



# La evolución del gerente al líder transformador: Un enfoque en el liderazgo como herramienta para el desarrollo integral en la educación organizacional

## *The Evolution from Manager to Transformational Leader: A Focus on Leadership as a Tool for Holistic Development in Organizational Education*

Lic. Karla Andreina Garrido Bello, Msc.<sup>1</sup>, Ricardo Giniebra Urra, Msc.<sup>2</sup>,  
Eco. Sixto José Tovar Velásquez, Msc.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>karlagarrido@unerg.edu.ve - Universidad de los Llanos Centrales "Rómulo Gallegos" Venezuela -  
<http://orcid.org/0009-0002-1622-4378>

<sup>2</sup>ricardo.giniebra@utm.edu.ec - Universidad Técnica de Manabí UTM - <https://orcid.org/0000-0002-6102-8205>

<sup>3</sup>stovar@uc.edu.ve - Universidad de Carabobo. Venezuela - <https://orcid.org/0000-0001-5990-2250>

### Resumen

El estudio se centró en la transición del rol gerencial hacia un líder transformador, identificando su importancia en el Desarrollo Integral dentro de la Educación Organizacional. A través de una metodología descriptiva y un análisis documental, se exploraron los diferentes paradigmas de liderazgo que el gerente moderno adopta, enfatizando en cómo potenciar el capital humano de las instituciones educativas puede llevar a avances significativos. Al examinar las diversas teorías de liderazgo y evaluar las funciones y actividades del gerente en las instituciones públicas, se destacaron aspectos como la eficiencia y la eficacia. Los resultados indicaron que el gerente, al asumir el papel de líder transformador, se convierte en un factor crucial para impulsar el desarrollo integral en el ámbito educativo organizacional.

**Palabras claves:** *Desarrollo Integral, Gerente, Líder Transformador.*

### Abstract

The study focused on the transition from the managerial role to a transformative leader, identifying its importance in Integral Development within Organizational Education. Through a descriptive methodology and a documentary analysis, the different paradigms of leadership that the modern manager adopts were explored, emphasizing how enhancing the human capital of educational institutions can lead to significant advances. In examining the various theories of leadership and evaluating the functions and activities of the manager in public institutions, aspects such as efficiency and effectiveness were highlighted. The results indicated that the manager, by assuming the role of transformational leader, becomes a crucial factor in promoting integral development in the organizational educational field.

**Keywords:** *Comprehensive Development, Manager, Transformative Leader.*

## INTRODUCCIÓN

La educación organizacional es un factor de crecimiento, innovación y adaptabilidad que está apoyada por décadas de investigación y práctica; en este sentido, la gerencia moderna, imbuida de los principios de la educación continua y el aprendizaje organizativo, busca cultivar líderes transformadores que puedan guiar a sus equipos a través de los complejos paisajes del mundo actual.

Este artículo explora el papel de la educación como una herramienta multifacética en el desarrollo integral de la gerencia moderna; no se trata simplemente de adquirir nuevos conocimientos y habilidades, sino de una transformación profunda en cómo los gerentes piensan, actúan y lideran concibiéndose la educación como un medio y como un fin, que sigue facilitando la transición hacia un liderazgo más empático, ético, y efectivo.

El enfoque educativo en la gerencia no es simplemente una cuestión de programas de formación y desarrollo; en este sentido, va más allá, involucrando una reconfiguración completa de cómo las organizaciones entienden y abordan el liderazgo. Esto implica la creación de un ambiente donde el aprendizaje continuo es valorado, donde los errores son vistos como oportunidades para crecer, y donde el capital humano es reconocido y cultivado como el recurso más valioso.

Es así como el ciclo gerencial participativo que está inmerso en los procesos gerenciales respecto a la acción que realizan los líderes transformacionales en las organizaciones debe aprovechar las ventajas de la conciencia y el conocimiento de los trabajadores que laboran en la institución, en cuanto se busca que se produzcan avances que derivan de un alto grado de compromiso que tienen impacto económico, haciendo énfasis en el papel del gerente tradicional y cuáles son sus expectativas en cuanto su desempeño en el medio educativo.

