



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Los estilos de liderazgo y su influencia en el comportamiento del seguidor, un estudio de
las diversas posturas”

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES

Perales Tenorio, Rosario Carolina (0000-0002-7653-4274)

Vera Anselmo, Elio Delmer (0000-0002-5689-4176)

ASESOR

Ramírez Sologuren, Guillermo (0000-0003-1106-6921)

Lima, 29 de marzo del 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por permitirnos recibir una educación de calidad, a nuestros profesores que fueron nuestros guías para ser mejores profesionales, a nuestros compañeros de clase con quienes compartimos muchas horas de estudios y trabajo, y a nuestras familias por apoyarnos en todo nuestro proceso académico.

RESUMEN

Los colaboradores son parte fundamental en el éxito de las organizaciones, por eso los líderes deben identificar cuál es el tipo de liderazgo adecuado para lograr los resultados que esperan en el desempeño organizacional. El objetivo de este trabajo ha sido exponer diversas posturas sobre cómo impactan los estilos de liderazgo adoptados por el líder en el comportamiento del seguidor dentro de la organización, esto es, investigar cómo influyen los diferentes tipos de liderazgo en su comportamiento; cuya selección se llevó a cabo al observar la necesidad que tiene una organización de contar con el apoyo de sus colaboradores para lograr incrementar su rentabilidad y mantener su competitividad en el mercado. Para ello se realizó una revisión bibliográfica de estudios donde se abordaron diversas corrientes de liderazgo, conceptos que se discutieron y evidenciaron que el estilo de liderazgo clásico y el liderazgo influyente pueden generar aspectos tanto negativos como positivos en el comportamiento del seguidor. Debido a que se han estudiado pocos estilos –lo que representó una limitación en este trabajo– se espera que esta investigación, desde el punto de vista práctico, ofrezca un marco de referencia que expone diversos tipos de liderazgo aplicables a las organizaciones y su efecto en el logro de los objetivos.

Palabras clave: liderazgo influyente, liderazgo clásico, líder, desempeño organizacional, estilos de liderazgo.

Leadership styles and their influence on the behavior of the follower, a study of the various positions

ABSTRACT

Employees are a fundamental part of the success of organizations, so leaders must identify what is the right type of leadership to achieve the results they expect in organizational performance. The purpose of this work has been to expose various positions on how the leadership styles adopted by the leader impact on the behavior of the follower within the organization, that is, to investigate how different types of leadership influence their behavior; the selection of which was carried out when observing the need of an organization to count on the support of its collaborators to increase its profitability and maintain its competitiveness in the market. For this, a bibliographic review of studies was carried out where various leadership currents were addressed, concepts that were discussed and evidenced that the classic leadership style and influential leadership can generate both negative and positive aspects in the behavior of the follower. Because few styles have been studied - which represented a limitation in this work - it is expected that this research, from a practical point of view, offers a frame of reference that exposes various types of leadership applicable to organizations and their effect on achieving the goals.

Keywords: influential leadership, classic leadership, leader, organizational performance, leadership styles.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	MÉTODO.....	4
3	ANTECEDENTES TEÓRICOS	10
3.1	Identificación del líder.....	10
3.2	Corrientes de liderazgo.....	12
3.2.1	Liderazgo clásico.....	12
3.2.2	Liderazgo influyente.....	15
3.2.3	Liderazgo contemporáneo	21
4	ANÁLISIS Y RESULTADOS	24
5	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN	26
6	REFERENCIAS	29
7	ANEXOS.....	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entregable 1	33
Anexo 2. Entregable 2	43
Anexo 3. Entregable 3	46
Anexo 4. Entregable 4	47

1 INTRODUCCIÓN

En este trabajo investigativo se ha buscado responder ¿cómo influyen los tipos de liderazgo en el comportamiento del seguidor? Para lo cual se utilizó una metodología cualitativa basada en la revisión de diversos artículos e investigaciones sobre los estilos de liderazgo que fueron publicados o elaborados entre los años 2014 y 2019.

Las organizaciones buscan de manera constante incrementar su rentabilidad y tener la capacidad de adaptarse a todo tipo de cambios para mantener su competitividad en el mercado, para lo cual requieren del apoyo de sus colaboradores, que son una parte esencial del desarrollo y el éxito de toda empresa. Asimismo, estas deben implementar una serie de estrategias para tener un clima laboral satisfactorio que le permita al personal alcanzar un desarrollo óptimo y adecuado para lograr los objetivos organizacionales. Con el tiempo han surgido diversas corrientes de liderazgo que influyen en el comportamiento y la actitud de los seguidores, cuyos resultados pueden ser beneficiosos o negativos para las empresas; de allí la importancia de realizar una investigación sobre este tema y de que los líderes de la organización sepan identificar el tipo de liderazgo que necesitan para influir en el seguidor y favorecer su buen desempeño. Ello, a su vez, requiere tener en cuenta el entorno situacional y la cultura organizacional, e identificar las necesidades de los colaboradores y otros factores que puedan afectar la elección del estilo de liderazgo que se implementará.

Para desarrollar el tema seleccionado se estableció como objetivo general: exponer diversas posturas de cómo impactan los estilos de liderazgo adoptados por el líder en el comportamiento del seguidor en la organización. La importancia de identificar el grado de influencia que tiene el líder en el desempeño de los colaboradores se justifica en que estos son parte fundamental del logro de los objetivos organizacionales y del desarrollo de la empresa tanto a nivel corporativo como económico. En cuanto a los objetivos específicos, se elaboraron los siguientes:

1. Dar pautas para saber identificar a un líder dentro de la organización o dentro del equipo de trabajo. Este objetivo se justifica por lo importante que resulta iniciar la investigación detallando los criterios, las características y las cualidades que deben observar las personas que son distinguidas como líderes.

2. Explicar los principales estilos de liderazgo que se utilizaban con frecuencia en las organizaciones, y contrastarlos con los estilos de liderazgo que han surgido en la actualidad y que se han aplicado en estas. Objetivo que se argumenta en lo conveniente que resulta explicar estas corrientes con las cuales se iniciaron los estudios en materia de liderazgo y que, a su vez, permiten mostrar la evolución que ha tenido el líder.
3. Describir los principales estilos de liderazgo que tienen mayor influencia entre los seguidores, además del impacto que estos causan en su desarrollo personal como profesional. Este objetivo se fundamenta en el hecho de que las corrientes estudiadas en este trabajo son las que se han investigado en los últimos años y han ocasionado grandes cambios en los colaboradores.
4. Detallar los estilos de liderazgo que han surgido en la actualidad y la influencia que tienen en el comportamiento de los seguidores y equipos de trabajo, de manera que complementen a los estilos categorizados como influyentes. Al respecto, se alega que estos tipos de líderes pertenecen al grupo de los estilos contemporáneos, con un enfoque bastante similar al de los influyentes, pero carecen de mayor estudio y por el momento servirían de complemento a los anteriores.

El concepto de liderazgo es bastante antiguo, puesto que las figuras del líder y de los seguidores han existido desde los albores de la humanidad y la formación de agrupaciones en busca de alcanzar determinados objetivos; así, la historia ha mostrado las cualidades de diferentes tipos de líderes como reyes, reinas, emperadores, caudillos, profetas, entre otros. Ahora bien, el tipo de liderazgo que cada una de estas figuras ha desarrollado ha dependido del entorno cultural y situacional del grupo que lideraban, y ocurre actualmente en diversas organizaciones porque los líderes han evolucionado con el transcurso de los años en función a los factores internos de las empresas (volumen de ventas, objetivos financieros, rotación de personal, etc.), así como también de los factores externos (política, medioambiente, inflación, etc.); los cuales son evaluados por los líderes y en torno a ellos deciden qué estilo de liderazgo es el más adecuado para el grupo que tiene a su cargo.

Acorde a ello en este documento se exponen cuatro subtemas, en el primero de ellos se aborda la definición de las características y las cualidades de los líderes, y cómo estos son identificados por sus seguidores; cabe anotar que el líder es aquel que tiene influencia y muestra interés en los demás, además de poseer competencias necesarias para guiar al

colaborador y capacidades comunicativas para interactuar de manera adecuada con el personal, mientras que a los colaboradores a cargo de los líderes se le denomina seguidores. Luego se describen los estilos de liderazgo considerados clásicos, característicos porque quienes los adoptan centralizan la toma de decisiones, para tener el control del equipo de trabajo y obtener obediencia por parte de sus seguidores.

El tercer subtema abordado es la descripción de los tipos de liderazgo influyente, característicos porque el interés del líder se centra en el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, a fin de que estos incrementen su desempeño. Y, finalmente, se explica el estilo de liderazgo contemporáneo que, aunque pertenece a una corriente con características diferentes al tipo de liderazgo influyente, tiene la misma motivación, a saber: el interés y la preocupación por el seguidor, que pueden servir de complemento al liderazgo influyente.

En líneas anteriores se detalló que los colaboradores son parte fundamental para que las empresas logren resultados satisfactorios al interior de ellas y en el mercado. Por eso el líder debe identificar sus necesidades y analizar tanto el ambiente interno como el externo de la organización, para seleccionar el tipo más adecuado de liderazgo que empleará, lo cual es determinante en el desempeño de sus seguidores. En la bibliografía revisada para hacer el abordaje de este tema se observó que los autores toman como referencia y basan sus argumentos en los trabajos y postulados de Bernard Bass y James Burns, dos estudiosos del liderazgo influyente que son reconocidos por sus aportes en el estudio del liderazgo transformacional y por sus investigaciones en los liderazgos transaccional y transformacional, respectivamente.

De igual forma, en la revisión se encontró cierta controversia entre los autores que abordan los estudios de algunos estilos de liderazgo. Por ejemplo, sobre el liderazgo clásico se señala que este puede darles tranquilidad y libertad a los colaboradores a la vez que les genera insatisfacción con las empresas; asimismo, este estilo puede causar su descontento al no sentirse incluidos en la toma de decisiones, aunque posibilita la recuperación de las empresas en una situación de caos. De ese modo, al exponer las diversas corrientes y los argumentos de diferentes autores, se puede responder la pregunta planteada y recomendar el estudio de algunos temas que puedan completar o complementar el tema investigado.

2 MÉTODO

Para desarrollar esta investigación se seleccionó una metodología de tipo cualitativa, y se recopilaron fuentes primarias como artículos científicos y académicos en revistas indexadas, que fueron elaborados en el periodo 2014-2019 y se relacionan con los temas que son objeto de estudio en este trabajo, los cuales se constituyen en valiosos aportes de los investigadores que han abordado el tema. Al revisar la literatura consultada se encontró que en las organizaciones los seguidores pueden tener un comportamiento ineficaz, cuando no logran el objetivo; o poco eficiente, al generar demoras en la ejecución de los procesos, lo cual conlleva a un incremento en los costos según el tipo de liderazgo que se pone en práctica. Basado en ello se determinó: que la variable dependiente es el comportamiento del seguidor, y la variable independiente es el estilo de liderazgo adoptado.

