

Recibido: 20/02/2024

Aceptado: 02/03/2024

SURGIMIENTO DE LOS LIDERAZGOS APÓCRIFOS EN LA ESCENA ORGANIZACIONAL HISPANA CONTEMPORÁNEA¹

Emergence of apocryphal leaderships in the contemporary hispanic organizational scene

Ramiro Aurelio Buitrago

ramirobuitrago@urbe.edu.ve

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8563-7662>

Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín

Venezuela

Ángel Gutiérrez Ortega

adgutierrez@urbe.edu.ve

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4035-018X>

Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín

Venezuela

Carlos Henríquez Jiménez

cdhenriquez@urbe.edu.ve

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8668-7768>

Venezuela

Néstor Romero Ramos

nromero@qlu.ac.pa

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8147-2082>

Panamá

Josué Vera Rodríguez

vxvera@yahoo.com

Consultant and Partnership Alliance For Excellence, Inc

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0721-5069>

Puerto Rico

RESUMEN

El presente artículo, tuvo como propósito analizar el surgimiento de los liderazgos apócrifos, en la escena organizacional hispana contemporánea. Este extenso, emerge con ocasión a la elaboración de un estudio, apoyado en el paradigma postpositivista, dicho procedimiento investigativo, estuvo enmarcado en el diseño cualitativo, el método bibliográfico y la técnica documental, en tal sentido fueron aprovechadas como instrumentos la matriz bibliográfica, la matriz de consistencia y la matriz analítica de contenido. Con la finalización de la investigación en cuestión, se lograron hallazgos concretos; que permitieron reconocer el origen

¹ Este artículo se desprende de la investigación original intitulada: “Pseudoliderazgo como factor generador del síndrome de Ganimedes en la dinámica administrativa de las organizaciones perversas”.

de los esquemas, que corrompen al proceso administrativo en sus cuatro principales fases: planificación, organización, dirección y control; e igualmente, se pudo dilucidar el trasfondo sociocultural, que permea a los procesos orgánicos con lugar en la dinámica administrativa actual, cuyo eco se resiente en los escenarios que la integran. Advirtiéndose, que todo cuanto se erige desde el espectro humano, es de naturaleza cultural y se replica en el microentorno de las estructuras organizacionales mencionadas. Entre tanto, vale acotar que más allá de ser una cuestión contemplativa, los fenómenos de orden antropológico, encuentran oportunidad en el diario acontecer laboral, teniendo en cuenta que en ello se despliegan, desarrollan y concretan numerosas, diversas, disímiles relaciones interpersonales. Así las cosas, pudo concluirse que las formas de actuación que orientan el comportamiento, de quienes sin aptitudes suficientes usurpan el rol de líder, pueden pervertir el entramado de procesos inherentes al referido contexto; dando lugar a múltiples tramas de corrupción, al contubernio y en consecuencia, al surgimiento de organizaciones perversas.

Palabras clave: Pseudoliderazgo, liderazgo apócrifo, liderazgo tóxico, liderazgo negativo, organizaciones perversas.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze the emergence of apocryphal leaderships in the contemporary Hispanic organizational scene. This extensive, emerges on the occasion of the preparation of a study, supported by the postpositivist paradigm, said investigative procedure, was framed in the qualitative design, the bibliographic method and the documentary technique, in this sense the bibliographic matrix, the consistency matrix and the content analytical matrix. With the completion of the investigation in question, concrete findings were achieved; that allowed us to recognize the origin of the schemes, which corrupt the administrative process in its four main phases: planning, organization, direction and control; and likewise, the sociocultural background could be elucidated, which permeates the organic processes taking place in the current administrative dynamics, whose echo is felt in the scenarios that comprise it. Warning that everything that is erected from the human spectrum is cultural in nature and is replicated in the microenvironment of the aforementioned organizational structures. Meanwhile, it is Worth noting that beyond being a contemplative issue, anthropological phenomena find opportunity in daily work events, taking into account that numerous, diverse, dissimilar interpersonal relationships are deployed, developed and concretized. Thus, it could be concluded that the forms of action that guide the behavior of those who, without sufficient aptitudes, usurp the role of leader, can pervert the network of processes inherent to the aforementioned context; giving rise to multiple corruption plots, collusion and, consequently, the emergence of perverse organizations.

Keywords: Pseudoleadership, apocryphal leadership, toxic leadership, negative leadership, perverse organizations.

1. INTRODUCCIÓN

Para nadie es un secreto, que las relaciones humanas comprenden un entramado de acciones, respuestas e interacciones de diversa naturaleza, lo que les caracteriza como una

compleja red de procesos sociales, multiformes, multidimensionales, algunas veces superficiales y otras mucho más profundos, oscuros o luminosos; cuestión que no es ajena al contexto organizacional hispano contemporáneo, el cual se ha visto marcado por la normalización de prácticas como el abuso de poder, nepotismo, padrinazgo, los niveles de descomposición social² y la perversión en los patrones del comportamiento individual y en masa, que convergen en el marco de una sociedad corrupta y rota. Ahora bien, es importante destacar que este tipo de fenómenos, se erigen en escenarios donde los vacíos de liderazgo son invisibilizados e incluso naturalizados, por quienes en componenda o de forma particular y desde su incapacidad, insuficiencia e ineffectividad, asumen el ejercicio de tal rol.

De acuerdo con lo anterior, los autores Abellán y Pardo (2021), han planteado lo siguiente: “Conviene recordar que cuando estos individuos ocupan roles de autoridad y detentan puestos de máxima jerarquía, el riesgo de corruptibilidad es muy alto, porque utilizan su poder a su favor, además de expoliar a la organización y desprestigiarla” (p. 81). En ese orden de ideas, vale rescatar que el abuso de poder en la gestión organizacional, se eleva como un flagelo que atañe a la moral laxa, la ausencia de principios y valores éticos y estéticos, la debilidad del carácter, la fragilidad del criterio propio, el detrimento de las buenas costumbres y los estamentos sociales seculares; todo lo cual esquematiza las formas de actuación, de quienes tienen una personalidad destructiva, deleznable, tóxica. Respecto a ello, expertos en comportamiento humano como Soto y Morillo (2021), tuvieron oportunidad de externar que:

En las películas y en la vida real, se pueden encontrar entornos corporativos doblemente enfermos, se tiene la creencia equivocada que las personas con rasgos egoístas, narcisistas, iracundos, implacables y manipuladores, solo existen en películas; seguro se ha cruzado con alguno de ellos en su entorno laboral, al principio parecían carismáticos, atractivos, dotados de grandes habilidades sociales, en la primera impresión. Detrás de la escena positiva y de liderazgo, se esconde una realidad alterna, la de un ser sin conciencia moral. (p. 65)

² Marco Antonio Elías Salazar (2009). Descomposición social, pérdida en las condiciones de desarrollo y vulnerabilidad social. Características para describir el neoliberalismo. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Al respecto, Abellán y Pardo (2021), han insistido en resaltar lo siguiente: “Estas brechas éticas en el rol de liderazgo, son las que dan carta de naturaleza a los pseudoliderazgos. Las prácticas corruptas e ilegales, se institucionalizan en las redes informales de la organización, siendo facilitadas por la prelación y obediencia jerárquica” (p. 81). Con relación a lo anterior, y desde su experiencia en los estudios del liderazgo, el autor Di Trolío (2019), ha externado que: “Un líder puede o no ocupar una posición jerárquica superior, debido a que el liderazgo es independiente del organigrama de la organización; basta ser un miembro más del equipo, tan simple como eso, todo es cuestión de aprovechar la escena” (p. 152). En concatenación con lo planteado, ha sido Simonetta (2017), quien ha rescatado lo propio:

El liderazgo inauténtico, configura un constructo, en el cual la acumulación de poder es el objetivo final (...). Estos líderes maquiavélicos, son manipuladores y pueden, falsamente, demostrar conductas éticas de líder, si perciben que es una forma útil para conseguir sus objetivos. (p. 58)

Bajo la premisa de las ideas anteriores, resulta válido rescatar que los vacíos de liderazgo, no son cuestión exclusiva del sector público o privado, en cualquier tipo de organización, puede encontrar un lugar este patrón de comportamiento. Por ello, se considera interesante exaltar algunos de los procesos, que han surgido con ocasión a este. Igualmente, es menester reconocer que dichos vacíos, generan espacios al surgimiento de pseudoliderazgos, liderazgos aparentes, liderazgos destructivos e incluso liderazgos tóxicos; pues con la ausencia de líderes auténticos, se banaliza el ejercicio del liderazgo y se abren las puertas al desarrollo de fenómenos, vinculados al lado oscuro en la gestión de gente, tales como el abuso de poder, el techo de cristal, el síndrome de *Ganimedes*, la supervisión abusiva, *mobbing*, *burnout*, entre otros tantos; mismos que suelen sucederse en el contexto organizacional referido.