Desde esta perspectiva, la nueva gerencia tiene un papel protagónico dentro de las organizaciones modernas, lo cual lleva a ser más humanista a través del desarrollo que tenga desde el liderazgo transformacional, específicamente en la manera de pensar. De este modo, la eficiencia y eficacia de la organización depende mucho de los cambios organizacionales que el gerente desarrolla. Dichos cambios son por lo general: implementación de diferentes formas de educar, preparar talleres y cursos, entre otros, lo que llevará a cambios importantes que influyen de manera positiva en la organización y en las personas en general.

En la gerencia moderna educativa las estrategias van acompañadas de un liderazgo, donde se logre que el personal haga un buen trabajo, solucionando oportunamente y de manera eficaz los conflictos y problemas que puedan desarrollarse en la organización, para así alcanzar el éxito deseado por la misma. El mejor líder debe ser el gerente, ya que su papel en la organización debe comenzar con el ejemplo, valores y ser íntegro, eso llevará un proceso inte-

gral del cambio organizacional, fomentar la innovación que requiere la actualidad educativa gerencial.

Los gerentes líderes deben ser formados en competencias y habilidades para sostener la eficiencia de las organizaciones; más que líderes deben ser seres humanos comprometidos con el mayor recurso que tiene una organización, que es el capital humano, el mismo debe asumir roles de guía, orientador, motivador, participativo y ejemplo. En este sentido, la presente investigación se propuso como objetivo analizar la evolución del gerente al líder transformador como factor clave para el desarrollo integral en la educación organizacional.

## Gerencia

Drucker (2006) define “la gerencia como la práctica en organizaciones que llevan a cabo funciones de planificación, organización, dirección y control, con el propósito de utilizar recursos humanos, físicos y financieros para lograr objetivos vinculados generalmente a beneficios económicos” (p.3). Esta definición sugiere que el desempeño se define como la conducta involucrada en el proceso de elegir y guiar acciones específicas para desarrollar tareas que cumplen los objetivos deseados.

En una línea similar, Robbins y Judge (2009) argumentan que:

...la función de los gerentes consiste en lograr cosas a través de otros, tomando decisiones, asignando recursos y coordinando las actividades de otros para alcanzar metas específicas. En este contexto, los gerentes operan dentro de una organización, entendida como una entidad social conscientemente coordinada compuesta por dos o más individuos, trabajando de manera continua y relativamente cohesiva para alcanzar un objetivo común o un grupo de objetivos (p.6).

## Teoría de la gerencia integral en las instituciones de educación

La teoría de la gerencia integral en las instituciones de Educación Superior aborda la necesidad de superar la creación de enfoques de gestión que vincule las necesidades puntuales de las instituciones con la operatividad de las actividades que deben considerarse a futuro. Hay tres condiciones clave que caracterizan al gerente que labora en las instituciones educativas, en primer lugar, la creencia de que tienen el control absoluto, en segundo lugar, la sensación de pertenencia y finalmente la noción de liderazgo. Aunque estas condiciones pueden ser útiles, depender únicamente de ellas no es confiable. En cambio, la estrategia debe ser manipular y guiar estas ilusiones de manera que potencien las habilidades individuales. En este orden de ideas, cabe destacar la necesidad de considerar 4 condiciones bases, tales como: experiencia, buen juicio, creatividad y habi-

lidades cuantitativas. La experiencia juega un papel vital en este proceso, ya que un gerente a menudo se basa en lo que ha aprendido anteriormente para abordar nuevos problemas.