La variable independiente está conformada por las subvariables: identificación del líder, donde se detallaron las características básicas que son observadas por los seguidores para identificar a una persona como líder; liderazgo clásico, sobre el que se expone la manera como el estilo se enfoca en el líder; liderazgo influyente, para resaltar el cambio de enfoque hacia el colaborador; y el liderazgo contemporáneo, donde se detallan estilos con enfoques similares al de tipo influyente que pueden complementarlo. Al respecto, se encontró cierta controversia, debido a que los autores que estudiaron las subvariables relacionadas con los estilos de liderazgo clásico e influyente tienen posiciones contrarias; y también se observó que la subvariable asociada al liderazgo influyente es la que logra mayores cambios en el comportamiento de los seguidores.

Entre los autores de las 30 referencias seleccionadas y analizadas se encuentran Miles H. Anderson, Dirk Van Dierendonck, Sirio Lonati, entre otros, cuyos estudios y artículos cuentan con un alcance académico reconocido en revistas internacionales de factor de impacto en los cuartiles 1 y 2.

A continuación, se presenta una aproximación al método descriptivo que utilizó un primer grupo de autores en sus estudios con distintos tipos de organizaciones, redes sociales, universidades y público en general. Estos se elaboraron con variables que fueron determinadas por los mismos autores y corresponden a diversos segmentos de personas, edades, géneros, etc. En este primer grupo de investigaciones se emplearon algunos

instrumentos como encuestas, entrevistas y estudios de caso, lo que les permitió a sus autores obtener la información cuantitativa y cualitativa necesaria para desarrollar su trabajo.

Primer grupo de autores estudiados:

En primer lugar, se encuentran los investigadores Antonakis y House (2014), quienes les aplicaron una encuesta a 1018 estudiantes (tanto hombres como mujeres) de pregrado y MBA, que tenían un promedio de edad de 39.59 años; las respuestas de los participantes permitieron observar los aspectos positivos y negativos del liderazgo transaccional, y los cuatro componentes que forman parte del liderazgo transformacional. Por su parte, los autores Bai, Lin y Li (2016) encuestaron en su investigación a 78 supervisores y 349 subordinados de una escuela de negocios en China, sin género especificado y cuyas edades medias oscilaban entre los 33.42 y 40.15 años; al recopilar los datos Bai, Lin y Li encontraron que el líder transformacional incentiva una visión colectiva dentro del grupo para que todos los seguidores salgan beneficiados.

De manera similar, Birasnav (2014) elaboró una encuesta para los colaboradores de 119 empresas del sector comercial que participaron de su estudio, sin género ni rango de edad determinados, a partir de la cual se hallaron dos características principales del líder carismático, esto es: que el líder sirve de inspiración y es admirado por sus seguidores. Igualmente, en este trabajo se observó que el liderazgo transaccional ofrece recompensas por los buenos resultados y por compartir el conocimiento.

Asimismo, los autores Boies, Fiset y Gill (2015) trabajaron con una muestra de 44 equipos conformados por dos o cuatro personas de una universidad canadiense, cuyas edades oscilaban entre los 18 y 50 años, sin género detallado. Estos grupos debían realizar una tarea que requería comunicación y trabajo conjunto, cuya observación permitió identificar que existen cuatro componentes en los que el líder transformacional se basa para poder acelerar la innovación de los empleados.

Por otro lado, los investigadores Breevaart y Zacher (2019) consideraron una muestra de 58 empleados de ambos sexos vinculados a una industria, con edades entre los 22 y 63 años, a quienes se les aplicó una encuesta que fue concluyente al determinar: el liderazgo *laissez-faire* es un estilo ineficaz para liderar; mientras que el liderazgo transformacional tiene una gran influencia en el desarrollo personal y profesional de los seguidores. Asimismo, los autores Cannatelli, Smith, Giudici, Jones y Conger (2017) realizaron un estudio de caso

durante tres años a una muestra de 30 empleados (entre hombres y mujeres) de una universidad y una ONG en Guatemala, donde identificaron la importancia que tiene el liderazgo distribuido para la creación de conocimiento en los seguidores.

En cuanto a la propuesta investigativa de Chen y Chung (2014), estos estudiosos consideraron una muestra conformada por 1159 empleados de 20 organizaciones, de ambos géneros y con un promedio de edad de 34 años, quienes respondieron una encuesta donde se resaltó el enfoque que el líder carismático le brinda al desarrollo de su liderazgo para lograr el compromiso organizacional de sus seguidores. En cambio, Chiu, Balkundi y Weinberg (2017) realizaron su estudio con una muestra de 554 estudiantes universitarios de ambos sexos y con un promedio de edad de 23 años, quienes respondieron un cuestionario en el que se examinaron las cualidades que una persona debe tener para ser identificada como líder. Asimismo, De Hoogh, Greer y Den Hartog (2015) elaboraron un cuestionario para una muestra de 285 empleados de una empresa comercial minorista, tanto hombres como mujeres y sin un rango de edades detallado; en cuyos resultados se pudieron observar las características básicas de los líderes autocrático, además, se halló una controversia respecto a este tipo de liderazgo.

Contrario a lo anterior, los autores DeRue, Nahrgang y Ashford (2015) recabaron la información requerida a través de una serie de encuestas que les aplicaron a los colaboradores (de ambos géneros) de 185 organizaciones, quienes tenían un promedio de edad de 29.6 años, lo cual les permitió estudiar las características ambientales que observa un seguidor dentro del grupo para sentirse motivado y relacionarse con sus compañeros. Por su parte, Dunne et al. (2016) consideraron una muestra de 76 propietarios asociados al Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de Tennessee para su investigación, sin especificar el género ni el rango de edad, a la cual se le aplicó una encuesta electrónica cuyo resultado indicó que una buena comunicación por parte del líder puede generar seguridad en los seguidores. Igualmente, Engelen et al. (2014) obtuvieron los datos de su estudio de una muestra conformada por 951 empresas de ocho países que respondieron unas encuestas en línea y a partir de las cuales se construyó una lista de seis comportamientos que el líder transformacional debe adoptar frente a sus seguidores.

Desde otro punto de vista, Guay y Choi (2015) encuestaron a 215 líderes y a 1284 seguidores de las organizaciones del sector industrial, la muestra estuvo conformada por colaboradores de ambos géneros que se encontraban en edades entre los 31 y 50 años; el resultado de la

aplicación de esta herramienta fue el enfoque del liderazgo transformacional basado en los seguidores neuróticos e introvertidos. De forma semejante, Hansen y Pihl-Thingvad (2019) realizaron cuestionarios y entrevistas a 517 empleados de escuelas y guarderías pertenecientes al municipio de Odense, sin género específico y con edades que oscilan entre los 20 y los 69 años; el conjunto de respuestas de la encuesta sugiere la aplicación de tres formas de recompensa que afectan directamente al seguidor, y permitió concluir que el liderazgo transformacional no utiliza el poder para lograr que los seguidores cumplan con los objetivos.

Otros investigadores como Jaiswal y Dhar (2015) encuestaron a una muestra —sin edad especificada— representativa de 372 empleados y sus supervisores inmediatos, conformada tanto por hombres como por mujeres, las cuales arrojaron que los cuatro componentes del liderazgo transformacional influyen la innovación de los seguidores en la forma como hacen las cosas. Johnson, Safadi y Faraj (2015) observaron la interrelación de los miembros de tres comunidades en línea de distintas edades y de ambos sexos, aproximadamente durante un año, y realizaron un seguimiento de la interacción tanto de los miembros más influyentes identificados por los demás participantes como de los administradores o moderadores de las comunidades seleccionadas; ello mediante el análisis de las conversaciones de estos actores que permitió determinar las cualidades que son percibidas en una persona para ser identificada como líder. Y en una línea similar Lee, Cho, Baek, Pillai y Oh (2019) elaboraron un cuestionario que fue respondido por 234 empleados de ambos sexos de una empresa industrial, quienes tenían un promedio de edad de 36.67 años, cuyo resultado aportó las características del líder ético.

Desde otro ángulo, Lin, Li y Roelfsema (2018) consideraron una muestra de 30 gerentes chinos del sector industrial, sin género determinado y con un promedio de edad de 34.5 años que radican en Países Bajos, a quienes se les realizó una entrevista que aportó las características de los liderazgos confucionista, taoísta, legalista y participativo. Asimismo, Lonati (2019) consideró una muestra en la que no se determinó un género o rango de edad específico, conformada por 17 000 gerentes intermedios del sector industrial a quienes les aplicó una entrevista, la cual brindó las características de los liderazgos directivo, de servicio y participativo.

En una línea similar, Ma y Tsui (2015) tomaron como muestra de su estudio a 2000 ciudadanos chinos de ambos sexos, cuyo rango de edad no se mencionó en el trabajo. Los

participantes de la investigación en referencia resolvieron un cuestionario del cual se obtuvo las consecuencias de poner en práctica el liderazgo *laissez-faire* y las características de los liderazgos taoísta, legalista y paternalista. Por su parte, los autores Ritz, Giaque, Varone y Anderfuhren-Biget (2014) encuestaron a 569 gerentes de alto nivel de los municipios de Suiza, trabajo en el que no se determinaron géneros ni edades específicas, y en cuyo resultado se detalla que un líder transformacional en el sector público debe orientar los intereses del trabajador en beneficio del Estado.

En investigaciones posteriores, los autores Shamir, House y Arthur (2018) encuestaron a 35 personas sin ninguna segmentación en particular, lo cual les permitió detallar las características del líder carismático. Asimismo, Snyder, Ingelsson y Bäckström (2018) aplicaron las herramientas de encuesta, entrevista y grupo focal a una muestra de 35 personas, entre directivos y gerentes de tres empresas manufactureras suecas, y un cuestionario para sus empleados, sin género ni rango de edades especificados; aplicación de la que obtuvieron los factores más destacados para identificar a un líder.

Con otro enfoque, los investigadores Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt y Alkema (2014) elaboraron un cuestionario para una muestra de 384 profesionales de diversas áreas, entre hombres y mujeres con un promedio de edad de 38.4 años, el cual brindó como resultado el enfoque del líder transaccional, transformacional y de servicio. Paralelamente, Vito, Higgins y Denney (2014) evaluaron una muestra de 1659 personas que asistieron al curso para oficiales administrativos en el Instituto de Policía del Sur, y aplicaron el modelo de desafío de liderazgo desarrollado por Kouzes y Poner mediante encuestas, a fin de comparar los resultados con las conductas seguidas por los líderes exitosos; así, este estudio proporcionó cinco principios para que el líder sea exitoso, y brindó las características del liderazgo transformacional y transaccional.

Por último, los autores Yue, Men y Ferguson (2019) evaluaron una muestra aleatoria de 439 empleados de diversas industrias de los Estados Unidos, tanto hombres como mujeres con un promedio de edad de 40 años. Los datos necesarios para el análisis se recopilaron a través de una encuesta en línea de la plataforma de encuestas Qualtrics, con los resultados obtenidos se demostró que el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en el seguidor cuando se emplean los cuatro componentes en los que se basa el líder que adopta este enfoque.

Segundo grupo de autores consultados:

Los investigadores que se mencionan en esta enumeración utilizaron una metodología cualitativa como la documental, a través de la revisión de la literatura existente sobre los temas que eran de su interés para poder llevar a cabo su estudio. El primer autor encontrado fue Andersen (2015) que, a partir del análisis de diversos conceptos sobre el estilo de liderazgo transformacional, concluyó que este liderazgo es aplicable a varios tipos de empresas.