En lo que a ello respecta, los autores Moreno et al., (2019), han recalcado lo siguiente: “La supervisión abusiva como constructo, es parte de una corriente sobre los llamados estilos negativos o destructivos de liderazgo” (p. 118), en consecuencia, es menester apuntar, que los patrones de comportamiento abusivo, al interior de las organizaciones hispanas contemporáneas, suelen ser un reflejo del pseudoliderazgo, es importante relacionar lo anterior con aquello que Soto y Espinosa (2022), han tenido a bien rescatar: “Cambiar el comportamiento individual es difícil, más aún cambiar el de las personas del entorno, y todavía más lo es en las organizaciones, sometidos todos a

cambios” (p. 5). Lo anterior, apunta a la complejidad del comportamiento humano, tanto como sea individual o en masa. Desde su experiencia, Salguero y García (2022), han planteado que:

La gestión de talento humano depende de un adecuado liderazgo que incorpore visiones y valores que permitan la dinámica de transformaciones requerida. Esto ha sido objeto de estudio de las diferentes teorías de la gerencia, cuyas tendencias actuales prestan una cada vez mayor atención a la gestión del talento humano, como un factor clave de éxito ante la complejidad de las realidades del mercado. (p. 424)

Según, Abellán y Pardo (2021), es importante recordar que ciertos personajes, devienen en pseudolíderes; cuando con sus acciones y decisiones crean, apoyan, facilitan y promueven el traspaso de recursos, para fines particulares de manera ilícita. Esta inquietante figura, ha surgido desde la tribulación, dialéctica y la complejidad del comportamiento individual y en masa, que en los últimos años, se ha desdibujado y en consecuencia, las corruptelas han pervertido el orden *natural* de los procesos, con lugar en el referido contexto. Por ello, desde el interior de las organizaciones contemporáneas, ha emergido la necesidad de contar con perfiles cristalinos, éticos y auténticos, que asuman un liderazgo luminoso, y así dejar atrás los esquemas administrativos decadentes, los patrones de comportamiento corrupto y el abuso de poder en la gestión de gente. Con relación a lo antes descrito, Salguero y García (2022), han planteado lo siguiente:

Las organizaciones en la actualidad, se encuentran inmersas en entornos complejos, caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante, por lo que deben afrontarlo y dar respuestas asertivas, en aras de mantener una posición competitiva y su sobrevivencia en el tiempo. Esto exige un nuevo tipo de liderazgo organizacional, que logre integrar los objetivos relacionados con la eficacia y la eficiencia con los fines humanísticos vinculados con principios éticos. (p. 433)

Entre tanto, resulta innecesario intentar invisibilizar, que los patrones de comportamiento corrupto, generan desencuentros, desaciertos, antipatía, frustración, desmotivación e insatisfacciones, en el personal que integre los equipos de trabajo. Por ello es que la autora Alatrística (2020), ha dejado claro que: “En la actualidad se busca que los colaboradores logren el *engagement* con la empresa. Sin embargo, también es fundamental que los líderes establezcan una conexión profunda con sus equipos de trabajo y viceversa” (p. 90). Así entonces, emerge el interés por profundizar en el estudio, de aquellos procesos donde el liderazgo se desdibuja, se pervierte, se corrompe, cómo cuando la figura se torna

decadente y aunque pueda ésta confundirse con un líder, sucede que tan sólo se trata de un impostor, que aprovechándose del velo del liderazgo, ha orquestado los hilos del poder en su propio beneficio.

Desde su lugar, Ramírez (2013), ha dejado claro lo siguiente: “El liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana y por consiguiente en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales” (p. 5). De acuerdo con lo anterior, es necesario reconocer que en los tiempos que corren, desde numerosos sectores de la sociedad en la región hispanoamericana, llámese científico, cultural, industrial, militar, político, popular, la figura del líder ha generado gran interés, admiración, fanatismo y en consecuencia, no ha faltado quién, en su afán por ocupar ese lugar, haya intentado emularla, interviniendo en los procesos organizacionales en general, con atorrantes, censurables e inadecuados patrones de comportamiento, dando lugar en la escena organizacional al pseudoliderazgo. Con su experiencia, Abellán y Pardo (2021), han precisado justamente lo siguiente:

El liderazgo, es uno de los roles principales de las instituciones y la falta de integridad de ciertos líderes, afecta la lógica de decisión. La corrupción del liderazgo, degenera en un pseudoliderazgo, que se beneficia del principio de jerarquía, que existe en todas las organizaciones. (p. 77)

De allí, que el liderazgo como fenómeno multidimensional y transdisciplinario, se eleve entre los más investigados hoy en día, por los interesados y expertos en ciencias humanas, sociales, administrativas, gerenciales, ya que este no sólo da lugar a la profundización, en el estudio de su ejercicio como tal, personificado de la forma más ética, perfecta, cristalina y luminosa; sino también es posible estudiar al fenómeno en su decadencia, como cuando deja de ser líder o aún peor; pudiera tratarse de otro perfil intentando parecerlo. En este punto, pudiera pensarse en tales o cuáles serían los arquetipos, en los que se convierte el líder decadente, más allá de ello, conviene abordar la corrupción del comportamiento, en las prácticas anacrónicas, abyectas, distópicas del pseudoliderazgo.

Según Abellán y Pardo (2021), es importante resaltar que: “El pseudoliderazgo; es ejercido por individuos interesados exclusivamente en fines particulares, en la manipulación de la verdad y de las personas a su cargo, para la obtención de sus propósitos individuales a toda costa y por encima de cualquier consideración” (p.80). En ese sentido, no está de más reconocer, que durante décadas se ha profundizado en el estudio del liderazgo, no sólo porque para muchos académicos, investigadores, científicos, pensadores,

filósofos, juristas, resulta fascinante, sino también porque se trata de un fenómeno que se encuentra en cualquier escenario, es multifacético, atemporal, y en algunos casos... casi mítico.

Al mismo tiempo, por ser multidimensional ofrece disímiles oportunidades de estudio, desde su lado más luminoso, hasta el más oscuro, dónde no deja de ser líder para convertirse en otra figura, sino que se erige como *pseudolíder*. En ese sentido, Abellán y Pardo (2021), han dejado claro lo siguiente: “La falta de integridad de los líderes, afecta a toda la lógica decisional y genera un caldo de cultivo proclive a la mala praxis y cuando ésta se institucionaliza, degenera en tramas de corrupción” (p. 78). Es allí, cuando este espectro alcanza y logra oscurecer todas las aristas y procesos, que del fenómeno original pudieron desprenderse, perturbando las dinámicas acostumbradas, corrompiendo los procesos orgánicos, pervirtiendo los esquemas de gestión estratégica, administrativa y operativa, entre otros tantos a saber.

De conformidad con lo antes expuesto, se considera fundamental desarrollar estudios de orden postpositivista y generar hallazgos, que den cuenta de la figura referida, contextualizada en los escenarios que conforman las organizaciones contemporáneas en hispanoamérica; incrementando así los contenidos que reposen en los anales de la historia política, social, cultural, popular y humana; puntualizando de forma específica, y especializada, respeto a la incidencia y las consecuencias del pseudoliderazgo, ejercido en la escena administrativa del contexto organizacional en cuestión, dónde éste encuentre la oportunidad de emerger y sostenerse a lo largo del tiempo, sobre todo en Iberoamérica, pues en países de habla hispana, castellana y portuguesa, los estudios sobre pseudoliderazgo, configuran una asignatura pendiente. Desde su lugar, los expertos Buitrago et al., (2023), han fijado postura de la siguiente manera:

Resulta necesario desde los escenarios científicos y académicos, generar estudios amparados en las ciencias humanas, sociales, políticas, jurídicas, dónde con apoyo a su alcance y profundización, se dé cuenta de los múltiples fenómenos, que han tenido oportunidad de emerger, con ocasión al controvertido contexto actual y a la complejidad de las circunstancias que le permean. (p. 4)

Así las cosas, es fundamental dejar claro que el argumento base, de dónde se despliega el presente estudio documental, y del cual se desprende el manuscrito en cuestión; no reviste interés ideológico alguno, menos aún se trata de un manifiesto

tendencioso; hacia alguna facción o tolda política, todo lo cual no sólo restaría indubitabilidad a los hallazgos presentados, sino también menguaría la solemnidad del procedimiento indagativo, completado por los investigadores, en la elaboración objetiva, esquemática y sistematizada de la investigación en el sentido estricto y formal.

Igualmente, es válido destacar que los contenidos que en este documento reposan, están orientados hacia la profundización del conocimiento científico, con respecto al pseudoliderazgo y su impacto sobre la gestión estratégica organizacional, contextualizada en la compleja, atribulada, disruptiva y algunas veces rota realidad hispanoamericana. Finalmente, antes de continuar con la narrativa del extenso en cuestión, vale rescatar que el caudal epistémico, reflejado en las siguientes páginas, debe ser considerado como parte de los hallazgos, consecuentes a la fase documentaria, en el desarrollo y progreso de una indagación aún no culminada, de la que toda investigación científica de corte postpositivista se sirve.

2. COMPONENTE METODOLÓGICO

2.1. Diseño

El manuscrito en cuestión, ha servido como vehículo para presentar los hallazgos logrados, con la complementación de una investigación cuyo componente metodológico, estuvo apoyado en el diseño cualitativo. Respecto a este, los autores Ramírez y Andrade (2018), expresaron lo siguiente: “El diseño cualitativo favorece la indagación desde el origen histórico, social, epistemológico; al mismo tiempo, ofrece facilidades en la delimitación del objeto de estudio, del sujeto de estudio, su propósito y la relación que pudiera existir entre uno y otro” (p. 68). Por su parte, Prada (2018), ha explicado también que: “Este permite al investigador observar, analizar e interpretar, los procesos con lugar en cualquier escenario, donde se interrelacionen el objeto, el o los sujetos, inmersos en un conjunto de escenarios o contexto determinado” (p. 34).