En la gestión moderna de las instituciones educativas se espera que un gerente domine una variedad de roles que le permitan interactuar con su entorno y liderar eficientemente la empresa. Deberá ser un estratega, organizador y líder, entendiendo su dirección, cómo se organizará y cómo liderará en cada etapa. Además, debe estar equipado para enfrentar los desafíos, consciente de que, a medida que el tiempo avanza, encontrará tanto herramientas útiles para manejar las adversidades como obstáculos que pueden oscurecer la visión general.

### **La gerencia estratégica en las instituciones educativas**

La gerencia estratégica en las instituciones educativas ha sido ampliamente reconocida como un enfoque vital para el éxito y la mejora continua. Según Mintzberg (1994), la estrategia en la educación no es solo una cuestión de planificación a largo plazo, sino un “patrón en una corriente de decisiones” que guía la visión y misión de la institución. En este sentido, Porter (1985) enfatiza que la gerencia estratégica debe buscar la “ventaja competitiva”, incluso en el ámbito educativo, creando valor y posicionando la institución en su entorno. Drucker (2001) añade que la gerencia en educación debe estar enfocada en “los resultados y en las personas”, donde el liderazgo debe centrarse en el desarrollo integral de los estudiantes y el personal. Finalmente, Kotter (1996) resalta la importancia de liderar el cambio en las instituciones educativas, afirmando que la gerencia estratégica debe estar “preparada para adaptarse a los rápidos cambios del entorno educativo moderno”. Estas perspectivas conjuntamente subrayan la importancia de un enfoque estratégico y adaptativo en la gerencia de las instituciones educativas contemporáneas.

### **Liderazgo**

En la actualidad, el liderazgo despierta un profundo interés en todas las organizaciones educativas, ya que, junto con la motivación, constituye un pilar esencial en el proceso administrativo. Esta importancia se refleja en las etapas de planeación, organización, dirección y control, pues favorece la eficiencia y la productividad en los diversos procesos de la organización. Cuando se involucra activamente a cada colaborador en la aportación de ideas, se fomenta una mayor identificación con la misión de la organización. Los colaboradores, al ser quienes llevan a cabo esta misión, son capaces de identificar debilidades para fortalecer, nuevos negocios para emprender y atender necesidades no satisfechas de los clientes internos y externos. A través de esta participación activa, se puede construir una visión

compartida de la dirección en la que se debe guiar la organización. De este modo, involucrar a todos los miembros de la organización bajo la orientación de un liderazgo que de una u otra forma apoya exitosamente el cumplimiento de los planes estratégicos, tal como lo establece Giraldo y Naranjo (2014, p.39) cuando plantean que el liderazgo no es un tema únicamente empresarial, sino también se ha expandido a otros ámbitos, como es el caso de la educación, la medicina y los deportes, en los cuales el líder debe tener experiencia sobre las situaciones que se puedan presentar para poder tener una mezcla eficiente y productiva sobre las relaciones con los seguidores y la interacción con la situación.

Para alcanzar metas, el trabajo en equipo requiere siempre de un líder que asegure el avance en la dirección correcta. El liderazgo también es posible considerarlo bajo el enfoque de ser una destreza esencial no sólo en el contexto organizacional, sino también en la vida personal. Se trata de una habilidad indispensable para gestionar riesgos, fortalecer potencialidades, minimizar debilidades, resolver problemas y buscar soluciones creativas para cumplir con los objetivos y metas a largo plazo. Según Northouse (2018) el liderazgo “es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de individuos para alcanzar un objetivo común” (p. 6). Desde estas dimensiones expuestas, cabe destacar lo considerado por Garzón y Marín (2013, p.19) al indicar que la conducta de los líderes en una institución se hace compleja y diferente, dado que toda persona que tiene el poder de un liderazgo debe tomar en cuenta el entorno, las palabras y además ser flexible ante las situaciones que se le presenten.