Igualmente, Anderson y Sun (2017) recopilaron información de artículos de revistas científicas que se realizaron entre los años 2000-2014; y su investigación brinda características de los liderazgos carismáticos, transaccional, transformacional, de servicio, ético y distribuido. En cambio, los autores Harms et al. (2018) se basaron, concretamente, en los estudios de Lewin, Lippitt y White (1939) para realizar su investigación sobre el liderazgo autocrático, los perjuicios y beneficios de su utilización.

Finalmente, los investigadores Rahmani, Roels y Karmarkar (2018) recopilaron información de la literatura existente sobre las características de los líderes y los seguidores en equipos de proyectos. Como resultado obtuvieron que en este tipo de equipos se puede optar por los liderazgos directivo y participativo.

3 ANTECEDENTES TEÓRICOS

3.1 Identificación del líder

Un primer grupo de autores sostiene que la labor del líder es importante para tener una cultura organizacional saludable (Snyder et al., 2018), por lo tanto, saber identificarlo en la organización servirá para que los seguidores logren un mejor desempeño de sus labores. Al respecto, Johnson et al. (2015) señalaron que un líder es aquella persona que tiene influencia y muestra interés en los demás; y, asimismo, tiene la aptitud necesaria para sacar adelante a los grupos de trabajo y es capaz de intercambiar conocimientos. Sin embargo, Chiu et al., (2017), basado en lo dicho por los autores Hinkin y Schriesheim (1989), establecieron que la característica más común del líder es su poder social, es decir, tener la capacidad de influir en el comportamiento de otra persona.

En esa misma línea, Johnson et al. (2015) mencionaron que una de las formas como un gerente o jefe puede ser identificado como líder por sus seguidores es a través de la comunicación. Esta puede ser verbal, en la que un líder utiliza una variedad de palabras cortas y simples que transmiten positivismo, o en algunos casos con un lenguaje familiar; o bien puede ser un lenguaje no verbal con el cual se reconozca a un líder, como aquel que transmite emociones positivas, lo que sirve como canal de influencia. De igual forma, Dunne et al. (2016) consideraron que la comunicación entre líderes y seguidores es fundamental para darles una adecuada retroalimentación y reconocimiento a los empleados que les brinde seguridad, incluso estos autores señalaron que es primordial que el líder fomente una cultura de comunicación en la organización con los seguidores, para que el seguidor tenga claro los objetivos que se desean alcanzar en la empresa y de esa manera los involucre en la toma de decisiones, lo que servirá como un refuerzo positivo (Snyder et al., 2018).

Por otra parte, Chiu et al. (2017) detallaron otra manera para que los seguidores puedan identificar como líder a un superior, esto es: a través de la interacción que este tiene con aquellos. El colaborador tiende a ser muy observador, por eso, mediante la asistencia voluntaria que el superior le brinde en sus labores y el conocimiento que muestre sobre el tema, podrá visualizar la competencia y la solidaridad de este. Ambas cualidades observadas (competencia y solidaridad) les permiten a los seguidores recordar con facilidad a la persona y reconocerla como líder, y en caso de que se logre esa identificación, la organización tendrá

un colaborador comprometido y satisfecho. No obstante, según Chiu et al. (2017), si el superior no cuenta con las cualidades mencionadas no podrá ser visto como un líder por los colaboradores, porque estos serían renuentes a brindarle apoyo en sus labores, además, podría surgir una falta de respeto hacia su rango y habría desconfianza en él, lo que conllevaría a un resultado negativo en la interacción y en el desempeño grupal.

La interacción del líder con los seguidores le permite a este obtener información relevante para que su relación social sea adecuada y diferente con cada colaborador que tenga a su cargo, además de posibilitar que la asistencia brindada sea más personalizada porque el líder observará que cada persona es distinta y empleará un tipo de comunicación diferente con estas. Mientras que, por el lado del seguidor, la interacción que este tenga con el superior le permitirá observar su comportamiento, ver sus cualidades y tenerle apreciación; de esa manera podrá determinar si lo identificar como un líder o no.

De igual forma, Snyder et al. (2018) señalaron algunos factores que destacan para identificar a un líder, estos son: guiar con el ejemplo, dialogar, e informar por qué se toman las decisiones en la compañía.

Otro aspecto que se halló en los artículos revisados fue mencionado por Vito et al., (2014), quienes presentaron el modelo de desafío de liderazgo desarrollado por Kouzes y Posner (2012). Estos autores propusieron que para ser un líder exitoso se deben seguir los siguientes cinco principios de liderazgo:

1. Modelar el camino: el líder debe demostrar valores sólidos para poder transmitirlos a sus seguidores, con su ejemplo se sentirán empoderados y motivados para lograr los objetivos. Por lo general, los valores se afianzan a través de la narración de historias y la vivencia en valores.
2. Inspirar una visión compartida: la visión del líder debe involucrar a los seguidores para que no solo se ejecuten sus aspiraciones, sino también la de los seguidores. Así, estos se sentirán más comprometidos con los propósitos de la organización.
3. Desafiar el proceso: el líder debe fomentar activamente la participación de los seguidores en los cambios que se realicen en la organización, para que aprendan a asumir riesgos y busquen la mejora continua.

4. Permitir que otros actúen: el líder debe darles la confianza necesaria a sus seguidores para que tomen la iniciativa y realicen sus labores adecuadamente, de esa manera, si tienen algún problema sabrán resolverlo por sí mismos.
5. Animar el corazón: los líderes deben tener el tiempo necesario para destacar los logros de los seguidores a través de reuniones públicas.

Por lo anterior, se afirma que la mayoría de los autores está de acuerdo con la premisa de que el líder es una pieza importante dentro de la organización, dada la influencia que tiene esta figura. Por tal razón, los investigadores resaltan que la comunicación y la forma como este interactúa con los seguidores contribuyen a que sea identificado dentro de la empresa. Cabe anotar que seguir los principios y adoptar las cualidades y actitudes señaladas no se relaciona directamente con el estilo de liderazgo que cada persona elija, porque ello dependerá de otros factores como las decisiones y los objetivos que toma y persigue la organización, así como también de la cultura organizacional de esta.

3.2 Corrientes de liderazgo

Por lo expuesto en el apartado precedente, a continuación, se detallan las diversas corrientes de liderazgos que han surgido, las cuales se diferencian por el grado de influencia que tiene el líder sobre el comportamiento del seguidor, así como también por las actitudes que este líder adopta, entre otros factores.

3.2.1 Liderazgo clásico

Un segundo conjunto de autores estudió un grupo de estilos de liderazgo que han sido catalogados dentro de la corriente del liderazgo clásico. Estos solían utilizarse con regularidad en las organizaciones, pero actualmente solo se evidencia en algunas.

Liderazgo directivo:

Los autores Rahmani et al. (2018) detallaron que este implica controlar al equipo de trabajo y suele ejercerse cuando las recompensas hacia los colaboradores son bajas, lo cual ocasiona que estos no pongan su mayor esfuerzo en la realización de sus labores; por eso el líder toma las riendas del equipo de trabajo, lo que le demanda grandes esfuerzos. Adicionalmente, estos autores postularon que este tipo de liderazgo es recomendable para los equipos de

trabajo grandes porque, de no contar con este liderazgo en un grupo de esas características, complicaría la realización del trabajo colaborativo. Con alguna diferencia de lo propuesto, Lonati (2019) indicó que este estilo marca la pauta de las labores de los colaboradores, al brindar las instrucciones adecuadas para su ejecución y exige el cumplimiento de las reglas establecidas.

Liderazgo autocrático:

Sobre este tipo de liderazgo Harms et al. (2018), siguiendo a Smither (1991), postularon que el líder es quien asume toda o casi toda la responsabilidad de las decisiones, lo que también implica asumir el resultado del desempeño de los seguidores. En ese mismo sentido, De Hoogh et al. (2015) definieron este estilo como aquel en el que tanto la toma de decisiones como el poder se centra en el líder, sin tener en cuenta los aportes de los colaboradores. Este tipo de liderazgo, al igual que el directivo, se centra en la toma de decisiones (Lonati, 2019).

Al respecto, Harms et al. (2018) afirmaron que, frecuentemente, este tipo de liderazgo implica una gran obediencia por parte de los seguidores, lo cual provoca emociones negativas en ellos como el miedo y la ira. Ello también puede deberse a que ante un liderazgo autocrático alto los líderes son dominantes e interactúan de manera que dirigen a los seguidores (De Hoogh et al., 2015); como consecuencia, el uso de este tipo de liderazgo genera insatisfacción y un mayor grado de estrés en los colaboradores (Harms et al., 2018).

Por otro lado, De Hoogh et al. (2015) postularon que el liderazgo autocrático puede ser funcional para el orden en la organización y la seguridad del personal, lo cual explica por qué el seguidor no teme cometer algún error dado que la toma de decisiones está centralizada en el líder. Mientras que Harms et al. (2018) resaltaron un aspecto positivo de este modelo de liderazgo, el cual puede resultar adecuado para poner orden ante una situación de caos en la organización; adicionalmente, estos autores señalaron que el líder autocrático tampoco prepara a un sucesor porque tiene el temor de ser reemplazado, lo que ocasiona que la transición del cambio de líder en el equipo de trabajo sea más difícil.

Liderazgo *laissez-faire*:

Los investigadores Ma y Tsui (2015) consideraron que este modelo conlleva a que los colaboradores tengan una reacción negativa y se sientan insatisfechos con el líder y el entorno laboral, lo cual se le atribuye al hecho de que el líder evita tomar decisiones y asumir responsabilidades en situaciones críticas. Del mismo modo, Breevaart y Zacher (2019)

valoraron al liderazgo *laissez-faire* como una forma pasiva, ineficaz y hasta destructiva de liderar, porque el líder no se responsabiliza por sus seguidores ni se preocupa por interactuar con ellos o por guiarlos en sus funciones, acciones que traen como consecuencia la insatisfacción del seguidor con su trabajo y hacia el líder; a su vez, esto lo lleva a desconfiar de las aptitudes del líder, a sentir un alto grado de angustia o genera conflicto entre los miembros del equipo de trabajo.

Ahora bien, en la revisión bibliográfica también se encontraron estilos relacionados con la filosofía tradicional china. A continuación, se presentan estos liderazgos, los cuales se asocian con el confucionismo, el taoísmo y el legalismo.

Liderazgo confucionista:

Este tipo de liderazgo refiere que los seguidores deben cumplir las órdenes de sus líderes y enfatiza en los roles jerárquicos, pero también postula que el líder debe preocuparse por el bienestar de los colaboradores (laboral y personal) para obtener su lealtad y el cumplimiento de sus deberes (Lin, Li y Roelfsema, 2018). Los autores Ma y Tsui (2015) propusieron que el líder confucionista debe educar, disciplinar, desarrollar y mejorar el bienestar de sus subordinados, además de comportarse como padre benevolente y a la vez disciplinado.