En tal sentido, los expertos Hernández y Buitrago (2017), han expuesto lo siguiente: “Con el auge de los estudios humanistas, la investigación cualitativa se ha convertido en una herramienta científica, extremadamente poderosa y útil en los últimos años” (p. 71). A través de este tipo de investigaciones, se aspira abordar las diferentes formas del comportamiento humano y en masa, que aún cuando han sido observadas durante décadas, apenas hasta entonces se ha intentado visibilizarlas, tal es el caso del pseudoliderazgo;

ejercido en el contexto organizacional hispano contemporáneo, profundizando en ello y dando nombre a tantos y tan distintos patrones comportamentales.

Ahora bien, con el desarrollo del diseño cualitativo en la investigación científica, se persigue generar estructuras de estudio concretas; que favorezcan la finalización de cualquier procedimiento investigativo, al abordar desde una perspectiva científica formal fenómenos de naturaleza humana, social, cultural, entre los que se cuenta cualquier proceso donde intervengan las personas y sus relaciones bien consigo mismas o con terceros, el comportamiento individual y el comportamiento social, bien de manera particularizada o en general, robusteciendo con ello las bases de estudios contemporáneos, en las ciencias y disciplinas humanas y sociales, como las artes, los deportes, la academia, el trabajo, la economía, la política, entre otras tantas ciencias o disciplinas afines.

2.2. Método

Es importante dejar claro que el método bibliográfico, fue elemento fundamental del componente metodológico en la presente investigación, Igualmente, cabe rescatar que este mismo puede considerarse como elemento fundamental del diseño cualitativo, ya que describe como se llevará a cabo la recopilación de información bibliográfica para respaldar la investigación en cuestión. En ese sentido, resulta necesario tener claro en qué consiste este y de qué forma se integró fehacientemente al diseño cualitativo, seleccionado para completar el entramado epistémico, referido en este segmento del manuscrito. Con relación a esto, los autores Henríquez y Buitrago (2022), han expuesto lo siguiente:

El método bibliográfico, comprende la esquemática y estratégica revisión, de los recursos bibliográficos a los que el investigador haya tenido acceso, con el propósito de determinar tales o cuáles son los documentos más importantes, hacia la cristalización de los propósitos establecidos, en el mapa investigativo previamente trazado. (p. 68)

Según Hernández y Buitrago (2017), con este tipo de investigaciones, sustentadas en fuentes documentales escritas, conviene reunir el mayor número de obras literarias posible, pues con la congregación de una bibliografía voluminosa, se generaría mayor y mejor respaldo científico y académico, no sólo al estudio en cuestión, sino a los planteamientos que reposan en sus contenidos. En el presente manuscrito, se deja constancia de los hallazgos logrados con el aprovechamiento del método bibliográfico, referido en este segmento y que gracias a su naturaleza humanista, favoreció el desarrollo del

procedimiento investigativo, llevado a cabo por los investigadores durante la fase documentaria.

Respecto a ello, Henríquez y Buitrago (2022), han dejado claro que el método bibliográfico, congrega una serie de elementos técnicos específicos, los cuales le relacionan de manera prospera y fructífera, con las técnicas de investigación utilizadas recurrentemente por los investigadores, en los momentos que corresponde intervenir documentos escritos, tal es el caso de la técnica conocida comúnmente como documentación.

2.3.Técnica e instrumentos

2.3.1. Técnica

Es importante dejar claro que el proceso indagativo, que diera origen a los hallazgos socializados a través del presente manuscrito, estuvo ceñido a la documentación, técnica seleccionada por los investigadores, advirtiendo la naturaleza bibliográfica del estudio y al hecho que se trató de una investigación cualitativa. Asimismo, resulta necesario destacar que en opinión de Guevara (2016), es crucial tener en cuenta que en el desarrollo del procedimiento investigativo, las técnicas adquieren gran trascendencia y relevancia. Gracias a estas y a su correcta implementación, los investigadores logran acercarse a la realidad investigada, lo cual otorga el velo de indubitabilidad a los hallazgos logrados.

Ahora bien, no está demás mencionar que en el desarrollo y prolongación de los estudios cualitativos, los investigadores suelen decantarse por el aprovechamiento de técnicas afines al tipo de fuentes seleccionadas. Así pues, en el caso de los estudios de corte bibliográfico, es más que necesario utilizar técnicas que faciliten la intervención de documentos escritos, entre los que pudieran contarse: investigaciones académicas formales, artículos científicos y de opinión, informes técnicos o/y periciales, informes de inspecciones oculares, reportes periciales, entre otros similares.

Por ello, fue seleccionada la documentación, como la técnica principal, al advertir las características documentales de las unidades de análisis seleccionadas, como fuentes de información principal, las que en su mayoría fueron artículos de investigación científica, arbitrados y publicados en revistas de corte académico. En opinión de Jiménez (2004), es importante recordar que la técnica de revisión documental, permite reconocer los resultados o hallazgos logrados por experiencias investigativas anteriores, publicadas o no publicadas,

que con relación al objeto de estudio o tema investigativo, permitan canalizar, discriminar, tamizar, escoger los contenidos encontrados de forma dúctil y más efectiva.

2.3.2. Instrumentos

2.3.2.1. La matriz bibliográfica

A los fines de desarrollar una investigación formal, con la que pudiesen generarse y socializarse, hallazgos indubitados y en consecuencia de gran valía, que estén a la altura de lo que hasta ahora, ha sido recogido en los anales de las ciencias sociales, los investigadores seleccionaron como instrumentos a la matriz bibliográfica, la matriz de consistencia y la matriz analítica de contenido, combinadas entre sí, para con ello dar mayor cobertura e intervención a todas y cada una de las unidades de análisis, con las que se trabajase en el presente estudio. En opinión de los autores Gómez et al., (2015), es conveniente saber que: “La matriz bibliográfica, conjuga herramientas cualitativas y cuantitativas, que favorecen la comprensión de los contenidos, a su vez; permite a los interesados ofrecer o proponer marcos teóricos de mayor rigor” (p. 428).

Así pues, es importante rescatar que dicho instrumento, resultó de gran ayuda durante la intervención de los contenidos observados y aprovechados, en las diferentes unidades de análisis escogidas previamente y en consecuencia, aligeró la carga metodológica, permitiendo a los investigadores, llevar a cabo una labor de tamizaje documentario mucho más dúctil y concreta. Igualmente, los ya referidos autores Gómez et al., (2015), han expuesto que la matriz bibliográfica, no es otra cosa que un documento diseñado en Excel, utilizado por los interesados, para inventariar los textos seleccionados como unidades de análisis, en el desarrollo y prolongación de investigaciones documentales o de cualquier investigación formal y sistemática que esté en la fase documentaria.

2.3.2.2. La matriz de consistencia

Los investigadores consideraron conveniente e incluso de provecho técnico y metodal, seleccionar como segundo instrumento a la matriz de consistencia, advirtiendo el gran interés metodológico que le reviste, no sólo por sus características, que en sí mismas facilitan la intervención de los documentos seleccionados; sino también porque al tratarse de unidades de análisis de tipo escrito, la matriz de consistencia; robustecía el entramado epistémico del estudio. Es importante esclarecer que el presente mecanuscrito, se desprende

de un procedimiento investigativo formal, es por ello que se utilizan diferentes tipos de instrumentos, para asegurar la indubitabilidad de los hallazgos. En opinión de Abrigo et al., (2018), esta consiste en lo siguiente:

La matriz de consistencia, comprende un instrumento valioso, que consta de un cuadro formado por columnas y filas; permite consolidar los elementos clave de todo el proceso de investigación, además posibilita evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre el título, el problema, la hipótesis, los objetivos, las variables, el diseño de investigación seleccionado, los instrumentos de investigación, así como la población y la muestra de estudio. (p. 177)

2.3.2.3. La matriz analítica de contenido

Es importante destacar, que los investigadores consideraron de gran interés y aprovechamiento metodológico para esta investigación, la cohesión de tres instrumentos en un mismo estudio, tal es el caso de la matriz bibliográfica, la matriz de consistencia y en concatenación la matriz de contenido. La combinación de estos tres instrumentos, robusteció el entramado epistemológico, ya que por sus características típicas, los mismos fueron de gran apoyo, en la intervención efectiva de los archivos bibliográficos; seleccionados como fuentes de información, con lo cual fue posible para los investigadores, llevar a buen puerto el presente estudio. Con relación a lo descrito en el presente párrafo, los autores Gómez et al., (2015), han expuesto lo siguiente:

Esta configura un instrumento diseñado en Excel, donde se relacionan los textos de la muestra, escritos en vertical, con las categorías de análisis, escritas en horizontal. De cada texto se extrajeron todos los párrafos o frases donde se desarrolló un tema relacionado con alguna de las categorías y se ubicó en la escuadra. También contó con la bibliografía y las observaciones de cada texto de una forma organizada que facilitó la lectura lineal y transversal. (p. 426)

2.4.Procedimientos

Para el desarrollo y perfeccionamiento del estudio en cuestión, se llevó a cabo el aprovechamiento de una batería documental, robusta, concreta, basta y suficiente; que permitió la contrastación de contenidos relativos a la temática investigada. Advirtiendo la importancia que recae sobre los archivos y documentos, que sirven de apoyo a la investigación bibliográfica, los investigadores se abocaron por reunir un conglomerado de

fuentes literarias, que contasen con el respaldo de universidades nacionales e internacionales, públicas y privadas.

De conformidad con lo antes expuesto, autores como Buitrago et al., (2021a), han planteado que en el caso de estudios documentales, suele adjudicarse mayor valía a los recursos bibliográficos, que den constancia de los resultados y hallazgos de investigaciones formales en proceso o ya concluidas, más aún cuando se trata de publicaciones científicas, que formen parte de catálogos con reconocimiento internacional, tales como: Latindex, Latinrev, Scopus, REDIB, Redalyc, Dialnet, ERIHPLUS, Dulcinea, entre otros tantos.

