasta 0,60	Moderada.
De 0,61 hasta 0,80	Alta.
De 0,81 hasta 1	Muy alta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Por consiguiente, el análisis de datos arrojados por la población estudiada, se realizó mediante la codificación y tabulación por parte de los investigadores, con el programa IBM SPSS Statistics V.22, para luego aplicar la estadística descriptiva; para Cruz, Olivares y González (2014), esta trata entonces de inferir o sacar conclusiones sobre algunos aspectos de la población, que se refiere a la confirmación de alguna hipótesis, prueba de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3. Estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla

Alternativas de respuestas	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca		Total	x̄	Σ	
	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr				
Indicador	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr	fa	fr		
Visionario.	14	22,78	1	2,22	14	22,78	12	20,00	19	22,22	60	100	2,63	2,63
Entrenador	14	22,78	1	2,22	19	31,67	16	27,22	10	16,11	60	100	2,88	2,88
Asociativo	22	37,22	2	3,89	16	26,67	7	11,67	12	20,56	60	100	3,26	3,26
Democrático.	14	22,78	4	6,11	16	26,11	12	20,56	15	24,44	60	100	2,82	2,82
Que marca la pauta.	12	19,44	3	4,44	18	30,56	17	28,89	10	16,67	60	100	2,81	2,81
Coercitivo.	17	28,33	4	7,22	17	27,78	10	16,11	12	20,56	60	100	3,07	3,07
Promedio	15	25,56	3	4,35	17	27,59	12	20,74	13	21,76	60	100	2,91	0,22
Porcentaje	Tendencia positiva: 29,91%													
	Tendencia neutral: 27,59%													
	Tendencia negativa: 42,50%													
Categorización de la dimensión estilos de liderazgo: Moderado														

Fuente: Elaboración propia (2019).

De acuerdo a los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES del sector industria de la ciudad de Barranquilla, la media aritmética es de 2,91, con una desviación estándar del 0,22, tendencia positiva: 29,91%, neutral: 27,59% y la negativa: 42,50%, ubicándose en la categoría moderado. Siendo el indicador visionario el más afecto con una media de 2,63, seguidamente de los indicadores entrenador, democrático y que marca la pauta; cabe destacar que los indicadores favorecidos fueron el asociativo y coercitivo.

Siendo el indicador visionario el más afecto, Carrión (2007) define que el liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspona las fronteras del presente y lo mejora. Cifuentes (2006), resalta el liderazgo visionario como la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados, se concluye que:

(1) Los estilos de liderazgo que predominan en las PYMES es el asociativo, seguidamente el coercitivo, ubicados en la categoría moderado. Siendo el indicador visionario el más afecto, posterior a los indicadores entrenador, democrático y que marca la pauta; los indicadores favorecidos fueron el asociativo y coercitivo.

(2) La teoría en referencia confirman que cada día que pasa, las organizaciones buscan el desarrollo del ser del talento humano, a fin de impactar socialmente el mercado, en busca de la rentabilidad y ser competitivos.

(3) Los datos estudiados, evidencian lo necesario de contar con gente participativa e integradora, que se den la oportunidad de dejarse acompañar, y que a su vez se desenvuelvan en un espacio de iniciativa y responsabilidad. Talento orientado al logro, con energía y capacidad de auto dirigir y ser dirigido, favoreciendo un clima organizacional positivo y estable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Annía G, M., Villalobos Antúnez, J., Romero Pabón, J., Ramírez Molina, R., Ramos Martínez, Y. (2018). Conciencia ética en organizaciones universitarias: un estudio fenomenológico de la praxis como continua formación. En Revista Inclusiones. Vol. 5 No. 4: 179-195. Santiago de Chile (Chile).
- Bass, B. (1981). Transformational leadership: Industrial, military and educational impact. Mahwah, N.J.: Erlbaum. USA.
- Carrión, J. (2007). El líder visionario. Editorial Panorama. Estrategia de la Visión a la Acción. 2da edición.
- Casado y Gómez. (2010). Liderazgo asociativo o Cómo mandar obedeciendo. Bilbao-España. Editorial Crac C. 2ª edición.
- Cifuentes, C. (2006). Humildad y Liderazgo. ESIC. Editorial Ruz.
- Cruz, C., Olivares, S; González, M. (2014). Metodología de la Investigación. México DF. Grupo Editorial Patria.
- Gitman, L; Mc Daniel, C. (2007). El futuro de los negocios. 1a ed Editores Senage Learning. México.
- Goleman D y Senge P. (2016). Triple Focus: un nuevo acercamiento a la educación. Barcelona-España. Editorial B, S.A, 1ª edición.
- Goleman D. (2015). Como ser un líder. Barcelona-España. Editorial B, S.A, 1ª edición.
- Goleman D. (2015). Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional. Barcelona-España. Editorial B, S.A, 1ª edición.
- Gutiérrez, O. (1999). La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional. Artículo publicado en la Revista Virtual de Marina. Valparaíso Chile.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Herrera Tapias, B., Guerrero Cuentas, H.R., y Ramírez Molina, R.I. (2018). Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global. Primera Edición. 001-111. Editorial Universitaria de la Costa. Barranquilla - Colombia.
- Hesselbein, F; Goldsmith, M. (2007). El líder del futuro 2: visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos. 1a ed. Editorial Deusto. Barcelona.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). Comprensión Holística de la Ciencia. 3a ed. Caracas Fundación Sypal.
- Jarrin, A. (2008). De la revolucion industrial a la revolucion empresarial. Creating C.A. Caracas, Venezuela.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10, 271-299.
- Lussier R y Achua C. (2016). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Mexico D.F. Editorial Cengage Learning, 6ª edición.
- Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigacion actual y retos futuros. Universidad & Empresa No. 25. p. 13-32. Universidad Jaume I. Castellon, España.