Liderazgo taoísta:

Los investigadores Lin et al. (2018) señalaron que este líder le otorga a los seguidores autonomía en la toma de decisiones, es decir, se basa en la confianza que este tiene en sus seguidores de que tomarán las decisiones correctas; quien, además, les da libertad para expresarse sin represión alguna y tiene la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno. Por su parte, Ma y Tsui (2015) argumentaron que el líder influenciado bajo el principio taoísta debe dejarles las decisiones a los seguidores y darles mayor libertad sin establecer abundantes reglas de control y castigo, porque así permitirá que en el seguidor fluya su lado más honesto.

Liderazgo legalista:

Los autores Lin et al. (2018) y Ma y Tsui (2015) también se refirieron a este tipo de liderazgo, y coincidieron en que el legalismo se basa en establecer reglas rigurosas en el trabajo y velar por su cumplimiento, con la finalidad de mantener el orden en la organización. Los investigadores también postularon que el líder debe identificar los deberes y delimitar las

responsabilidades de los puestos de trabajo, de esa manera colocará a las personas idóneas en cada cargo; sumado a ello, le corresponde monitorear y evaluar el desempeño de cada colaborador y, en caso de que surja una promoción, deben cerciorarse de que el personal postulante cuente con las competencias adecuadas para el nuevo puesto de trabajo.

De lo mencionado sobre el liderazgo clásico se destaca que un grupo de autores afirman que los liderazgos directivo, autocrático y legalista se enfocan en centralizar las decisiones en el líder, quien establece reglas y una rigurosa obediencia que deben observar sus seguidores, lo cual genera un ambiente de trabajo de insatisfacción. Contrario a ello, otro grupo de autores indicó que los estilos de liderazgo confucionista y taoísta, si bien exigen seguir las órdenes del líder, también les dan libertad a sus seguidores para participar de la toma de decisiones a fin de que estos se sientan bien y el líder obtenga a cambio su lealtad. En cuanto al liderazgo *laissez-faire*, los autores describen al líder que asume este estilo como una persona que evita tomar decisiones y asumir su responsabilidad, creando un ambiente de insatisfacción y desconfianza hacia él y la organización.

3.2.2 Liderazgo influyente

Un tercer grupo de autores estudió otro conjunto de estilos de liderazgo, los cuales han sido agrupados en la corriente de liderazgo influyente, debido a que estos estilos tienen cierto grado de influencia en el seguidor. Estos son: el liderazgo carismático, el transaccional y el transformacional.

Liderazgo carismático:

Este estilo tiene un gran efecto transformador sobre el seguidor porque, de acuerdo con Shamir, House y Arthur (2018), transforma sus necesidades y aspiraciones personales o individuales en colectivas, es decir, el seguidor deja de pensar más en él y piensa en el equipo. Igualmente, el liderazgo carismático se destaca por el apego emocional que los seguidores tienen hacia el líder y el alto grado de identificación con él por los valores y actitudes que transmite, lo cual los lleva a idealizarlo, a mejorar su comportamiento y a incrementar su desempeño en la organización (tanto a nivel individual como colectivo). Asimismo, Birasnav (2014) señaló que el líder carismático tiene una influencia idealizada e inspiradora que motiva a sus colaboradores a ser mejores personas y profesionales, con lo cual logra que este se identifique con él e incremente su desempeño organizacional.

De manera similar, Anderson y Sun (2017) manifestaron que los líderes carismáticos se caracterizan por transmitir pasión y seguridad en sí mismos, y se destacan por tener buenos modelos de conducta, lo que propicia que sus seguidores deseen imitarlos. Los líderes carismáticos también crean altas expectativas en sus seguidores con la confianza necesaria para que estos puedan cumplirlas, cualidades que hacen de él una persona con grandes atributos y habilidades porque puede aumentar la autoestima de sus seguidores y fortalecer su autoconfianza, además de aumentar su creencia de que su aporte es valioso para la organización y que tienen la capacidad de cumplir las más altas expectativas de desempeño que el líder tiene hacia ellos (Shamir et al., 2018).

Aunado a lo anterior, este líder guía a los miembros de su equipo a que sus valores y actitudes se relacionen coherentemente con la visión, la misión y los valores de la organización, en busca de que los colaboradores incrementen su compromiso e identificación con la empresa (Chen y Chung, 2014; Shamir et al., 2018). Asimismo, el líder carismático ofrece una visión que inspira al seguidor a sacrificar sus propios intereses y a dar más de sí mismo para cumplir con lo propuesto por el líder (Anderson y Sun, 2017).

De acuerdo con Anderson y Sun (2017) existen dos tipos de líderes carismáticos: los socializados, que cumplen con las actitudes y cualidades del líder carismático; y los personalizados, quienes solo buscan su propio interés y engañan a sus seguidores para obtener poder.

Liderazgo transaccional:

Los autores Antonakis y House (2014) y Birasnav (2014) definieron este estilo como aquel que adopta el líder que proporciona recompensas y castigos a cambio de buenos resultados o del logro de los objetivos, al igual que Van Dierendonck et al. (2014), quienes señalaron que el líder transaccional se enfoca en recompensar y disciplinar a sus colaboradores para motivar su más alto desempeño. Los líderes pueden adoptar este estilo de dos formas: activa, son los líderes que vigilan el actuar de sus seguidores, se adelantan a los problemas y toman acciones correctivas antes de que dicha conducta genere dificultades; y pasiva, son aquellos que actúan después de que el comportamiento ya ha causado problemas (Anderson y Sun, 2017). De la misma manera, Vito et al. (2014), siguiendo los postulados de Bass (1997), señalaron que el líder transaccional utiliza recompensas contingentes como, por ejemplo,

realizar un trabajo a cambio de un pago o de días libres; de ese modo se alcanzan las metas y el seguidor recibe las recompensas ofrecidas.

Este modelo de liderazgo se centra en identificar las funciones de cada seguidor y brindar recompensas por el logro de las metas, pero no contempla el control o el seguimiento de las tareas de cada miembro del equipo (Antonakis y House, 2014). En esa misma línea, Lin et al. (2018) argumentaron que el líder transaccional solo acuerda con sus seguidores el sistema de recompensas y cómo evitar los castigos, pero no fomenta otro tipo de relaciones interpersonales ni trabaja para ganar su confianza. Adicionalmente, Van Dierendonck et al. (2014) acotaron que este estilo de liderazgo no fomenta en el trabajador la identificación ni el compromiso con la organización.

Contrario a lo propuesto por estos autores, Birasnav (2014) postuló que el líder transaccional recompensa a sus seguidores, tanto de manera monetaria como no monetaria, por compartir sus conocimientos en la organización y crear nuevos conocimientos, de esa forma contribuye a mejorar el desempeño individual y organizacional. De igual modo, Hansen y Pihl-Thingvad (2019) manifestaron que el líder transaccional puede recompensar de tres formas: verbalmente, materialmente y las sanciones contingentes, lo cual afecta de manera directa los intereses del trabajador.

Liderazgo transformacional:

Según lo postulado por Boies et al. (2015) y Birasnav (2014) en este estilo el líder muestra comportamientos positivos que aceleran la innovación de los empleados, para alcanzar un mejor desempeño individual y organizacional. Lo anterior basado en cuatro componentes, a saber:

1. La influencia idealizada: los líderes se convierten en ejemplos a seguir, alientan a sus empleados a tomar riesgos y los apoya para lograr la eficiencia.
2. La motivación inspiradora: orienta a los líderes a que empleen la forma adecuada para motivar e inspirar a sus seguidores, a fin de que estos alcancen los objetivos organizacionales.
3. Estimulación intelectual: permite que los colaboradores utilicen sus habilidades y competencias para brindar una solución innovadora a un problema en la organización.

4. Consideración individualizada: le ayuda al líder a identificar a sus seguidores y a ofrecerles un trato diferenciado, además de otorgarles igualdad de oportunidades para que cada uno crezca.

Por su parte, Birasnav (2014) postuló que los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a compartir conocimientos mutuamente, con la finalidad de que se complete un trabajo colectivo. Asimismo, el líder que adopta este estilo busca incrementar las competencias de sus colaboradores mediante el apoyo de consultores externo, y en la práctica logra una mejora en el desempeño de los empleados, tanto de manera individual como colectiva, a través del aporte de nuevos conocimientos.

De igual forma, Antonakis y House (2014), Yue et al., (2019) y Breevaart y Zacher (2019) argumentaron que el liderazgo transformacional tiene un gran impacto en el seguidor cuando se emplean los cuatro componentes mencionados. Además, estos autores comparten la opinión de que este estilo impulsa a los colaboradores a tomar riesgos en las decisiones ante una situación de incertidumbre dentro de la organización, y que el líder transformacional incentiva a los empleados a ser innovadores en la solución de los problemas laborales y a alcanzar objetivos difíciles, lo que resulta beneficioso para la mejora del desempeño organizacional.

En esa misma línea, Yue et al. (2019) y Vito et al. (2014) señalaron que los líderes transformacionales elaboran una visión acorde con la organización y los intereses de los seguidores. Así pues, estos líderes motivan a sus seguidores a pensar de forma diferente y a buscar nuevos retos que se encaminan a su crecimiento profesional y personal, incluso, para facilitar la adaptación al cambio crean equipos donde se capacitan a los empleados para que no tengan ningún inconveniente en el cumplimiento de lo trazado. Todo ello propicia que el seguidor se sienta comprometido con el líder, y busque corresponder el apoyo con su confianza y lealtad hacia el líder. Asimismo, Bai, Lin y Li (2016) expresaron que el líder transformacional inspira con su manera de actuar y los resultados obtenidos, e incentiva a los trabajadores para que acepten una visión con intereses colectivos, esto es, en beneficio de todos.

Uno de los aspectos más importantes que debe tener en cuenta este líder es la comunicación, porque acorde al énfasis que coloque en las dimensiones del liderazgo podrá direccionar lo que desea obtener de sus seguidores (Boies et al., 2015). Otros autores como Breevaart et al.

(2019) han sostenido que los líderes transformacionales se preocupan por incrementar las competencias y desarrollar las habilidades de sus seguidores, con la finalidad de que estos se comprometan con él, estén satisfechos con su trabajo y tengan un mejor desempeño en sus labores. De allí que Hansen y Pihl-Thingvad (2019) argumentaran que con este tipo de liderazgo se pueden hacer cambios significativos en una empresa, porque quienes los ejercen no utilizan el poder, sino técnicas más blandas para obtener el cumplimiento de los objetivos y la autorrealización de los colaboradores.

Según Andersen (2015) el liderazgo transformacional sobresale entre los otros tipos de liderazgo por ser universal, pues sin importar el tamaño de la organización, ni el rubro al que se dedica o el país donde se ubica, este estilo está vinculado con otros aspectos, entre ellos: la satisfacción del líder, la motivación, el compromiso, el esfuerzo organizacional, tres tipos de desempeño laboral (tarea, contextual y creativo), el desempeño del equipo y de la organización (Anderson et al., 2017). Aunque otros autores como Van Dierendonck et al. (2014) tienen una posición distinta y aseveran que el liderazgo transformacional se enfoca en la efectividad organizacional al colocar al líder como centro del equipo de trabajo, lo que enfatiza la jerarquía, además, el líder tiene la labor de encaminar a los miembros del equipo hacia el logro de los objetivos establecidos por él. Por eso esta corriente de liderazgo puede emplearse como alternativa relacionada con la efectividad en tiempos de crisis e incertidumbre en la empresa.