En ese sentido, vale acotar la importancia que recae sobre la perspectiva, de cada uno de los expertos que llevan a cabo el procedimiento técnico, en el desarrollo, prolongación y completación de la investigación cualitativa, teniendo en cuenta que a partir de su interés, por profundizar en algún fenómeno desde un enfoque formal, académico y científico, tiene origen el acto investigativo.

Respecto a ello, viene bien traer a colación aquello que Jiménez (2004), se ha enfocado en dejar claro, al expresar que el investigador desde su pensamiento e intención indagativa, procura percibir y apropiarse de aquello que observa, en todos o algunos de los escenarios que conforman el contexto abordado. En ese sentido, ha sido Guevara (2016), quien ha apuntado lo siguiente: “Los elementos comunes, que se desarrollan en la primera fase del proceso metodológico, se relacionan con la ubicación del problema, el objeto de estudio en el área y el establecimiento de conceptos claves en la investigación” (p. 175).

Ahora bien, es precisa la ocasión para atender lo relativo a las unidades de análisis seleccionadas y aprovechadas en el desarrollo del presente estudio, mismas que en su mayoría; estuvieron conformadas por fuentes documentales escritas, de tipo físico y digital, entre las que se cuentan: algunos libros, artículos científicos, trabajos de investigación académica, artículos de reflexión, entre otros tantos similares. Resulta ineludible rescatar que lo descrito en estas últimas líneas, refiere precisamente al momento heurístico de la investigación. Con respecto a ello, y en palabras de Guevara (2016), la fase heurística, está orientada a la búsqueda, recopilación y elaboración esquemática y sistematizada de un inventario de fuentes de información, generalmente de naturaleza documental.

Por su parte, los autores Buitrago et al., (2021b), han explicado que en los estudios cualitativos, el momento heurístico se trata de lograr reunir, concretar y aprovechar un conjunto específico de documentos, que en sus páginas reflejen contenidos, cuyos alcances

epistemológicos, resulten de gran interés y aprovechamiento para la investigación en ciernes. En ese orden de ideas, resulta preciso atender lo relativo, al momento hermenéutico en el procedimiento investigativo. Al respecto Guevara (2016), ha dejado claro que en este, se lleva a cabo el desarrollo del análisis de la información, que observada en las páginas de las fuentes documentales seleccionadas para ser intervenidas, refiere el contenido epistemológico en el que se apoyarían los hallazgos, revelados con la terminación del estudio como tal.

Igualmente, en concatenación con lo anterior, viene bien acotar aquello que los autores Buitrago et al., (2021c), han planteado con atención a la fase hermenéutica, dónde son consultadas las distintas fuentes documentales, seleccionadas en el momento heurístico y entre las que se pueden contar artículos científicos, artículos de reflexión, ensayos académicos, proyectos de investigación científica, entre otros tantos similares; mismos que darían apoyo a los laudos epistémicos, que surgiesen como consecuencia del proceso cognoscitivo, que comprende su intervención desde la perspectiva científica.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Es importante tener en cuenta que el pseudoliderazgo, se erige como una figura sociocultural de carácter multidimensional, pues no se debe olvidar que éste encarna la decadencia, de lo que alguna vez fue el liderazgo como tal, o por muy poco, comprende un fenómeno, donde cualquiera que con alevosía y premeditación, haya emulado dicho comportamiento, lograrse presentarse como líder ante terceros, aprovechando cada escenario, circunstancia y oportunidad a su favor. Por ello, resulta ineludible rescatar algunos contenidos, relacionados con el liderazgo, en consecuencia, viene bien reseñar a los autores Loaiza y Pirela (2015), quienes consideran fundamental tener presente lo siguiente: “El liderazgo, se define como el proceso mediante el cual; el líder, consigue inspirar a otros, conduciéndoles al logro del objetivo trazado, ganándose su confianza, fidelidad y lealtad” (p. 154).

Igualmente, no está de más advertir que en sí mismo, el liderazgo, se ha erigido durante siglos como una figura de interés atemporal y universal, pues aún en la actualidad, continúa generando gran atracción, fascinación e idolatría en las masas; quienes en su mayoría, echan en falta un referente del que apoyarse, un modelo a seguir, un icono social; que encarne todo aquello que aspiran ser. Por su parte, el autor Di Trolío (2019), ha

expresado lo siguiente: “Quien logra con éxito liderar, posee ciertas competencias personales, que lo ayudan a influir en las percepciones, creencias, actitudes, conductas de otras personas; a los fines de lograr el compromiso, con un objetivo establecido, incorporándolo como propio” (p. 152).

Así pues, dichas cualidades, habilidades y destrezas, conforman el entramado de talentos de cada sujeto, y en consecuencia de cada trabajador que labore en grupo o equipo; todo lo cual puede ser aprovechado, por quién ejerza el liderazgo, en la escena compartida con compañeras y compañeros de trabajo versados y virtuosos. En lo que a esto último refiere, los autores Cabezas y Brito (2021), han fijado postura de acuerdo a lo siguiente: “El talento va más allá del conjunto de habilidades de un empleado, está inherentemente vinculado con la calidad de su trabajo y la forma en la que asume cada rato o desafío que surja” (p. 747). Desde su experiencia, los expertos Sánchez et al., (2014), han agregado lo propio:

Debido a las características de complejidad y diversidad en la conceptualización del liderazgo, se han generado diferentes corrientes teóricas y perspectivas, en base a variables que han identificado las características personales del líder o de acuerdo a su relación con los subordinados o colaboradores. (p. 42)

Con respecto a lo anterior, los autores Fuentes et al., (2001), consideran necesario reconocer que: “Quien ejerza la jefatura, debe contar con la suficiente habilidad, para manejar situaciones complejas y tratar a sus colaboradores adecuadamente, ganándose así su obediencia y lealtad. Éste es un mérito que sólo puede obtener el auténtico líder” (p. 90). En ese orden, no resulta repetitivo retrotraer ideas tradicionales, discutidas ampliamente, cuando la temática abordada es el liderazgo, entre las que se reconoce en la autoridad, un elemento inherente del mismo. Igualmente, se destaca a tal autoridad, como eje fundamental del liderazgo y el proceso de liderar, misma que nadie concede, no se trata de un obsequio, dádiva o beneficio, el líder por sí mismo se la ha ganado... con su esfuerzo, autenticidad, criterio propio, coherencia en el discurso, congruencia entre lo que piensa, dice y hace. Por su parte, Mascaray (2011), ha ratificado lo siguiente:

Lo que comúnmente se conoce como liderazgo, el proceso por el cual unas personas ejercen su influencia sobre otras, ha sido ejercido desde los comienzos de la humanidad. De hecho, aparecen evidencias del interés por su estudio en todos los periodos de la historia, desde los inicios de la civilización, partiendo de pensadores orientales del siglo VI AC como

Confucio o Lao-Tsé, y pasando por los clásicos griegos y romanos, como Aristóteles, Platón, Cicerón o Séneca, y por el Renacimiento, con autores como Maquiavelo. Todos ellos centraron sus escritos, en el líder entendido como un político o un guerrero que conduce y dirige a sus seguidores, su pueblo o sus ejércitos. Sin embargo, a partir del comienzo de los que se consideran estudios modernos sobre el liderazgo, surgidos a inicios del siglo XX, cada vez ha ido cobrando más importancia la comprensión del liderazgo y de sus efectos con el objeto de aplicar dichos conocimientos a un nuevo campo, el de la gestión empresarial. (p. 1)

Al respecto, los autores Méndez y Méndez (2016), han compartido lo siguiente: “Hoy en día las organizaciones están en busca de líderes capaces de utilizar y aprovechar al máximo todos sus recursos disponibles, que brinden a la organización, la posibilidad de poder compartir y retener el conocimiento desarrollado por los miembros” (p. 55). No es difícil reconocer que ante la compleja realidad social, la figura del líder haya adquirido mayor preponderancia y relevancia, rompiendo con las aseveraciones de algunos detractores al estudio de la temática, por considerarla ya muy vista o extremadamente tratada. Curiosamente; en los últimos años la sociedad contemporánea se ha manifestado aún más interesada, en entender, comprender e incluso encarnar, al próximo líder social en su microentorno.

De allí, que con frecuencia surjan y resurjan, desde los distintos y numerosos escenarios, diferentes personajes y personalidades, que capten gran atención a nivel masivo, configurando alguna forma de liderazgo. Por su parte, ha sido Tolentino (2020), quien ha expresado lo siguiente: “La sociedad, frente a los cambios que sufre en el ámbito científico, tecnológico, cultural y sobre todo político, requiere de líderes bien formados y comprometidos con el bienestar de la población” (p. 659). Con lo anterior, queda claro que el autor citado, hace referencias esenciales y elementales de las bondades que se desprenden del liderazgo tradicional, es decir, aquel que es ejercido de manera positiva.