Por su parte, Bonifaz (2012) considera el liderazgo como “la capacidad y habilidad de un individuo para inspirar o influir a otros miembros hacia la consecución de sus objetivos personales o empresariales” (p. 10); destacándose al respecto a que la condición de liderazgo, y más aún cuando esta se plantea desde un componente jerárquico superior, no necesariamente implica que esté bajo un liderazgo específico, sino más bien que está sujeta a la dirección de otra persona que ejecuta un cargo y una posición, pudiendo no generar un compromiso real de los miembros del equipo con la organización.

Uno de los principales aspectos que caracterizan al líder es su capacidad de comunicarse con su equipo de trabajo, de forma tal que puede reconocerles como individuos, entender cuáles son sus fortalezas, y motivarles a seguirle en la consecución de los objetivos trazados. Las principales características de un líder pasan por ser:

- Es un visionario, en virtud que tiene claro las metas hacia el futuro.
- Asume la dirección de una institución teniendo en cuenta las condiciones que giran en torno a esta dirección o gestión gerencial.
- Adopta en muchas oportunidades el rol de conciliador, es decir, sabe manejar los conflictos, superar las discusiones y peleas en el grupo.

- Al tener el liderazgo puede tomar las mejores acciones y alternativas con sabiduría;
- Es un gran motivador, obtiene de los demás lo mejor para lograr su mejor desempeño.
- Suele ser un “coach” que enseña cómo desenvolverse a la gente del grupo.
- Es capaz de ser un ser transformador en cuanto a las circunstancias que se le ofrece.

El liderazgo tiene muchas definiciones para su comprensión y aplicación, sin embargo, para los efectos se entiende como la habilidad que posee un individuo para influir y guiar a un grupo de personas, ya sea un equipo de trabajo, colaboradores, sociedad, entre otros, estableciendo relaciones personales de motivación. Esta influencia tiene como finalidad que los individuos cumplan funciones y realicen actividades de manera efectiva, asumiendo roles que contribuyan estratégicamente al logro de objetivos comunes acorde con las metas propuestas. Un líder, entonces, no sólo debe tener una visión centrada a largo plazo que le permita orientar los esfuerzos de su equipo de forma estratégica, sino que también debe poseer un alto grado de sensibilidad humana. Esta sensibilidad es fundamental para motivar a cada miembro del equipo e integrar sus expectativas y habilidades individuales en una dirección que favorezca el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como señala Bass (1990) “el liderazgo tiene que ver con la adaptación, la articulación de metas y la cohesión de grupos, que resultan en un rendimiento y satisfacción óptimos del grupo y del individuo” (p. 19).

### **Principales teorías del liderazgo**

Desde la base de los procesos teóricos con énfasis el enfoque sociológico del liderazgo, este consiste en una actividad destinada a brindar ayuda, de esta forma el líder establece las metas y reconcilia los conflictos de la organización que surgen entre sus seguidores y que ejercen influencia mientras desempeña estas actividades. Se dice también que el enfoque del liderazgo estudia los valores y propósitos de las personas que son dirigidas; analiza los comportamientos sociales, técnicos y familiares del hombre. En función a esto, hay varias teorías del liderazgo, entre las cuales se distinguen las siguientes:

#### ***Teoría del rasgo de personalidad***

Esta teoría plantea que las características o rasgos del liderazgo en las personas pueden ser obtenidos a través del aprendizaje y de la experiencia; afirma que no siempre son hereditarios y coloca en tela de juicio el mito acerca de que el líder nace y no se hace; por tanto, el liderazgo efectivo requiere una variedad de habilidades y rasgos, incluyendo inteligencia, iniciativa, creatividad, madurez emocional, integridad, energía, autoconfianza, habilidades de comunicación, persuasión y capacidad para participar

en actividades sociales y mantener relaciones. Estos rasgos permiten a los líderes ser innovadores, originales, coherentes, saludables, firmes, persuasivos, perceptivos, y accesibles, cultivando la confianza y lealtad en sus seguidores. Como señala González (2019) en su artículo en la revista “Leadership Today”, “La amalgama de estas habilidades y cualidades no solo define el liderazgo exitoso en el entorno empresarial contemporáneo, sino que también forma una base sólida para el crecimiento y la transformación sostenibles de la organización” (p. 223).