En esa misma línea, Guay y Choi (2015) señalaron que el desarrollo del liderazgo transformacional se basa en los cuatro componentes referidos (influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada). Sin embargo, a diferencia de los demás investigadores, ellos argumentaron que este estilo de liderazgo se relaciona en mayor medida con el comportamiento organizacional que con el desempeño laboral: los colaboradores neuróticos e introvertidos que están bajo el mando de un líder transformacional obtienen grandes resultados en la interacción con el resto de la organización y mejoran su desempeño.

En cuanto a los seguidores neuróticos, los autores en referencia sostuvieron que estos reciben un gran apoyo del líder porque emplea los componentes de motivación inspiradora y estimulación intelectual para trabajar en la confianza de los colaboradores, con el objetivo de que estos se sientan cómodos y se animen a utilizar su creatividad para buscar mejoras continuas. Respecto a los seguidores introvertidos, el líder aplica el componente de

influencia idealizada apelando a las emociones positivas de los seguidores, trabajar en su confianza para incitarlos a abrirse, perder el temor a comunicarse con sus compañeros y a tomar sus valiosas contribuciones para el logro de los objetivos colectivos. La combinación de estos componentes fomenta la autoconfianza en el seguidor, quien tendrá mayor interacción con sus compañeros de trabajo y realizará aportes a su gestión laboral; es decir, este liderazgo impulsa a los empleados neuróticos e introvertidos a tener una mejor interacción con la organización, a contribuir positivamente al logro de los objetivos y a mejorar su desempeño.

Por otra parte, Jaiswal y Dhar (2015) detallaron que los componentes del liderazgo transformacional se originan en que el líder logre motivar, obtener confianza e inspirar a sus seguidores para lograr las metas y crear un ambiente de innovación, a fin de que aprendan a desarrollar nuevas maneras de hacer las cosas. Adicionalmente, Ritz et al. (2014) señalaron que en el sector público los líderes transformacionales deben orientar los intereses de los trabajadores en beneficio del Estado, y Engelen et al. (2014) manifestaron que el liderazgo transformacional se compone de seis comportamientos, esto son:

1. Articular y dar a conocer una visión sólida con valores e ideales.
2. Proporcionar un modelo apropiado basado en dar el ejemplo a los seguidores mediante valores sólidos.
3. Tener expectativas de alto rendimiento, ello significa que el líder confía en sus empleados y espera que den lo mejor.
4. Proporcionarles apoyo individualizado a los seguidores mediante *coaching*, tutoría y resolución de consultas.
5. Proporcionar estímulo intelectual, es decir, incentivar de manera constante a los seguidores para que busquen soluciones a los problemas.
6. Abordar las situaciones antiguas de diversas maneras.

De acuerdo con los conceptos señalados sobre los tipos de liderazgo influyente, los autores señalaron que existe una similitud entre los estilos carismático y transformacional debido a que en ambos los líderes motivan a los seguidores con su ejemplo, además, buscan que los colaboradores confíen en sí mismos y usen sus habilidades para lograr los objetivos de la organización. Contrario a las ideas expuestas, otros investigadores han expresado que el líder transaccional ofrece recompensas o castigos y que, aunque identifica las funciones de los seguidores, no les hace seguimiento o control. Cabe anotar que los estilos pertenecientes a

la corriente de liderazgo influyente son los más utilizados por las organizaciones, dado que se pueden adaptar a las diferentes situaciones que se presentan.

3.2.3 Liderazgo contemporáneo

Un cuarto grupo de autores estudió los estilos que se agrupan en la corriente de liderazgo contemporáneo, nombre que se le dio debido a que estos tipos surgieron recientemente, aunque en la actualidad son utilizados en muchas organizaciones y tienen una gran influencia en el comportamiento de los seguidores. Estos estilos de liderazgo son: de servicio, ético, distribuido o compartido, participativo, paternalista y de grupo.

Liderazgo de servicio:

Los autores Anderson y Sun (2017) propusieron el concepto de liderazgo de servicio como un estilo en el que el líder se preocupa por servir a sus seguidores, y se asegura de que las necesidades de estos sean atendidas. Asimismo, señalaron que este tipo de liderazgo consta de 12 dimensiones:

1. Altruista: se define como la dedicación a los seguidores de manera positiva a través del servicio.
2. Mapas persuasivos: son utilizados por los líderes para hacer un seguimiento de los problemas para que dichas soluciones se puedan utilizar para el futuro.
3. Coraje: es la capacidad de afrontar los problemas y asumir los riesgos para resolver los problemas antiguos y nuevos.
4. Amor ágape: un afecto abnegado e incondicional porque se acepta al seguidor tal y como es, y no se espera nada a cambio.
5. Curación emocional: ayuda a recuperarse emocionalmente de cualquier dificultad o trauma sufrido.
6. Perdón: capacidad de dejar ir los rencores hacia otras personas y no proyectarlos en otras situaciones.
7. Humildad: significa colocar en una balanza las fortalezas y las debilidades para que se actúe de acuerdo con las posibilidades, sin ser más o menos que los demás.

8. Relación de alianza: es propicia cuando se acepta a las personas tal y como son, cuando se les trata como iguales, se les da la confianza necesaria y se tiene una comunicación activa y transparente.
9. Comportarse éticamente: actuar de acuerdo con los valores éticos y con integridad.
10. Autenticidad: el líder debe aceptarse a sí mismo y ser él mismo tanto en el ámbito público como en el privado.
11. Creación de valor para la comunidad: los líderes deben crear programas o acciones en la empresa para contribuir a la sociedad.
12. Responsabilidad: exige que los seguidores entreguen lo que puedan manejar.

Estos investigadores también mencionaron que los líderes serviciales disminuyen la fatiga emocional, crean un ambiente propicio para el aprendizaje y, en consecuencia, reducen los conflictos en el entorno laboral y familiar. Ello provoca efectos positivos en el tránsito entre el trabajo y la familia, incluso el liderazgo de servicio afecta de manera positiva el comportamiento del trabajador en la organización.

Para Van Dierendonck et al. (2014) y Anderson y Sun (2017) este estilo se centra en el desarrollo del potencial de los seguidores para el óptimo desempeño de sus labores, así como también para potenciar su automotivación y su capacidad de liderazgo. Pues los líderes de servicio detectan las necesidades individuales de cada seguidor y trabajan para poder satisfacerlas, lo cual permite que los seguidores alcancen el compromiso organizacional. A este tipo de líderes les gusta estar en un segundo plano porque buscan que los seguidores sean los protagonistas, pero esas actitudes pueden conllevar a que el éxito del grupo no sea atribuible al líder, sino a los propios seguidores. Igualmente, los autores postularon que este estilo de liderazgo tiene mayor efecto cuando el entorno situacional de la organización es estable; por su parte, Ma y Tsui (2015) plantearon que el líder de servicio se enfoca más en el logro de los objetivos individuales de cada seguidor, el trabajo para el desarrollo y el empoderamiento de sus seguidores.

Liderazgo ético:

De acuerdo con Anderson et al. (2017) este estilo se caracteriza por presentar conductas y acciones moralmente correctas ante los seguidores mediante una comunicación fluida. El líder ético se caracteriza porque verifica que la información recibida es la correcta para una adecuada toma de decisiones, por ser una persona íntegra, actuar con honestidad y ser

confiable en la toma de decisiones; también da recompensas a sus seguidores cuando le demuestran tener un comportamiento ético.

De igual forma, Lee et al. (2019) argumentaron que el líder que practica este estilo de liderazgo promulga comportamientos acordes a la normativa organizacional y con actitud intachable. Con ello logra que sus seguidores se comprometan con las normas de la empresa y con la organización, lo que permite la mejora en el desempeño de los seguidores y la reducción en la rotación de personal.

Adicionalmente, los autores mencionaron que el liderazgo ético se caracteriza por cuatro aspectos: i) una orientación humana que implica tener un trato de respeto con los seguidores; ii) una orientación hacia la justicia, lo que implica decisiones justas y sin discriminar a ninguna persona; iii) una orientación hacia la responsabilidad y la sostenibilidad, esto es, preocuparse por el bienestar de la sociedad y cuidar el medioambiente; iv) orientación hacia la moderación, la medida y la sencillez (Anderson y Sun, 2017).

Liderazgo distribuido o compartido:

Este estilo es mayormente aplicado en el sector educativo, y se destaca en equipos donde existen miembros con una gran influencia por su experiencia en el logro de los objetivos colectivos. Asimismo, este estilo de liderazgo permite compartir la responsabilidad entre los miembros del grupo y, en la actualidad, es importante porque propone que todos los participantes del grupo asuman la responsabilidad y no solo el líder tome las decisiones (Anderson y Sun, 2017). Por otro lado, Cannatelli et al. (2017) detallaron que este tipo de liderazgo es importante para la creación de conocimiento, porque los seguidores obtienen y comparten conocimiento institucional para desempeñar óptimamente el liderazgo de la tarea que les fue encomendada.

Liderazgo participativo:

Los investigadores Rahmani et al. (2018) estudiaron el liderazgo participativo y sobre este argumentaron que le permite al líder guiar a los seguidores para que contribuyan en la toma de decisiones, su aplicación resulta conveniente cuando los grupos de trabajo son pequeños y los incentivos de los seguidores son altos. Este modelo también fue definido por Lonati (2019) como el grado de participación del seguidor en la toma de decisiones del líder, asignando de esta manera responsabilidades a sus seguidores.

Liderazgo paternalista:

Fue definido por Ma y Tsui (2015), quienes señalaron que este estilo pone el énfasis en la obediencia de los seguidores para con sus superiores, así como en la benevolencia y el ejemplo de integridad moral por parte de los líderes. En la misma línea, Lin, Li y Roelfsema (2018) coinciden con los autores referidos en que este tipo de liderazgo está relacionado con la obediencia de los seguidores y la benevolencia de los líderes, estos autores también mencionaron que los líderes deben ser amables y tolerantes con sus colaboradores, y preocuparse tanto por el aspecto personal como laboral de estos.

Liderazgo de grupo:

Al respecto, DeRue et al. (2015) argumentaron que mientras los miembros del grupo perciban calidez y competencia ellos se identificarán con el líder, y se incrementará su motivación para realizar mayores aportes a su gestión. Asimismo, apoyarán y reforzarán las contribuciones de los demás miembros del grupo, y la interacción entre los miembros será más amigable.

Así pues, en este apartado se han recopilado los estilos de liderazgo contemporáneo que surgieron actualmente teniendo como base los tipos de liderazgo clásico e influyente, esto son: el liderazgo de servicio, destacado porque el líder se preocupa por sus seguidores y los empodera al punto de que su liderazgo puede quedar en un segundo plano; el liderazgo ético establece que el líder debe tener acciones y conductas correctas, actuar con honestidad e integridad y ser capaz de comunicarse con los seguidores; el liderazgo distribuido se refiere a la repartición del liderazgo entre los miembros del equipo, lo que conlleva a que la responsabilidad y el conocimiento sean divididos equitativamente entre todos los participantes; el liderazgo participativo involucra a sus seguidores en la toma de decisiones, pero está mayormente dirigido a los grupos pequeños; el liderazgo paternalista exige obediencia y se preocupa por sus seguidores en todos los aspectos; y el liderazgo de grupo indica que la calidez y la competencia son factores importantes porque motivan a los seguidores, y propician una interacción más amistosa entre ellos.