Ahora bien, cuando compete abordar lo relativo a la descomposición del arquetipo, referido en líneas anteriores, resulta ineludible retrotraer las aseveraciones de los autores que en su momento, se abocaron a auscultarle, profundizando no sólo en aquellos pasajes dónde la luz se hizo presente, sino también; cuando el poder ese extiende desde las sombras o la oscuridad, erigiéndose como pseudoliderazgo, también conocido como liderazgo tóxico, liderazgo negativo e incluso como liderazgo destructivo. Al mismo tiempo, ha sido el autor Valdez (2021), el que ha sentenciado de la siguiente forma:

Los componentes de la triada oscura son el narcisismo, la psicopatía y el maquiavelismo y han sido utilizados para explicar tanto las conductas nocivas del líder, como algunos componentes de personalidad que resultan positivos para el logro de los objetivos organizacionales, pero que no contrarrestan los efectos negativos que suelen ser más perjudiciales. (p. 3)

Así pues, en palabras de Valdez (2021), sucede lo siguiente: “El concepto de liderazgo destructivo, nace por la necesidad de identificar las características y rasgos de personalidad, opuestos al liderazgo que genera efectos positivos en el ambiente de trabajo, es decir, el liderazgo funcional” (p. 3). De allí, que en el argumento de este manuscrito se haga hincapié, en qué para abordar al pseudoliderazgo como temática especial, resulta ineludible acariciar las teorías relacionadas al liderazgo tradicional, ya que el pseudoliderazgo, es una suerte de prolongación del proceso inicial de liderar, es decir, representa una de las tantas formas en las que se transfigura el ejercicio del poder en manos del líder, corrompiéndose, alejándose de su origen iluminado, para acercarse al lado oscuro y extenderse desde las sombras.

A tenor de lo planteado, resulta necesario reconocer que en el desarrollo, sostenimiento y prolongación de escenarios, como los descritos en el párrafo anterior, suelen tener su origen numerosos y diferentes fenómenos, entre los que podría contarse a la supervisión abusiva, el *mobbing*, la desinformación, la corrupción, el fraude, el cohecho, el abuso de poder, la intimidación, la extorsión, la discriminación, vigilancia, y los comportamientos no éticos, el *burnout*, el absentismo laboral, la desmotivación, insatisfacción laboral, entre otros tantos; que por su naturaleza perniciosa, características deleznable e impacto desolador, resultan absolutamente desfavorables para el desarrollo y prolongación de los procesos orgánicos positivos.

Así entonces, muchos de estos fenómenos emergen de los vacíos de poder y del ejercicio del liderazgo destructivo; dando lugar a la ruptura de los esquemas éticos y estéticos, sobre los que se debe apoyar y elevar una organización inteligente, dónde se reconozca la dignidad, el compromiso, la resiliencia, y el gran valor de las trabajadoras, los trabajadores y agregados o afines que integren los equipos de trabajo, así también la indiscutible importancia, relevancia y trascendencia de su capital humano, como el entramado orgánico sobre el cual se cierne, a los fines de concretar su propósito y más allá de ello, prosperar hacia la sostenibilidad y perpetuidad.

Por su parte, Valdez (2021), ha dejado claro lo siguiente: “El liderazgo destructivo, radica en un nuevo componente del comportamiento, entendido como liderazgo, al que se le dio el nombre de triada oscura, compuesta por los rasgos de maquiavelismo, psicopatía y narcisismo” (p. 4). También es fundamental destacar, que aún cuando se ha observado durante décadas, la presencia de diferentes formas de liderazgos perniciosos, por increíble que parezca, no se han desarrollado investigaciones que profundicen en la temática, al punto de definirle de manera especial.

Por ello, al abordar esta figura; resulta difícil hacerse de recursos bibliográficos suficientes, que den cuenta de ello de forma particularizada; igualmente es engorroso; encontrar autores que presenten una definición arquetípica, de este patrón de comportamiento, en consecuencia; simplemente se hace referencia a ello, desde diferentes acepciones. De allí, que exista tanto contenido aparentemente alternativo, dónde se señale de diferentes formas, tales como: liderazgo tóxico, liderazgo destructivo, liderazgo negativo, liderazgos aparentes, pseudoliderazgo o liderazgo pernicioso. En lo que a esto respecta, Almeida (2014), ha compartido lo siguiente:

Más allá de la denominación que se le otorgue al liderazgo negativo, el resultado va a ser el mismo: Un liderazgo tóxico. Un dirigente incompetente, inefectivo o antiético, generará consecuencias perjudiciales en sus subordinados y en la organización. En el caso de un jefe carente de competencias, implica que éste no posea las habilidades, destrezas, conocimientos y sobre todo los rasgos de personalidad adecuados para desempeñar su función. Lo mismo sucede con una persona que no sepa diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto. El individuo no tendrá la formación moral suficiente para desempeñar con éxito su rol de líder y generará daños a terceros. (p. 22)

4. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

En los últimos años, los estudios del liderazgo se han enfocado, en la profundización de los esquemas de valores éticos y estéticos, que orientan el patrón del comportamiento habitual del líder, teniendo en cuenta el arquetipo que éste encarne, pues de un canon comportamental a otro, los mismos pueden variar. Amén de ello, se han reconocido múltiples formas que conducen el accionar del líder, a las que de manera coloquial, suele denominarse *estilos de liderazgo*. Al respecto, Trejos et al., (2021), han dejado claro lo siguiente: “Los estilos de liderazgo o estilos gerenciales, van directamente ligados en los

diferentes comportamientos proactivos de los colaboradores, afectando directamente el empoderamiento en cada uno de sus roles específicos de cada colaborador” (p. 27).

Igualmente, es preciso indicar que con el abordaje científico de la figura referida, se debe tener en cuenta que al tratarse de un fenómeno multidimensional, inherente a las ciencias sociales y humanas, tan rico en perfiles, aristas, bondades, potencialidades, habilidades, destrezas, características, cualidades, fortalezas, beneficios, consecuencias, resulta ser una inconmensurable fuente de contenidos, para los interesados en entenderle, comprenderle, aprovecharle, encarnarle. Por su parte, García y Pastor (2022), han planteado lo siguiente:

Para profundizar en el estudio del fenómeno entendido como liderazgo, es necesario identificar y conocer los fundamentos de la conducta humana, de las características de los individuos, de las relaciones interpersonales y de los fenómenos de formación y desarrollo de grupos o equipos. (p. 19)

Según, Di Trolio (2019), es bien sabido que: “El liderazgo, se trata de una influencia recíproca entre el líder y sus seguidores. De esta forma, el líder comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, se preocupa por sus intereses, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo” (p. 153). Así pues, aún cuando cada patrón comportamental sea diferente y cada líder ejerza un liderazgo especial, resulta ineludible para sí mismo, distanciarse de la moral y las buenas costumbres tradicionales, que ha compartido con sus seguidores de manera secular. Por su parte, Loaiza y Pirela (2015), han planteado lo siguiente: “Las organizaciones periódicamente se han visto en la necesidad de replantear sus estilos de liderazgo y sus prácticas gerenciales, advirtiendo los cambios en el entorno y que se han originado, desde todos los espacios: económicos, sociales, políticos entre otros” (p. 153).

Lo anterior, congrega una serie de elementos y atributos inherentes al liderazgo como tal, lo cual permite reconocer con facilidad, cuando es que se está en presencia de un verdadero líder, para el que la ética y la moral, delimitan su accionar. En consecuencia, cualquier adalid, que ejerza el poder con desprendimiento de los principios y valores éticos y estéticos, compartidos con los miembros que integren su entorno, personifica en sí mismo la transfiguración del liderazgo, erigiéndose como pseudolíder. Para Velandia (2017), sucede también que: “En las últimas décadas, la cualidad de liderar, ha sido considerada como la capacidad que posee una persona, de poder dirigir a otros hacia una meta común” (p. 127).

En opinión de Simonetta (2017), es importante rescatar lo siguiente: “Algunos autores intentan establecer las bases o fundamentos de un líder ético, mientras otros intentan estudiar las razones y características de un liderazgo no ético” (p. 56). Por esto, es interesante indagar en el espectro ético del liderazgo, en cualquiera de sus manifestaciones o representaciones, yendo aún más allá, abordando la transfiguración del mismo, en aquellos momentos donde se ha alejado de la luz y haya decidido aproximarse a la oscuridad. Así entonces, en opinión de los expertos Loaiza y Pirela (2015), viene bien traer a colación que:

La ética en el liderazgo, se ha convertido en un tema que ha penetrado, los espacios organizacionales con mucha fuerza. Todo lo relacionado con códigos, principios y normas, está apoyando la toma de decisiones en una búsqueda por lo correcto, por lo justo y por lo que se espera en el marco del deber ser. No obstante, se escucha cada vez más, cómo las acciones carentes de ética o acciones ilegales, están la orden del día en todos los ámbitos de la sociedad. (p. 162)

Con respecto a ello, Simonetta (2017), se ha decantado por recordar lo siguiente: “En el presente siglo, el estudio sobre la ética en el liderazgo ha sufrido un gran auge, debido en gran medida, a notorios y públicos escándalos, en los que se vieron envueltas algunas organizaciones” (p. 56). Aunado a lo anterior, resulta fundamental rescatar, que en la profundización científica, de fenómenos propios del comportamiento humano, juega un papel muy importante el trasfondo sociocultural, demás está decir que los principios y valores, la moral y las buenas costumbres, inherentes a las formas sociales seculares, son de naturaleza esencialmente humana y por ende, ineludibles para quienes estén interesados, en el desarrollo de investigaciones de corte humanista, como de hecho son las relativas al pseudoliderazgo. En relación a lo anterior, el autor Pereyra (2022), ha expuesto que:

Es el liderazgo, uno de los factores culturales que infunden las organizaciones, para el éxito sostenible en su gestión, y obtención de resultados económicos y sociales. Más allá de clichés relacionados al buen trato a las personas, existe una íntima relación entre los estilos de liderazgo, la productividad, la diversidad de personas, y con ello en el clima de trabajo. (p. 18)