- Murray K. (2016). El lenguaje de los líderes: como se comunican los altos ejecutivos para inspirar, ejercer influencia y lograr resultados. Bogotá – Colombia. Editorial 3R Editores, 2ª edición.
- Newstrom J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México, D.F. Editorial Mexicana, 2ª edición.
- Parra Maldonado, G. (2016). Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA. (Tesis de Maestría, Universidad Andina de Simón Bolívar). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5320>
- Prato, R. (2009). Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro. Venezuela, Caracas: Editorial CEC, S.A.
- Ramírez Molina, R; Ampudia Sjogreen, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM), Vol. 4, No.1, pp.16-32.
- Ramírez Molina, R; Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. Revista Opción, Vol. 33, No.83, pp. 305-335.
- Ramírez Molina, R. (2018). Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. En Quintero Garzón, M. L. & Sánchez Fernández, M. D. (2018) Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina. Colección Ciencias Sociales. (Pp. 101-107). Cali, Colombia. Programa Editorial Universidad del valle Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10841>
- Ramírez Molina, R., Avendaño Villa, I., Alemán Escobar, L., Lizarazo Barrera, C., Ramírez Molina, R. y Cardona Jaramillo, Y. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. Revista Espacios, Vol. 39, No. 37, pp. 22-27.
- Ramírez Molina, R; Lay, N; Avendaño, I; Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. En Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Vol. 34, No. 86: 826-854. Maracaibo (Venezuela).
- Ramírez Molina, R; Royero, G; El Kadi, O. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. Revista Telos, Vol. 21, No. 1: 10-32. Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE). Maracaibo (Venezuela).
- Ramírez Molina, R; Villalobos Antúnez, J; Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Año 34, No. 18: 2076-2101. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- Ramos, M. (2005). Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir. 1a ed. Universidad de Valencia España.
- Rincón Y., Contreras, J; Ramírez Molina, R. (2017). Tendencias emergentes para el desarrollo del talento humano. En Tobón, Sergio; Pérez, Judith; Serna, María; y Loaiza, Roger. (2017). Las Competencias y la Gestión del Conocimiento. (Pp. 320-338). Medellín, Colombia. Editorial Corporación CIMTED. Recuperado de <http://memoriascimted.com/libros/Consultado el 18.01.2018>

- Robbins, S; De Cenzo, D. (2009). Fundamentos de la administración. 3era edición. Pearson Prentice Hall. México.
- Rodríguez, E. (2005). El liderazgo y sus estilos. Recuperado de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/estilos_liderazgo.html
- Sanabria Pulido, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Recuperado de: http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf
- Sifuentes y Nieto. (2014). Hacia una economía moral. México. Editorial Planeta. 1ª edición.
- Villalobos Antúnez, J; Ramírez Molina, R; Díaz-Cid, L. (2019). Bioética y biopoder: Perspectivas para una praxis pedagógica desde la ética de Álvaro Márquez-Fernández. Utopía y Praxis Latinoamericana, Revista Internacional de Filosofía y Teoría Social. Año 24, No.87: 65-77. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- Villalobos Antúnez, J., Ramírez Molina, R. (2018). El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur. Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Año 34, No. 18: 1012-1587. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- Zuzama Covas, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Universitat de les illes balears. Recuperado de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1