4 ANÁLISIS Y RESULTADOS

La recopilación y el análisis de la información seleccionada permitió comprobar que existen diferentes posturas sobre algunas corrientes de liderazgo, las cuales se expusieron en esta investigación y mostraron el impacto positivo y/o negativo que tienen en el comportamiento del seguidor. Para exponer la controversia hallada sobre aquellas corrientes que impactan de las dos formas a los seguidores se seleccionaron los estilos *laissez-faire* y autocrático, pertenecientes a la corriente de liderazgo clásico. Según lo expuesto en el trabajo estos tienen un enfoque bastante vertical, que conlleva consecuencias negativas en el seguidor; pero pueden tener una utilidad positiva en la organización.

Los otros estilos seleccionados para la controversia fueron el transaccional y el transformacional, que pertenecen a la corriente de liderazgo influyente. Respecto al estilo transaccional, si bien este tiene un enfoque horizontal y de reconocimiento al seguidor por su óptimo desempeño, no puede lograr que el colaborador tenga una estrecha relación con la empresa. Contrario a ello, el estilo transformacional no solo tiene un enfoque horizontal, sino que también obtiene resultados netamente positivos en el seguidor y, en consecuencia, resultados adecuados para el logro de los objetivos organizacionales.

5 CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Según la revisión de las fuentes recopiladas para la elaboración de la presente investigación, se concluye lo siguiente: para identificar y reconocer como líder a una persona dentro de la organización se debe tomar en cuenta la forma como esta se comunica e interactúa con los demás, independientemente del tipo de liderazgo que desee adoptar.

Respecto a los diversos estilos de liderazgo señalados en el trabajo es posible concluir que los tipos que conforman la corriente de liderazgo clásico describen a un líder estricto, sin presencia, que busca el beneficio para sí mismo, no se preocupa por sus seguidores, y crea un clima laboral de insatisfacción y desconfianza. En oposición al liderazgo clásico están los estilos de liderazgo influyente y contemporáneo que contribuyen positivamente en el comportamiento de los seguidores, al lograr que los colaboradores consideren al líder como un ejemplo a seguir, una imagen de inspiración, admiración o alguien con quien pueden identificarse. Esto se debe a que visualizan en él a una persona que se preocupa por el desarrollo de sus habilidades y elevar sus competencias, con la finalidad de cumplir o superar las expectativas puestas en su desempeño organizacional. De la misma forma, el líder permite elevar su capacidad de innovación y empoderamiento al hacerles partícipes de la toma de decisiones y de la resolución de los problemas.

En esta investigación se abordaron diversas posturas y argumentos sobre las diferentes corrientes de liderazgo, las cuales permiten responder a la pregunta inicial: ¿cómo influyen los tipos de liderazgo en el comportamiento del seguidor?, y también desembocan en una controversia debido a que las actitudes y acciones que adoptan los líderes con base en la corriente que practican pueden ocasionar que el desempeño de los seguidores no sea óptimo. En el caso del liderazgo *laissez-faire*, este modelo permite que los seguidores desarrollen con independencia sus labores y puedan tomar decisiones; sin embargo, puede considerarse un estilo negativo porque el líder no tiene presencia, es decir, no se preocupa por guiar a los colaboradores en sus tareas para desempeñar correctamente sus funciones en la organización, ni asume responsabilidad alguna en la toma de decisiones en situaciones críticas, lo cual provoca insatisfacción en los miembros del grupo de trabajo y, por ende, el desempeño a nivel grupal o individual se puede ver afectado de un modo negativo.

Asimismo, se puede mencionar el caso del liderazgo autocrático, modelo que centraliza la toma de decisiones, por tanto, los seguidores deben obedecer al líder lo que genera

emociones negativas en ellos e insatisfacción organizacional. No obstante, un grupo de autores sostiene que este tipo de liderazgo les da tranquilidad y confianza a los seguidores por la baja probabilidad de equivocación en sus labores debido a que las decisiones son tomadas por el líder. En este mismo sentido se puede nombrar el liderazgo transaccional, sobre el cual los autores argumentan que este estilo motiva al colaborador a alcanzar el más alto nivel de desempeño, debido a que recibe una recompensa por el logro de las metas; sin embargo, un grupo de autores, aunque comparten los beneficios de este tipo de liderazgo, indican que el líder transaccional no practica la interrelación laboral con los trabajadores ni fomenta el compromiso, ni su identificación con la organización.

Contrario a ello, los investigadores coinciden en que el líder que practica el estilo transformacional busca el desarrollo personal y profesional de sus seguidores, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales e incrementar su desempeño organizacional. Al enfocarse en el seguidor el líder logra que este se comprometa e identifique con la organización.

El trabajo desarrollado permitió evidenciar que el estilo de liderazgo que se elija siempre tendrá una influencia en el comportamiento del seguidor, quien debe adaptarse a la forma como interactúa el líder, lo que causará beneficios o perjuicios para la organización. La persona que ejerza el liderazgo también puede optar por combinar los diversos estilos mencionados, de acuerdo con la situación y los objetivos que el líder desee alcanzar en la empresa.

Los estilos más adoptados por los líderes en las organizaciones son los influyentes, pero la nueva generación está cambiando esta propensión debido a las tendencias laborales que surgen en la actualidad. Las nuevas formas de trabajo y los cambios constantes que se dan en el mundo ofrecen diversos beneficios como flexibilidad en los horarios, trabajo con base en resultados, cambios continuos y la tecnología que está en constante evolución, todo esto ha dado como resultado que surjan nuevos tipos de liderazgo.

De los estilos señalados en esta investigación se puede concluir que el liderazgo transformacional es el más adecuado para las organizaciones, porque la persona que lo implementa se preocupa por conocer las necesidades y los deseos de sus trabajadores, los apoya en su aprendizaje y en su desarrollo para que cumplan con los objetivos laborales y personales. Incluso, se logrará la confianza del seguidor y este adquirirá los conocimientos

y la experiencia necesarios para ser aplicados en otras organizaciones. Es decir, que el liderazgo transformacional realiza un cambio en los trabajadores que perdurará en el transcurso del tiempo.

Finalmente, en este trabajo se han analizado varios textos académicos y artículos de investigación que abordan el tema objeto de estudio, en los cuales se plantearon conceptos acerca de la influencia que tienen los diversos estilos de liderazgo en el comportamiento de los seguidores, de manera que pueda ser de interés para el ámbito académico y empresarial. Por otra parte, la revisión que se llevó a cabo permitió evidenciar que existe una carencia en los estudios sobre los nuevos estilos de liderazgo que están surgiendo debido a la globalización y la evolución tecnológica que crean nuevas formas de trabajo, las cuales requieren que los líderes tengan nuevas habilidades para la adaptación al cambio y la innovación.

Debido a que esta investigación se basa en estudios que se han realizado en otros países se sugiere abordar el tema de los estilos de liderazgo mayormente utilizados por los líderes peruanos. Pues existen muchos empresarios que han triunfado tanto en el mercado local como en el mercado internacional cuyo éxito se debe al trabajo arduo que han realizado, pero también al grupo de personas que los rodean y trabajan para lograr las metas trazadas.

6 REFERENCIAS

- Andersen, J. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 765–777. DOI:<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0168>.
- Anderson, M., y Sun, P. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New ‘Full-Range’ Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>.
- Antonakis, J., y House, R. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>.
- Bai, Y., Lin, L., y Li, P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership . *Journal of Business Research*, 69(9), 3240–3250. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>.
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622–1629. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>.
- Boies, K., Fiset, J., y Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1080–1094. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007>.
- Breevaart, K., y Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers’ trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12253>.
- Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., y Conger, M. (2017). An Expanded Model of Distributed Leadership in Organizational Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 50(5), 582–602. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.10.002>.

- Chen, I., y Chung, A. (2014). Self-managers: Social contexts, personal traits, and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 621–642. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9337-1>.
- Chiu, C., Balkundi, P., y Weinberg, F. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *Leadership Quarterly*, 28(2), 334–348. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.001>.
- De Hoogh, A., Greer, L., y Den Hartog, D. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>.
- DeRue, D., Nahrgang, J., y Ashford, S. (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. *Organization Science*, 26(4), 1192–1209. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963>.
- Dunne, T., Aaron, J., McDowell, W., Urban, D., y Geho, P. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. *Journal of Business Research*, 69(11), 4876–4881. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.046>.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., y Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*, 20(2), 124–136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003>.
- Guay, R., y Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 26(5), 851–862. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005>.
- Hansen, J., y Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. *Public Management Review*, 21(6), 918–944. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272>.
- Harms, P., Wood, D., Landay, K., Lester, P., y Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future.

- Leadership Quarterly*, 29(1), 105–122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007>.
- Jaiswal, N., y Dhar, R. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>.
- Johnson, S., Safadi, H., y Faraj, S. (2015). The emergence of online community leadership. *Information Systems Research*, 26(1), 165–187. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0562>.
- Lee, J., Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., y Oh, S. (2019). Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership? An organizational commitment perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9596-6>.
- Lin, L., Li, P., y Roelfsema, H. (2018). The traditional Chinese philosophies in inter-cultural leadership: The case of Chinese expatriate managers in the Dutch context. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(2), 299–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2017-0001>.
- Lonati, S. (2019). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. *The Leadership Quarterly*, 101305. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.003>.
- Ma, L., y Tsui, A. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. *Leadership Quarterly*, 26(1), 13–24. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.008>.
- Rahmani, M., Roels, G., y Karmarkar, U. (2018). Team leadership and performance: Combining the roles of direction and contribution. *Management Science*, 64(11), 5234–5249. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2911>.
- Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., y Anderfuhren-Biget, S. (2014). From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations: When Values Matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128–152. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X14521456>.

- Shamir, B., House, R., y Arthur, M. (2018). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. En I. Katz, G. Eilam-Shamir, R. Kark, y Y. Berson, *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir (Monographs in Leadership and Management)* (págs. 9-29). Emerald Publishing Limited.
- Snyder, K., Ingelsson, P., y Bäckström, I. (2018). Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1289–1301. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0045>.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., y Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>.
- Vito, G., Higgins, G., y Denney, A. (2014). Transactional and transformational leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(4), 809–822. DOI: <https://doi.org/10.1108/pijpsm-01-2014-0008>.
- Yue, C., Men, L., y Ferguson, M. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>.