Ahora bien, lo más interesante de abordar al liderazgo como temática investigativa, es que al tratarse de un fenómeno multidimensional, resulta plausible descubrir o/y redescubrir distintas aristas. Por ello, es inverosímil considerarle como una cuestión suficientemente investigada. Amén de ello, han surgido intereses yuxtapuestos, en los que

se le concibe al liderazgo desde su deformación o transfiguración, y tal vez, de primer momento esto pudiera ser percibido como la desintegración del liderazgo; y nada más lejos de la realidad, también hay riqueza cognitiva, al estudiar este fenómeno; en su momento más corrupto y roto: el pseudoliderazgo. En opinión de Ramírez (2013), sucede también que:

El liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana. Su naturaleza psicosocial, lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, el poder, la autoridad y el mando en la dirección de organizaciones. (p. 5)

Así pues, cuando se lleven a cabo investigaciones con abordaje al liderazgo, es preciso tener en cuenta que de su ejercicio a la transfiguración, pudiera haber un paso. Por ello, conviene rescatar, la importancia de exaltar al pseudoliderazgo como temática especial y de gran interés científico. Por tanto y en cuanto, ésta pudiese estar presente en casi cualquier escenario, advirtiendo que dicha figura se desencadena, como consecuencia a la completación de diversos y complejos procesos en los que finalmente el líder se corrompe. En opinión de Ramírez (2013), sucede también que: “En todos los ámbitos de la historia de la sociedad humana, han surgido figuras en ejercicio de un rol notable, asumiéndose como líderes en medio de hechos sociales, culturales, políticos y militares, perpetuándose como tal con el transcurso del tiempo” (p. 5). Por su parte, los autores Guzmán y Acosta (2013), han precisado lo siguiente:

Para competir y sobrevivir en los mercados actuales (...), para afrontar los cambios bruscos característicos de estos tiempos, es necesario que las organizaciones cuenten con gerentes ágiles, proactivos, que puedan tomar decisiones rápidas, con temple y fuerza, capaces de conseguir la coordinación de esfuerzos y actividades del resto de los trabajadores con el fin último de alcanzar los objetivos comunes. (p. 111)

Bajo la égida de las ideas anteriores, emerge el interés científico, por desentrañar que hay detrás de ese momento de ruptura, en el cual el ejercicio del liderazgo comienza a pervertirse. En opinión de Mendoza y Pernía (2018), sucede también que: “Actualmente la gerencia, se ha erguido como una ciencia más compleja que en el pasado, cobrando importancia en el desarrollo de los procesos de la organización” (p. 47). Así las cosas, quienes se muestren interesados en entender y comprender, al pseudoliderazgo como proceso especial, ha de acudir a las ciencias humanas, sociales, políticas y gerenciales, para de ellas obtener las respuestas que echa en falta. Hoy en día, gracias al estudio del

comportamiento humano individual y en masa, es que puede ahondarse en las formas sociales, culturales de otrora o en la contemporaneidad.

Al mismo tiempo, es fundamental advertir que más allá de idolatrar a la figura del líder, es necesario reconocer en ellos la esencia humana y tener presente que como cualquier otra persona, tiene aciertos o desaciertos a los que debe y puede sortear, confrontar, superar. En opinión de Di Trolío (2019), es preciso indicar que: “El líder no es una persona que se encuentra en un pedestal, como si fuera un director de orquesta, al que hay que rendirle culto, obedecer acatando sus decisiones y actuando en consecuencia” (p. 143). En ese mismo orden de ideas, desde las organizaciones y en consecuencia, por parte de quienes las dirigen; surgen multiformes, numerosas, complejas demandas, teniendo en cuenta que éstos *actores*, están ávidos de información; con la que poder atender los vacíos presentes y futuros, en cada uno de los procesos que en su interior encuentren lugar.

En lo que a ello respecta, ha sido Aular (2021), quien ha puntualizado en lo siguiente: “Son muchos los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad” (p. 2). Entre tantos retos y desafíos, uno de los más frecuentes, suele ser el pseudoliderazgo, los vacíos de poder, la supervisión abusiva, la corrupción y el cohecho, la resistencia al cambio, el *burnout*, el absentismo laboral, así como tantos otros de índole diversa, todo lo cual afecta e incide de forma directa o indirecta, en el comportamiento organizacional como tal, advirtiendo que el ser humano al ser gregario, está acostumbrado a compartir e interactuar con otros.

Así pues, en esta serie de interacciones, surgen diferentes ramificaciones de formas comunicativas afines, estas mismas, se replican por su carácter afín y porque resultan útiles al momento de integrarse, identificarse, socializar, fraternizar, coincidir en un espectro sociocultural con quiénes le rodean. Lo anterior aplica a los patrones de comportamiento positivo o negativo, tal es el caso del pseudoliderazgo. Con el desarrollo y evolución en la narrativa de este manuscrito, resulta ineludible, rescatar los elementos relacionados al comportamiento humano y en masa, pues al hablar del liderazgo, es preciso entender que además de ser un fenómeno sociocultural, se trata de una figura de trascendencia humana natural.

Entre tanto, es importante rescatar que aún cuando se hayan observado comportamientos similares en otras especies, sucede también que en lo atinente al ser humano, el liderazgo se ejerce con mayores alcances, configurando así un proceso humano

natural de carácter especial, ya que reviste formas de acción y actuación mucho más profunda, racional, emocional, que traspasa el velo de la inmanencia. En opinión de Acosta et al., (2016), es fundamental tener claro lo siguiente: “El ser humano, por naturaleza es gregario, capaz de poner en práctica sus propios micros habilidades, haciendo una suma de competencias que le permiten transformar el entorno” (p. 18).

En ese sentido, se debe recordar que así como las formas, que orientan el accionar del pseudolider pueden ser replicadas por otros, también es factible que de ello, se desprendan otras figuras más próximas a la oscuridad del ejercicio de tal rol, y en consecuencia corromper el proceso administrativo en sus cuatro principales fases: planificación, organización, dirección y control. Con relación a ello, viene bien traer a colación lo que el autor Reed (2014), ha referido, tal como se muestra a continuación:

La supervisión abusiva, la intimidación, la descortesía, los empresarios brutales, la tiranía mezquina, están relacionadas al liderazgo tóxico o pseudoliderazgo (...). El liderazgo tóxico, se identifica por su efecto negativo en la organización, y la fuente puede ser desde la incompetencia, o falta de atención a malevolencia. (p. 21)

Así pues, aún cuando en la contemporaneidad pareciera, se ha investigado hasta el hartazgo sobre el liderazgo, y todo lo que de ello se desprenda, se continúan desarrollando y extendiendo numerosas propuestas investigativas, de naturaleza científica y académica, pues con el paso de los años, el comportamiento se ha transformado, transfigurado, deconstruido dando lugar al surgimiento de nuevas figuras, susceptibles de ser abordadas por los pensadores, filósofos e investigadores en ciencias sociales, políticas y humanas. En lo que a ello respecta, los autores Loaiza y Pirela (2015), se han decantado por establecer lo siguiente: “El líder en las organizaciones es sistemáticamente estudiado, pues su gestión incide de manera favorable o no en los resultados. Su impacto en los seguidores puede derivar en clima laboral saludable o improductivo” (p. 153).

Así entonces, conviene resaltar la importancia y relevancia, que se ha adjudicado a las ciencias gerenciales y al estudio de los fenómenos, contextualizados en los escenarios que conforman el contexto organizacional, entre los que se considera tanto al sector público como privado. Por su parte Abellán et al., (2019), fijaron postura de la siguiente manera: “La influencia del liderazgo público, se proyecta en el espacio existente entre los altos cargos de naturaleza política, es decir, en los puestos de alta dirección, lo que les permite

ejercer un gran poder político administrativo y gestionar las relaciones de su organización” (p. 96).

A la luz de lo planteado a lo largo de este extenso, cobra gran relevancia y preponderancia, el interés por continuar desentrañando la relación, entre los estudios en ciencias humanas y sociales con las ciencias gerenciales y administrativas, pues ciertamente en el contexto organizacional hispano contemporáneo, muchos de los fenómenos, procesos, figuras, que encuentran lugar en los escenarios referidos, son en un principio formas del comportamiento humano y social, que directa o indirectamente inciden en el desarrollo, progresión de los eventos que permean, la realidad social compartida en cada microentorno, y por qué no decirlo, en los patrones comportamentales de las trabajadoras, los trabajadores y demás colaboradores que integren los equipos de trabajo en los grupos como tal.

En ese sentido, sería ridículo pensar y/o externar, que está de más continuar desarrollando propuestas investigativas, donde se profundicen en todo aquello que del liderazgo se desprenda, tal es el caso del pseudoliderazgo. En opinión de Ortiz (2021), es importante recordar que: “El área de talento humano ha sido una de las áreas que han surgido grandes cambios debido a la evolución en el actuar y el pensar de la humanidad” (p. 5). Por ello, se plantea en el argumento del presente manuscrito, que abordar desde una perspectiva científica, todos y cada uno de los procesos en los que las cualidades, habilidades, destrezas, potencialidades que ostente y comparta el ser humano en su microentorno, resulta de gran apoyo para entender y comprender el comportamiento humano y en masa.