#### ***La Teoría del camino hacia la meta***

Es una teoría basada en la teoría de la expectativa, la cual sostiene que las personas se comportan de cierta manera con la expectativa de obtener resultados positivos. En el contexto de alcanzar metas, el líder juega un papel crucial al facilitar la realización de tareas, reduciendo los impedimentos hacia el objetivo propuesto y premiando a sus seguidores por completar sus tareas eficientemente. El líder asiste a sus seguidores en la identificación de sus necesidades, explorando opciones, asesorándoles en la toma de decisiones provechosas, recompensando al equipo por lograr tareas asignadas y brindando más oportunidades para alcanzar exitosamente la meta deseada. Cuando un líder estructura las actividades en conjunto con sus seguidores, tienen grupos de trabajo más productivos, dicha estructura incluye la planificación, organización, dirección y control a través de la clarificación de expectativas de los miembros, la programación de un trabajo, la realización de asignaciones, la determinación de procedimientos y el planteamiento claro de los objetivos.

#### ***La teoría de liderazgo transaccional***

Se centra en la relación de intercambio entre líderes y seguidores, donde los líderes ofrecen incentivos y recompensas a cambio de la ejecución de tareas y el cumplimiento de objetivos. En el contexto de las instituciones educativas, este enfoque puede ser particularmente efectivo para motivar a los docentes y personal administrativo. Según Smith (2021), en su estudio sobre liderazgo en escuelas y universidades: “El liderazgo transaccional en la educación involucra una estructura clara de metas y recompensas, donde los líderes educativos establecen expectativas claras y ofrecen reconocimientos o incentivos tangibles para fomentar el rendimiento deseado” (p. 56). Esta teoría permite a los líderes educativos establecer un sistema ordenado que puede contribuir al cumplimiento de objetivos educativos, aunque puede ser limitante si no se combina con otros estilos de liderazgo que fomenten la innovación y la creatividad.

### ***La teoría del liderazgo transformador***

Se enfoca en inspirar y motivar a través de una visión compartida, fomentando el desarrollo personal y profesional de los seguidores. En el contexto de las instituciones educativas, este estilo de liderazgo puede tener un impacto profundo en la forma en que los docentes y estudiantes se relacionan con su trabajo y entre sí. Según Johnson (2020), en su investigación sobre la aplicación de liderazgo transformador en el ámbito educativo: “Los líderes transformadores en la educación van más allá de la recompensa y el castigo, creando una conexión emocional profunda que empodera a los docentes y estudiantes a alcanzar metas más altas y a involucrarse activamente en el proceso educativo” (p. 103). Esta teoría destaca la importancia de la empatía, la comunicación abierta y la colaboración, creando un entorno en el que todos los miembros de la comunidad educativa se sienten valorados y participan activamente en la construcción de una cultura de aprendizaje colaborativa y creativa.

Añadiendo a estas teorías, Crosby (2003) destaca la relevancia de otras y menciona que los diversos estilos o enfoques de liderazgo se caracterizan por varios elementos claves: las características individuales del líder, su comportamiento personal y las circunstancias particulares que enfrenta tanto el líder como su equipo de referencia. En otro orden de ideas, cabe destacar lo relativo a la ***Teoría de los Rasgos Personales***, que sugiere que ciertas características inherentes o interconectadas en un individuo pueden influir en su capacidad de ser un líder efectivo. Estos rasgos incluyen aspectos físicos como la energía, el aspecto físico, la altura y la constitución corporal. Desde el punto de vista psicológico, se consideran importantes la inteligencia, la fluidez verbal y las habilidades cognitivas. En cuanto a la personalidad, se destacan la adaptabilidad, la agresividad, la autoconfianza, la responsabilidad, la autodisciplina y el entusiasmo. Los rasgos sociales relevantes incluyen el estatus social, la habilidad para relacionarse con los demás, la participación, la cooperación, las habilidades comunicativas y de liderazgo. Finalmente, los rasgos vinculados al trabajo como la persistencia, la tenacidad, el rendimiento, la iniciativa y una actitud orientada hacia el logro también son considerados cruciales.