Anexo 1. Entregable 1

#	Título	Referencia	Resumen	Ideas principales	Subtemas	Relevancia	Enlace
1	Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective	DeRue, D. Scott; Nahrgang, Jennifer D.; Ashford, Susan J. (2015): Interpersonal Perceptions and the Emergence of Leadership Structures in Groups: A Network Perspective. En: Organization Science 26 (4), pág. 1192–1209. DOI: 10.1287/orsc.2014.0963	Aparición de estructuras informales de estilo de liderazgo contemporáneo como el de “grupos”, gracias a las percepciones interpersonales; busca responder ¿cómo los patrones de percepciones interpersonales explican la aparición de estructuras informales de liderazgo en grupos? La variable dependiente son las estructuras informales de liderazgo y la independiente son los patrones de percepciones interpersonales. Utiliza análisis de redes sociales de 255 equipos de consultoría. Concluye que las percepciones al recibir trato cálido de los miembros del grupo permiten su identificación con el equipo y la satisfacción de los integrantes, llevando a mejorar la efectividad del grupo.	Percepción interpersonal Estilo de liderazgo contemporáneo.	Liderazgo contemporáneo	1	https://scihub.tw/https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0963
2	The Emergence of Online Community Leadership	Johnson, Steven L.; Safadi, Hani; Faraj, Samer (2015): The Emergence of Online Community Leadership. En: Information Systems Research 26 (1), pág. 165–187. DOI: 10.1287/isre.2014.0562	Lenguaje diferenciado empleado en redes sociales entre algunos miembros, que permiten identificar a los líderes; busca responder ¿cómo el lenguaje de los líderes puede diferenciarlos de los otros participantes de la comunidad? La variable dependiente es el líder y la independiente es el lenguaje. Se realizaron encuestas a los participantes de la comunidad en línea (sin cantidad especificada). Concluye que los líderes se diferencian porque utilizan un lenguaje sencillo y familiar, lo que permite una comunicación efectiva para una mayor cantidad de personas.	Lenguaje de comunicación. Identificación de líder.	Identificación de líder	3	https://scihub.tw/https://doi.org/10.1287/isre.2014.0562
3	Team Leadership and Performance : Combining the Roles of Direction and Contribution	Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018). Team leadership and performance: Combining the roles of direction and contribution. Management Science, 64(11), 5234–5249. https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2911	Combinación del liderazgo clásico como el directivo y el contemporáneo como el de contribución, en el desempeño de los equipos de trabajo; busca responder ¿cómo los líderes deben combinar el estilo de liderazgo directivo y de contribución según el tipo de equipo de trabajo y el proyecto a ejecutar? La variable dependiente son los equipos de trabajo y los proyectos y la independiente es la combinación liderazgo directivo y de contribución. Se realizó el estudio de comportamiento de un equipo de trabajo. Concluye que el liderazgo directivo es óptimo para equipos grandes con miembros con bajos incentivos, mientras que de contribución para equipos chicos y altas recompensas.	Estilo de liderazgo clásico. Estilo de liderazgo contemporáneo.	Liderazgo clásico	2	https://scihub.tw/https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2911
					Liderazgo contemporáneo	1	

4	The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept	Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (2018). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. In Monographs in Leadership and Management (Vol. 9, pp. 9–29). Emerald Group	Efectos del estilo de liderazgo contemporáneo influyente como el carismático en los seguidores a través de la teoría motivacional, busca responder ¿cuáles son los efectos transformadores del liderazgo carismático en los seguidores? La variable dependiente son los seguidores y la independiente es el liderazgo carismático. Se revisó la	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Efectos transformadores.	Liderazgo influyente	1	https://scihub.tw/10.1287/orsc.4.4.577

	Based Theory	Publishing Ltd. https://doi.org/10.1108/S1479-35712018000009009	literatura actual sobre la teoría de liderazgo carismático. Se concluye que las acciones del liderazgo producen el autoconcepto de los seguidores, así como las motivaciones relacionadas a la autoexpresión como la autoestima.				
5	Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust.	Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. <i>Public Relations Review</i> , 45(3), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012	El artículo habla de las características del liderazgo y la comunicación que se utilizan para generar confianza en los empleados de manera que tengan apertura al cambio. Se busca responder: ¿Cómo el liderazgo transformacional y la percepción de la comunicación transparente puede interactuar para influir en la apertura de los empleados al cambio? Las variables dependientes son: la comunicación y confianza y la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se realizaron encuestas aleatorias en línea a 439 empleados. Se concluyó que el liderazgo y la comunicación son herramientas para generar confianza en los trabajadores lo que logra que se adapten y acepten los cambios organizacionales.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Comunicación confianza.	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc.remotex.xyz/science/article/pii/S0363811119300360
6	Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development	Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2018). Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development. <i>Business Process Management Journal</i> , 24(6), 1289-1301. https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0045	El estudio sostiene que el éxito de las empresas se consigue a través de los líderes y la manera como ellos entienden los valores y la cultura de la empresa, porque los líderes influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados. Se busca responder: ¿qué podemos aprender de los líderes empresariales sobre las limitaciones y posibilidades de desarrollo un liderazgo basado en valores en la manufactura? y ¿qué herramientas se pueden utilizar para ayudar a los líderes a entender y desarrollar la cultura organizacional y los valores de la compañía para apoyar el desarrollo de calidad sostenible? Las variables dependientes son la cultura y los valores y la independiente es el liderazgo. Se realizaron talleres, encuestas y entrevistas a gerentes, directores y empleados de tres empresas manufactureras suecas. Se concluyó que hay muy poco diálogo sobre el liderazgo, la cultura y los valores de la empresa. Además, los líderes utilizan diversos estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que se les presenta. Finalmente, se sugiere implementar métodos de narración de cuentos y diálogo para una mayor participación de los empleados.	Identificación de líder.	Identificación de líder	3	http://www.emerald.com/upc.remotex.xyz/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-02-2018-0045/full/pdf?title=using-design-thinking-to-support-value-based-leadership-for-sustainable-quality-development

7	Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. Leadership Quarterly	Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. <i>Leadership Quarterly</i> , 26(6), 1080-	El estudio evalúa si las dimensiones del liderazgo transformacional, el rendimiento, creatividad, confianza y comunicación influyen en el desempeño de los equipos. Se busca responder: ¿qué dimensiones del liderazgo transformacional pueden ser más potentes para influir en los diferentes indicadores del desempeño del equipo? Las variables	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Trabajo en equipo. Comunicación	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc.remotex.xyz/science/article/pii/S1048984315000934
---	--	---	--	---	----------------------	---	---

	and team performance and creativity	1094. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.007	dependientes son el trabajo en equipo y confianza, la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se realizaron videos y cuestionario de Liderazgo Multifactorial Form-5X a 44 equipos. Se concluyó que dos dimensiones (estimulación intelectual y motivación inspiradora) pueden ser aplicadas para lograr un buen desempeño del equipo. Las variables (confianza y comunicación) sirven como mediadores entre las dimensiones.	ón. Confianza.			
8	Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory	Andersen, J. A. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. Leadership & Organization Development Journal, 36(6), 765–777. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0168	Este artículo explora los diversos conceptos que se consideran para ser un líder transformacional como la eficacia y la universalidad, así mismo hay una comparación con el liderazgo político debido al uso de seguidores y no subordinados a quienes siguen al líder. Se busca responder: ¿la teoría del liderazgo transformacional califica como una teoría gerencial de liderazgo? La variable dependiente es la eficacia y la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se realizó un análisis conceptual de diversos documentos de investigación. Se concluyó que el liderazgo transformacional se basa más en las personas que en las tareas que se deben realizar por ello, se considera como un liderazgo político y no gerencial.	Estilo de liderazgo contemporáneo Eficacia	Liderazgo influyente	1	http://www.emerald.com.upc.remotexs.xyz/insight/content/doi/10.1108/LODJ-12-2013-0168/full/html
9	The impact of leadership on small business innovativeness	Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016). The impact of leadership on small business innovativeness. Journal of Business Research, 69(11), 4876–4881. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.046	El estudio brinda un análisis de ciertas características que debe tener un líder para influir en la innovación de productos en las pequeñas empresas. Se busca responder si habrá una relación positiva entre el liderazgo, comunicación, eficacia organizacional, comportamiento de la negociación efectiva-colaborativa y la innovación de nuevos productos dentro de las pequeñas empresas. La variable dependiente es la innovación y la variable independiente es el liderazgo. Se realizó una encuesta electrónica a 76 dueños de negocios. Se concluye que un líder inspirador, con alto nivel de eficacia y con un enfoque competitivo estimula a las pequeñas empresas a innovar.	Identificación de líder. Innovación.	Identificación de líder	3	http://www.sciencedirect.com.upc.remotexs.xyz/science/article/pii/S0148296316302090

10	Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory	Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. International Journal of Management Reviews, 19(1), 76–96.	En este artículo se hace una revisión de los diversos estilos de liderazgo (carismático, transformador, transaccional, servicio, ideológico, auténtico, ético, espiritual, público integrador y compartido) y hallar la semejanza entre ellos. Se busca responder: ¿es necesario integrar los diversos estilos de liderazgo existentes?	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente.	Liderazgo influyente	1	https://scihub.tw/10.1111/ijmr.12082
					Liderazgo contemporáneo	1	

		https://doi.org/10.1111/ijmr.12082	Las variables independientes son los tipos de liderazgos. Se realizó mediante una revisión de diversos artículos entre los años 2000 y 2014. Se concluyó que es necesario hacer una recopilación de los estilos de liderazgo en uno que abarque la gran mayoría de sus características para las futuras investigaciones sobre liderazgo.				
1 1	Transaccional and transformational leadership	Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership. <i>Policing</i> , 37(4), 809–822. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008	El artículo habla de la aplicación del modelo de desafío del liderazgo para hallar una relación entre el liderazgo transformacional y transaccional. Se busca responder si el inventario de prácticas de liderazgo puede ser un indicador de liderazgo transformacional y transaccional, asimismo, saber si los observadores son capaces de hacer distinciones entre los liderazgos y finalmente, si los observadores ven los puntos de la LPI como una medida de liderazgo transformacional. La variable dependiente es: modelo de liderazgo y las variables independientes son los liderazgos transformacional y transaccional. Se realizó mediante encuestas a 291 líderes y 1659 observadores. Se concluye que el LPI sí puede ser un indicador entre los dos tipos de liderazgos, los líderes deben saber utilizar los tipos de liderazgo según la situación que se le presenta y cuando se utilice el LPI se van a obtener resultados sobre el liderazgo transformacional.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Modelo de desafío del liderazgo.	Liderazgo influyente	1	http://www.emerald.com/upc.remotex.s.xyz/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008/full/html
1 2	Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries	Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. <i>Journal of International Management</i> , 20(2), 124–136. https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.04.003	El estudio explica cómo el liderazgo transformacional se relaciona con la innovación de acuerdo a seis comportamientos del líder y la influencia de la cultura nacional en la que se establece la empresa. Se busca responder ¿cómo influye cada comportamiento del líder transformacional en la orientación hacia la innovación? y ¿cómo modera la cultura nacional la influencia de los comportamientos de líderes transformacionales en la orientación hacia la innovación? Las variables dependientes son la innovación y la cultura y la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se realizaron encuestas en línea a 954 empresas de 8 países. Se concluyó que los seis comportamientos del líder afectan a la innovación de manera positiva para un mayor efecto se debe involucrar a la visión de la empresa. Es importante tomar en cuenta la cultura nacional en donde se establece la empresa para saber qué comportamientos del liderazgo transformacional son más viables.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Innovación. Cultura nacional.	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc.remotex.s.xyz/science/article/pii/S1075425313000501