Entre tanto, conviene rescatar tales o cuáles patrones de comportamiento se han hecho tradicionales o cuales suelen emerger de forma eventual, en el contexto organizacional hispano contemporáneo, procurando orientar las formas de accionar o actuar, hacia la luz del liderazgo como tal, teniendo en cuenta que quienes lideren a las trabajadoras, trabajadores, colaboradores que integren las filas del personal a gestionar, han de ser líderes transparentes, talentosos, auténticos y carismáticos, pues estas cualidades suelen ser un imán para generar interés en sus compañeros, quienes atraídos por un perfil diferente y destacado, comienzan a sentirse cómodos, reconocidos, validados, valorados y en confianza, desbordados con esa sensación de pertenencia en el grupo, dónde visualizan diferentes oportunidades y posibilidades de éxito, a través de la colaboración mutua.

Así también, es necesario rescatar que el pseudolíder, suele mostrarse como una figura representativa de la dirección, gerencia, coordinación o cualquier otra dependencia de rectoría; y en consecuencia pudiera contar con la autoridad y el poder suficiente para corromper el proceso administrativo en sus cuatro principales fases: planificación, organización, dirección y control. Igualmente, viene bien acotar que el pseudoliderazgo recibe como respuesta, una ramificación de procesos orgánicos negativos. De allí, que se le distinga como un fenómeno de naturaleza tóxica. A todas estas, con el propósito de entender y comprender el fenómeno del pseudoliderazgo y su impacto sobre todos los demás procesos con lugar en el contexto organizacional, es que surge el interés por profundizar, en los arquetipos con lugar en dicho conjunto de escenarios.

Así las cosas, resulta fundamental para quienes orquesten, los procesos blandos en la escena administrativa; contar con las herramientas suficientes, con las que lograr reconocer dichos patrones de comportamiento negativo, abusivo y tóxico, lo cual está relacionado con la gestión de gente en las organizaciones. Es muy importante, tener en cuenta los alcances que el pseudoliderazgo, es capaz de lograr en el espectro dónde el talento humano interviene. Por ello, se considera a la gestión de personas, como el escenario más dúctil en el que observar y reconocer todas estas aristas. No sólo, porque en la gerencia del talento humano, se trata con el recurso más valioso con el que cuenta la oficina o departamento, sino que también es ineludible visibilizar que los pseudolíderes, utilizan en primera instancia a las personas que están bajo su tutela o mandato.

Desde su experiencia, la ya referida autora Ortiz (2021), se ha decantado por fijar postura de la manera siguiente: “Entre más conciencia tengan las organizaciones, sobre la importancia de sus empleados, como el pilar fundamental de su estructura; las mismas generaran un trato especial para ellos, pues gracias a estos; las empresas pueden llegar a lograr el éxito esperado” (p. 11). Así entonces, sucede también que todos estos patrones de comportamiento, que se desprenden de la ruptura en la trascendencia del liderazgo y que están orientados a la transfiguración de la figura tradicional del líder, deben ser reconocidos como *liderazgos apócrifos*, entre los que podría agruparse al pseudoliderazgo, liderazgo tóxico, liderazgo negativo, liderazgo abusivo.

Ahora bien, esta novedosa propuesta teórica de los *liderazgos apócrifos*, surge con ocasión a los vacíos doctrinales fundamentales, que limitan la existencia de contenidos literarios concretos, sobre la figura referida en el párrafo anterior, pues los expertos en

dichas temáticas, relativas al comportamiento humano individual y en masa, no han querido abordarla en profundidad, pues en lugar de confrontar, escrutar, racionalizar e interpretar al liderazgo apócrifo en su personificación y generar una taxonomía de tal comportamiento, han preferido simple y llanamente *acariciarla*; sin adjudicarle una denominación precisa.

Entre tanto, lo planteado en líneas anteriores ha traído como consecuencia, la ausencia de recursos teóricos indubitados, que permitan a los investigadores, pensadores e interesados, determinar y diferenciar cuando se trata del liderazgo tradicional o del pseudoliderazgo; exhortando de forma tácita a usar coloquialmente terminología genérica, dando lugar a la cualquierización del fenómeno social en cuestión. A la luz de lo descrito, queda claro que ningún autor se ha decantado; por llevar a cabo el reconocimiento, conceptualización, descripción, caracterización, diferenciación, definición específica de cada uno de los siguientes arquetipos: pseudoliderazgo, liderazgo tóxico, liderazgo negativo, liderazgo abusivo.

Por ello, es necesario desarrollar investigaciones sociales que de la mano de las ciencias políticas, militares, administrativas, gerenciales y humanas por supuesto; den cuenta del liderazgo apócrifo, puntualizando en todas y cada una de las características, habilidades, destrezas, talentos y potencialidades que quien le encarna, haya sido capaz de aprovechar en su beneficio, para posicionarse a su gusto ante quienes le rodean. En ese mismo sentido, resulta precisa la ocasión, para rescatar que el liderazgo apócrifo, es un patrón de conducta negativa, y quien lo ejerce; lo hace de mala fe, pues continuamente se aprovecha de la confianza, empatía y simpatía que despierta en otros, no sólo para adherirle como seguidores de su figura, sino también como impulsores de sus propuestas y proyectos.

Así las cosas, resulta necesario retrotraer la idea de que al hablar del líder apócrifo, se hace referencia a un pseudoembustero, que finge ser un líder como tal o peor aún, en algunos casos suele suceder... que de hecho lo fue, sólo que en momento determinado, este se ha decantado por traspasar las fronteras de la moral y la ética. Sin embargo, no deja de ser una construcción social, capaz de trascender a través de los proyectos que encabece, yendo más allá de sí mismos, dejando atrás la idea del logro en beneficio de todos, para concentrarse en su propia satisfacción y enriquecimiento; cosificando el ejercicio del liderazgo, reduciéndolo a la sombra de lo que alguna vez pudo ser, cuestión que no va de acuerdo a la moral, es decir, es inmoral.

De allí, la gran importancia y relevancia que en la contemporaneidad, adquieren los estudios cualitativos, con abordaje al comportamiento disruptivo y toxico, que orienta las formas de acción y actuación, en el que incurren algunos *actores*; traspasando los límites de la ética y la moral, en el ejercicio de su autoridad, bien como líderes o como rectores en posiciones de poder. Bajo la égida de las ideas anteriores, vale reconocer al liderazgo apócrifo como un fenómeno social multidimensional, ejercido por la persona que en sus ansias de poder y por qué no decirlo, protagonismo; hace cuanto le sea posible, para emular aquello que es incapaz de encarnar. Sin embargo, lo antes descrito no demerita las habilidades y potencialidades que el líder apócrifo ostenta, y que aprovechadas por él, favorezcan su posición ante quienes le rodean.

Igualmente, es preciso decir que lo planteado anteriormente no es cuestión simple, ni mucho menos fácil de concretar, pues no basta con tan sólo imaginarlo y desearlo, ello requiere de un *actor* con cualidades histriónicas, lo suficientemente buenas, como para hacer creer a las masas, que en su persona pueden encontrar al líder que procuran. Este *actor*, debe contar con atributos personalísimos robustos, que le permitan lograr, concretar, sostener y redituar al *personaje que interpreta*, todo lo cual puede contarse entre las habilidades y destrezas de tal patrón comportamental. Finalmente, es necesario recordar y jamás olvidar, que como cualquier proceso de envergadura y trascendencia sociocultural, el líder es una figura de gran impacto y relevancia, que nace de la masa y lo arrastran las circunstancias.

A manera de reflexión

La importancia de estudios cualitativos como este, está relacionada con el alcance de sus hallazgos, pues fundamentalmente se trata de generar contenidos válidos y novedosos, que enriquezcan los anales en los que se recoge, todo el conocimiento referido a la temática investigada. Advirtiendo al pseudoliderazgo, como la descomposición del liderazgo o su falseación, conviene rescatar que este comprende, una compleja y enrevesada trama de comportamientos abyectos, tóxicos, destructivos, mediocres, autocomplacientes que lamentablemente, ha encontrado numerosas oportunidades de prosperar en la contemporaneidad, alcanzando niveles fácticos que han trascendido el umbral de la organicidad del fenómeno como tal.

Así las cosas, resulta ineludible finalizar este mecanuscrito, sin reconocer al pseudoliderazgo; como el esquema de comportamientos que orientan el accionar, de

aquellos capaces de influir en quienes les rodean, logrando manipular el curso de sus acciones en provecho propio. Los pseudolíderes, cuentan con las cualidades, habilidades y destrezas suficientes, para atraer y retener el interés de terceros, hacia la autoconstrucción del personaje que interpretan, lo que les permite perpetuar el anacronismo, en su abyecto ejercicio del poder. En ese sentido, al concentrar y enfocar su interés hacia sí mismo, el pseudolíder; deja de lado todo aquello que se distancie de la autocomplacencia, generando espacios al desconcierto e insatisfacción, frustración, descontento, desconuelo en sus seguidores.

Entre tanto, quizá esté de más decir que los pseudolíderes, suelen interpretar personajes carismáticos, dádivosos, pintorescos y aduladores, lo que sea que les permita ocupar un lugar, en el imaginario de aquellos que conformen su microentorno. El pseudolíder, como figura social funcional, pudiera incluso adquirir renombre entre conocidos y afines; pues normalmente cuenta con habilidades blandas, que les permiten socializar con cualquier persona, indiferentemente del nivel cultural, grupo etario o estrato social al que estas pertenezcan, da lo mismo si comparten principios, valores o preferencias, siempre logra persuadir a quienes le rodean; procurando hacer suyas y aprovechar las oportunidades más idóneas, donde pueda intervenir en los procesos orgánicos, haciéndose notar, captando la atención de terceros.