En la teoría de los rasgos se integra la teoría del gran hombre, este enfoque aseguraba que los grandes líderes nacen líderes (no se hacen) y que no están condicionados por el entorno en el que se desenvuelven. De esta manera, la ***Teoría de la Conducta Personal o de la Malla Gerencial*** se enfoca en el análisis de los líderes basándose en sus comportamientos o estilos de actuación más que en sus rasgos específicos. Blac y Mouton, prominentes en este campo, desarrollaron la teoría de la malla gerencial para clasificar los diferentes estilos de liderazgo, conocidos como la parrilla de comportamientos. Esta teoría se fundamenta en la observación de que los directivos tienden a enfocar su liderazgo principalmente en dos áreas: la orientación hacia

la realización de tareas, que implica supervisar y controlar a los subordinados en todo el proceso productivo, asegurando la calidad y eficiencia para alcanzar los objetivos establecidos, o la orientación hacia las personas, donde el objetivo es satisfacer las necesidades personales de los empleados en su trabajo. Estas dos orientaciones son independientes, permitiendo que un líder pueda ser más fuerte en una que en la otra.

Finalmente, cabe señalar la ***Teoría situacional del Liderazgo***, es una teoría que argumenta que no existe un único estilo de liderazgo óptimo y universal. En su lugar, el liderazgo exitoso depende de adaptar el estilo a las circunstancias o la situación en particular. Esta teoría se basa en la idea de que diferentes contextos y niveles de madurez de los seguidores requieren diferentes estilos de liderazgo. Por ejemplo, un grupo con baja experiencia y habilidad requeriría un liderazgo más directivo y controlado, mientras que un grupo más experimentado y competente podría responder mejor a un liderazgo más participativo y colaborativo.

### MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación que se presenta se ajusta a una metodología descriptiva, fundamentada en la búsqueda de percibir la uniformidad de los fenómenos, aplicando la descripción de las teorías que vinculan al liderazgo con el desempeño del gerente. La naturaleza de la investigación es no experimental, orientada a evaluar la variable en estudio sin manipulación. Esto es caracterizado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) como “el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables, observando los fenómenos en su ambiente natural para su posterior análisis” (p.205). La investigación recogió los datos directamente de las fuentes consultadas, proporcionando una visión objetiva e integral de la cuestión en estudio, y enlazando firmemente el tema “Evolución del Gerente al Líder Transformador” con un enfoque cuantitativo en el contexto de la Educación Organizacional.

### RESULTADOS

Este estudio, cuya metodología se identificó como documental, recopiló y analizó información relevante del objeto de estudio planteado; se establecieron los objetivos de la investigación, que incluyen comprender la transición de gerente a líder transformador y su relación con el desarrollo integral en la educación organizacional.

Con base en la búsqueda exhaustiva de fuentes documentales: libros, artículos académicos, informes, tesis y otros documentos relevantes en bibliotecas digitales, bases de datos académicas y recursos en línea, se aplicaron criterios de selección para identificar las fuentes más pertinentes para la investigación. Esto incluyó la evaluación de la calidad, la actualidad y la autoridad de las fuentes docu-