En ese sentido, es importante que los estrategas, con lugar en el pináculo de la estructura organizacional, tengan la capacidad de observar e identificar, estos esquemas de comportamiento, con la finalidad de anticipar posibles determinaciones, que en un sentido prospectivo, se consideren adecuadas y ajustadas a la realidad compartida, por aquellos que integren los equipos de trabajo. Igualmente, conviene dejar claro que la línea discursiva del presente mecanuscrito, estuvo enfocada en el abordaje científico, académico y pragmático del pseudoliderazgo, una figura secular que puede estar presente en escenarios de cualquier naturaleza, orquestando los procesos orgánicos a su favor, celebrando acuerdos, trazando líneas conspirativas y entretejiendo tramas de poder, que le permitan perpetuarse en un lugar cómodo, desde el cual pueda ejercer acciones o actuaciones, encaminadas a la satisfacción de sus propias demandas.

Así pues, cabe recalcar que el pseudoliderazgo al que a partir de este artículo, se le integra en la línea de los liderazgos apócrifos, encarna en la figura de un personaje carismático, brillante, encantador, simpático, relajado e incluso muchas veces “respetuoso”,

con facilidad de verbo, todo lo cual le hace parecer realmente atractivo y agradable, cuando en realidad detrás de esa máscara de aparente y forzada caballerosidad, se encumbra un conglomerado de elementos que al ejercer su poder, podrían repercutir de manera desfavorable en la escena administrativa; dando lugar a múltiples tramas de corrupción, al contubernio y en consecuencia, al surgimiento de organizaciones perversas. Por ello, resulta interesante reconocer los patrones comportamentales, de quienes cuentan con la potestad de dirigir y orquestar, las estrategias que determinen el curso de las acciones de más profundo alcance.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrigo, I., Mancero, N., Hurtado, A. y Jaramillo, P. (2018). *La matriz de consistencia: una metodología de investigación para desarrollar el estado del arte para emprendimientos artesanales enfocados en las TIC's*. INNOVA Research Journal, 3(81), 176-185. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3261>
- Abellán, M. y Pardo, G. (2021). *Los códigos de buen gobierno ¿son útiles para mitigar los pseudoliderazgos públicos?*. *ACADEMO (Asunción)*, 8(1):77-87. <http://dx.doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.7>
- Abellán, M., Pardo, G. y Belmonte, I. (2019). *Estilo de liderazgo en un órgano de control externo*. El caso de la Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana. *Revista Española de Control Externo*, 21(63), 91-108.
- Acosta, D., Baptista, N. y Suárez, L. (2016). *La creatividad y el desarrollo del talento humano*, *Revista Magazine de las Ciencias*, 1(2), 17 – 24.
- Alatrasta, G. (2020). *Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo*. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89 – 98. <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Almeida, S. (2014). *Liderazgo tóxico: influencia de factores disfuncionales de la personalidad en el liderazgo*. [Trabajo especial de grado publicado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador.]
- Aular, M. (2021). *Funciones de la gestión de talento humano: una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas*. *Dissertare*, 6(1), 1-18.
- Buitrago, R., Buitrago, M. y Henríquez, C. (2023). *Liderazgo resiliente como eje dinamizador para la ideología política de izquierda en la contemporaneidad suramericana*. *Perspectivas Revista De Ciencias Sociales*, 8(15), 1–36. <https://doi.org/10.35305/prcs.v8i15.710>
- Buitrago, R., Lobach, Y., Henríquez, C., y Portillo, I. (2021^a). *Musculación y los nuevos valores estéticos en la narrativa social hispana contemporánea*. *Journal of Physical Education and Human Movement*, 3(2), 25-52. <https://revistas.uma.es/index.php/JPEHM/article/view/13126/14394>
- Buitrago, R., Vera, J., Henríquez, C. y Gutiérrez, A. (2021^b). *La barba como epítome de la masculinidad contemporánea ante la transgresión de los modelos sociales clásicos*.

- IPSA Scientia, revista científica multidisciplinaria, 6(1), 36-63.
<https://doi.org/10.25214/27114406.1072>
- Buitrago, R., Gutiérrez, A. y Romero, N. (2021c). *Inmigrantes digitales vs. Nativos digitales en instituciones educativas públicas Venezolanas: Aforismos sobre una realidad poliédrica controvertida*. Revista Saperes Universitas, 4(1), 6 – 38.
<https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/165>
- Cabezas, C. y Brito, J. (2021). *La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo*. Polo del Conocimiento, 6(11), 742-761,
<https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Di Trolio, G. (2019). *Gestión del talento y liderazgo*. Palermo Business Review, (19), 139–158.
- Fuentes, J., Mingorance, A., Romero, J. y Torres, C. (2001). *Dimensiones, rasgos y relaciones del líder y su grupo: Liderazgo versus autonomía*. Publicaciones, (31), 89 – 110.
- García-Guiu, C. y Pastor Álvarez, A. (2022). *Liderazgo militar con «ñ»: aproximaciones científicas psicosociales en España*. Documento Marco IEEE,
https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2022/DIEEEM02_2022_CARGA_R_Liderazgo.pdf
- Gómez, M., Galeano, C. y Jaramillo, D. (2015). *El estado del arte: Una metodología de investigación*. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 6(2), 423-442.
- Guevara, R. (2016). *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?*. FOLIOS, (44), 165-179.
- Guzmán, M. y Acosta, P. (2013). *Inteligencia emocional y gerencia tóxica en los jefes de departamentos académicos*. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, Cumaná. *Saber*, 25(1), 111-117.
- Henríquez, C. y Buitrago, R. (2022). *Retos y desafíos del teletrabajo en una época de cambio: aforismos críticos desde la abstracción del pensamiento contemporáneo venezolano*. Investigación y pensamiento crítico, 10(1), 64 – 86.
<https://doi.org/10.37387/ipc.v10i1.277>
- Hernández, M. y Buitrago, R. (2017). *Rol del sinestéta organizacional en el manejo de la comunicación asertiva*, Económicas CUC, 38(2), 61-76.
<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.2.2017.05>
- Jiménez, A. (2004). *El estado del arte en la investigación en las ciencias sociales. La práctica investigativa en ciencias sociales*. Universidad Pedagógica Nacional. Colombia.
<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050742/estado.pdf>
- Loaiza, C. y Pirela, L. (2015). *Liderazgo en organizaciones venezolanas*. Revista Venezolana de Gerencia, 20(69), 152-171.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29036968009>
- Mascaray, J. (2011). *Modelización mediante ecuaciones estructurales de la influencia del estilo de liderazgo en los ingenieros*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Departamento de organización de empresas, Facultad de ciencias económicas y empresariales, Madrid, España.]
- Méndez, J. y Méndez, M. (2016). *La influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo*. INNOVA Research Journal, 1(12), 52-58.

- Mendoza, I. y Pernía, J. (2018). *Herramientas gerenciales en la gestión del talento humano universitario*. TEACS, 10(22), 45 – 52.
- Moreno, J., Herrera, D. y Gargurevich, R. (2019). *Propiedades Psicométricas de la Versión en Español de la Escala de Supervisión Abusiva en Población Laboral Ecuatoriana*, *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 2(51), 117-133, <https://doi.org/10.21865/RIDEP51.2.09>
- Ortiz, K. (2021). *Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones*, [Ensayo para Especialidad, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.]
- Pereyra, E. (2022). *Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional*. *Empresa Calaminon, Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.
- Prada, P. (2018). *Una aproximación de un estado del arte sobre la enseñanza de la oralidad inicial*. [Trabajo especial de grado publicado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.]
- Ramírez, S. y Andrade, F. (2018). *Aplicabilidad de la neuroplasticidad en los inmigrantes digitales*. *Revista Saperes Universitas*, 1(1), 60-74.
- Ramírez, G. (2013). *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5-11. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Reed, G. (2014). *Liderazgo tóxico, el clima de la unidad y la eficacia de la organización*. *Air & Space Power Journal*, 26(3), 20 – 28.
- Salguero, N. y García, C. (2022). *Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual*. *Ñeque*, 5(12), 423 – 434, <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.89>
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. y Quezada, C. (2014). *Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional*, *Oikos*, 37, 41 - 61, Escuela de Administración y Economía, Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH), Santiago de Chile. <http://ediciones.ucsh.cl/revistas.php>
- Simonetta, C. (2017). *Ética y liderazgo. la neutralidad no existe*, *Ciencias Administrativas*, (10), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006>
- Soto-Ortigoza, M., & Espinosa-Fernández, E. (2022). *Transforming elements to promote neuromanagement: Organizational Challenge (Investigative progress)*. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional De Humanidades*, 14(6), 1–11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.4187>
- Soto-Ortigoza M., y Morillo-Montoya, R. (2021, 15 y 17 Septiembre). *Radiografía crítica de un entorno corporativo tóxico desde la óptica del neomanagement*. [ponencia]. Memorias IDIA CIEP'S, Panamá, Panamá, <https://www.researchgate.net/publication/356193240>
- Tolentino, H. (2020). *Habilidades sociales y estrategias didácticas para la formación del liderazgo desde la educación básica*. *Revista Educación*, 44(2), 651–665. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40270>
- Trejos, C., Meriño, V., López, A., Moncini, R., Martínez, C. y Ortíz, L. (2021). *Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores de la organización*. *Espacios*, 42(02), 25 – 35.

- Valdez, F. (2021). *La triada obscura y el liderazgo destructivo en las organizaciones*. [sesión de conferencia]. 25 Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. Universidad de Costa Rica. Costa Rica.
- Velandia, F. (2019). *Modelo teórico para promover el desarrollo de competencias en emprendimiento desde el sector universitario*. [Tesis Doctoral, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.]