mentales; de esta manera, se procedió a la revisión detallada y al análisis crítico de los documentos seleccionados teniéndose así especial atención a los temas relacionados con la evolución del liderazgo, el liderazgo transformador y su aplicación en la educación organizacional. De esta manera, los resultados producto de la revisión bibliográfica permitieron aludir a la concepción del líder transformador como un tipo de liderazgo que se centra en el desarrollo de los seguidores, estimulando su motivación, compromiso y desempeño, determinándose características clave como resultado del proceso de consulta, indicando así que el líder transformador inspira a sus seguidores a alcanzar metas elevadas, apelando a sus valores y motivaciones; el líder transformador estimula el pensamiento crítico y la creatividad de sus seguidores, ayudándolos a desarrollar nuevas ideas y soluciones; el líder transformador se preocupa por las necesidades individuales de sus seguidores, brindándoles apoyo y orientación; el liderazgo transformador crea un ambiente de aprendizaje y desarrollo en el que los colaboradores se sienten motivados y apoyados para aprender y crecer; mejora el desempeño de la organización en virtud de que garantiza a un mayor desempeño de la organización, ya que los colaboradores están más motivados, comprometidos y productivos.

Entre los resultados producto de la revisión bibliográfica igualmente se determina que el liderazgo transformador está asociado con una serie de beneficios para las organizaciones, como un mayor desempeño, una mayor satisfacción de los empleados y una menor rotación de personal determinándose que es una herramienta esencial para el desarrollo integral en la educación organizacional.

#### CONCLUSIONES

Las teorías examinadas en este estudio ofrecen una interpretación esclarecedora de la forma en que los gerentes conducen las organizaciones. Se determina que, comúnmente, los gerentes no implementan estrategias adecuadas para integrar y motivar a los empleados y trabajadores según las necesidades actuales. A pesar de esta carencia, se destaca la disposición de los gerentes para mantener buenas relaciones con todo el personal y una visión enfocada en el crecimiento y desarrollo de la organización.

La investigación reveló áreas específicas de mejora en el liderazgo de la organización. Por ejemplo, los gerentes no han desarrollado estrategias para capacitar a los empleados de acuerdo con las necesidades presentes, aunque existe una apertura para mejorar la comunicación. Tampoco se ha logrado motivar e involucrar a todos los empleados y trabajadores de manera equitativa, ni reconocer su labor de forma consistente. Sin embargo, la flexibilidad y proactividad del gerente, junto con las buenas relaciones existentes, pueden considerarse como una base sólida para fortalecer el enfoque estratégico de la empresa y fomentar una cultura organizacional más inclusiva y eficiente.

#### REFERENCIAS

- Arias (2006) *Proyecto de Investigación Guía para su Elaboración*. Editorial Espíteme
- Bass, B. y Avolio, B (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. ConsultingPsychologistPress. Palo Alto. California.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Free Press
- Bonifaz, C (2012). *Liderazgo Empresarial. (Primera Edición)*. México. Editores Red Tercer Milenio S.C.
- Crosby, P. (2003). *Liderazgo, el arte de convertirse en un buen gerente*. Editorial McGraw Hill.
- Drucker, P. (2006). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Grupo Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins.
- Garzón, S y Marín, D (2013), Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (Caso Aguas de Manizales) <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/handle/6789/1114>[Consulta: 2017, Octubre 21]
- Giraldo, D y Naranjo, J (2014), *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias* <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>[Consulta: 2017, Octubre 21]
- González, R. (2019). The Contemporary Leader: A Multidimensional Approach. *Leadership Today*, 21(4), 219-228.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill
- Johnson, L. (2020). Transforming Leadership in Education: Building Empathy and Collaboration in Schools. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 15(3), 98-112.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- La Ley Orgánica del trabajo, los trabajadores y las trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Parella S., y Martíns F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo Editorial Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. FEDEUPEL.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Ramírez, T. (2002). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Editorial Carhel, C. A.

- Robbins, S. (2000) *Administración*. Prentice Hall Hispanoamérica S.A
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición.
- Sallenave, J.P. (2003). *La Gerencia Integral*. Editorial Norma. Colombia
- Smith, J. (2021). Transactional Leadership in Education: A Study on Motivation and Performance in Schools and Universities. *Journal of Educational Leadership*, 27(2), 48-62.