1 3	How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of	Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. <i>Journal of Business Research</i> , 69(9), 3240–3250.	El estudio examina cómo el líder transformacional influye en la creatividad teniendo como contexto la cultura china, la cual tiene diversos comportamientos como la evasión de la confrontación y la influencia de la información. Se busca responder ¿cómo podría el liderazgo transformacional mejorar la creatividad individual de los empleados a través de	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Creatividad. Conflicto de equipo. Intercambio	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc.remotex.s.xyz/science/article/pii/S0148296316000965

	transformational leadership	https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025	mecanismos de niveles cruzados? Las variables dependientes son la creatividad, los conflictos y el conocimiento y la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se realizó una encuesta a 349 subordinados y 78 supervisores. Se concluyó que el líder transformacional mejora la creatividad. Para ello debe fomentar el intercambio de información y tener un adecuado manejo de los conflictos de tarea debido a que la cultura china valora la armonía.	de conocimiento.			
14	Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles	Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019). Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles. Public Management Review, 21(6), 918–944. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272	El artículo habla sobre la aplicación de la innovación en una entidad pública danesa, para tal fin relacionan los componentes de dos tipos de liderazgo, que son el transaccional y el transformacional para obtener un comportamiento innovador entre los empleados. Se busca responder: ¿cómo se relacionan los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con el comportamiento innovador de los empleados? ¿Existen efectos combinados? La variable dependiente es el comportamiento innovador y las variables independientes son el liderazgo transformacional y transaccional. Se realizaron cuestionarios y entrevistas a 1292 empleados y 62 líderes. Se concluyó que los gestores públicos pueden utilizar una combinación de los dos tipos de liderazgos siempre y cuando se aplique el componente de recompensas verbales (transaccional) para fomentar el comportamiento innovador entre los empleados.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Innovación.	Liderazgo influyente	1	https://scihub.tw/http://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544272
15	Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study	Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. International Journal of Hospitality Management, 51, 30–41. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002	El artículo examina a las empresas del sector turismo de la India y la importancia que se da a la innovación de servicios por la gran demanda que existe actualmente. Por tanto, se necesita saber si el liderazgo transformacional influye en la creatividad de los empleados para innovar. Se busca responder si el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el clima de innovación y esta con la creatividad. Las variables dependientes son: la creatividad y la innovación, y la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se aplicaron encuestas a 372 empleados y sus supervisores inmediatos. Se concluyó que el líder transformacional influye en la creatividad siempre y cuando brinde apoyo al empleado, para las empresas de servicios la innovación es importante porque el contacto del empleado con el cliente puede hacer una gran diferencia al vender un servicio.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Creatividad. Innovación.	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc/remotex.vyz/science/article/pii/S0278431915001024

16	From Leadership to Citizenshi	Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From Leadership	El estudio examina de qué manera el liderazgo transformacional influye en el comportamiento organizacional de un líder del sector público tomando en	Estilo de liderazgo contemporáneo	Liderazgo influyente	1	https://scihub.tw/10.177/0734371x14521456
----	-------------------------------	--	--	-----------------------------------	----------------------	---	---

	p Behavior in Public Organizations: When Values Matter	to Citizenship Behavior in Public Organizations: When Values Matter. Review of Public Personnel Administration, 34(2), 128–152. https://doi.org/10.1177/0734371X14521456	cuenta las variables de motivación y la claridad de los objetivos. Se busca responder ¿el fortalecimiento del liderazgo transformacional en las organizaciones del sector público fomenta el comportamiento relacionado con el desempeño de los empleados públicos? Las variables dependientes son la motivación y la claridad de los objetivos y la variable independiente es el liderazgo transformacional. Se encuestó a 569 gerentes de alto nivel de los municipios. Se concluye que no solo el liderazgo transformacional fomenta el comportamiento organizacional, también se debe desarrollar la visión y los valores para que sea una cultura organizacional con valores.	influyente. Motivación. Comportamiento organizacional. Claridad de los objetivos			
17	Self-managers: Social contexts, personal traits, and organizational commitment	Chen, I. H., & Chung, A. (2014). Self-managers: Social contexts, personal traits, and organizational commitment. Asia Pacific Journal of Management, 31(2), 621–642. https://doi.org/10.1007/s10490-012-9337-1	Relación entre la autogestión y el estilo de liderazgo contemporáneo influyente como el carismático y la autoconciencia privada; se busca responder ¿cómo afecta el liderazgo carismático y la autoconciencia privada en la autogestión? La variable dependiente considerada es la autogestión y las independientes al liderazgo carismático y a la autoconciencia privada. Se realizó el análisis de 981 cuestionarios de empleados. La lectura concluye que el vínculo más fuerte es entre la autoconciencia privada y la autogestión, debido que ambos factores están ligados a la voluntad propia.	Autogestión. Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Autoconciencia privada.	Liderazgo influyente	1	http://link.springer.com/upc.remotexs.xyz/article/10.1007/s10490-012-9337-1
18	The traditional Chinese philosophies in intercultural leadership: The case of Chinese expatriate managers in the Dutch context	Lin, L., Li, P. P., & Roelfsema, H. (2018). The traditional Chinese philosophies in intercultural leadership: The case of Chinese expatriate managers in the Dutch context. Cross Cultural and Strategic Management, 25(2), 299–336. https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2017-0001	Estilo de liderazgo clásico, con base en las filosofías chinas, de los gerentes de dicho país que laboran en empresas en Europa con estilos de liderazgo contemporáneo. Busca responder ¿cómo es la interacción intercultural del liderazgo de los gerentes chinos, en el extranjero, al basarse en las filosofías tradicionales chinas? La variable dependiente es la interacción intercultural y la independiente es las filosofías chinas tradicionales. El estudio empleado es cualitativo con base en entrevistas a 30 gerentes chinos que laboran en países bajos. Concluye que el estilo de liderazgo de los gerentes chinos en el extranjero está influenciado por las filosofías chinas tradicionales, pero con elementos del contexto cultural extranjero.	Estilo de liderazgo clásico. Estilo de liderazgo contemporáneo.	Liderazgo clásico	2	http://www.emerald.com/upc.remotexs.xyz/insight/content/doi/10.1108/CCSM-01-2017-0001/full/html
					Liderazgo contemporáneo	1	

19	An Expanded Model of Distributed Leadership in Organizational Knowledge Creation	Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., & Conger, M. (2017). An Expanded Model of Distributed Leadership in Organizational Knowledge Creation. <i>Long Range Planning</i> , 50(5), 582–602. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.10.002	Uso del estilo de liderazgo contemporáneo como el distribuido en la creación de conocimiento, busca responder ¿cómo las organizaciones emplean el liderazgo distribuido durante el proceso de creación de conocimiento a lo largo del tiempo? La variable dependiente es la creación de conocimiento y la independiente es el liderazgo distribuido. El estudio empleado es cualitativo longitudinal de tres años, entre una ONG y una universidad sin fines de lucro. Se concluye que primero el líder debe de identificar el tipo de liderazgo distribuido a emplear, ya que no todas las formas son iguales. Asimismo, los líderes deben obtener y compartir conocimiento institucional para poder fomentar la creación de este.	Estilo de liderazgo contemporáneo. Proceso de creación de conocimiento.	Liderazgo contemporáneo	1	http://www.sciencedirect.com/upc/remotexs.xyz/science/article/pii/S0024630116302047
	Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future	Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang Lester, G. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. <i>Leadership Quarterly</i> , 29(1), 105–122. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007	Revisión del estilo de liderazgo clásico como el autocrático y sus efectos en sus seguidores, busca responder ¿por qué los seguidores prefieren el liderazgo autocrático? La variable dependiente es el liderazgo autocrático y la independiente es los seguidores. Se empleó la revisión de estudios sobre seguidores autoritarios. Se concluye que el liderazgo autocrático siempre estará presente como una opción cuando la única alternativa parece ser el caos; es así que las actitudes hacia el liderazgo autocrático de los seguidores pueden cambiar dependiendo de las circunstancias.	Estilo de liderazgo clásico.	Liderazgo clásico	2	http://www.sciencedirect.com/upc/remotexs.xyz/science/article/pii/S1048984317300814
	Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance	De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. <i>Leadership Quarterly</i> , 26(5), 687–701. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001	Los efectos diferenciales del estilo de liderazgo clásico como el autocrático en el rendimiento de los equipos de trabajo, busca responder ¿por qué el liderazgo autocrático puede ayudar a los equipos de trabajo? La variable dependiente son los equipos de trabajo y la independiente el liderazgo autocrático. Se realizó un estudio a través de encuestas en línea a 285 trabajadores de 60 puntos de venta de una industria de servicios. Concluye que el liderazgo autocrático también puede ayudar a crear orden y seguridad psicológica dentro de los equipos de trabajo.	Estilo de liderazgo clásico. Rendimiento laboral.	Liderazgo clásico	2	http://www.sciencedirect.com/upc/remotexs.xyz/science/article/pii/S104898431500003X

2 2	Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective	Lee, J. (Jessie), Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., & Oh, S. H. (2019). Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective. Asia Pacific Journal of Management. https://doi.org/10.1007/s10490-018-9596-6	El impacto del estilo de liderazgo contemporáneo como el ético en empresas surcoreanas busca responder ¿cuál es el impacto del liderazgo ético en el resultado de trabajo de los seguidores? La variable dependiente es el resultado de los seguidores y la independiente es el impacto del liderazgo ético. Se realizaron dos estudios a través de 453 encuestas (virtuales y físicos) entre empleados y estudiantes de maestría. Se concluye que los líderes éticos fomentan el compromiso afectivo y normativo entre sus seguidores, lo que conlleva a un mejor rendimiento.	Estilo de liderazgo contemporáneo. Rendimiento laboral.	Liderazgo contemporáneo	1	http://link.springer.com/upc.remotex.sxyz/article/10.1007/s10490-018-9596-6
2 3	Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory	Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. Leadership Quarterly, 25(4), 746–771. https://doi.org/10.1016/j.laqua.2014.04.005	Estilos de liderazgo contemporáneos influyentes como el transformacional y el transaccional, y su relación con el liderazgo instrumental; busca responder ¿cómo encaja el liderazgo instrumental dentro de la red de factores del liderazgo transformacional y transaccional? La variable dependiente son los factores de liderazgo y la independiente es el liderazgo instrumental. Se realizaron de 4 estudios en donde se desarrollaron 16 indicadores de liderazgo instrumental con 1018 participantes (estudiantes y líderes organizacionales). Se concluye que el liderazgo instrumental complementa a los liderazgos transaccional y transformacional.	Liderazgo instrumental. Estilo de liderazgo contemporáneo influyente.	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc.remotex.sxyz/science/article/pii/S1048984314000290
2 4	Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership	Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. Journal of Business Research, 67(8), 1622–1629. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006	Relación entre el estilo de liderazgo contemporáneo influyente como el transformacional y los efectos del liderazgo influyente como el transaccional, busca responder ¿cómo se relaciona el liderazgo transformacional con el proceso de gestión de conocimiento y el desempeño organizacional? Las variables dependientes son la gestión de conocimiento y el desempeño organizacional, y la independiente es el liderazgo transformacional. Se realizó un análisis de factor exploratorio y de regresión jerárquica a gerentes generales y de recursos humanos de 119 empresas. Se concluye que el liderazgo transformacional de manera directa mejora el desempeño organizacional y de manera indirecta influye en el proceso de gestión del conocimiento.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Proceso de gestión de conocimiento. Desempeño organizacional.	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/upc.remotex.sxyz/science/article/pii/S0148296313003330

25	Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness	Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , 92(2), 384–409. https://doi.org/10.1111/joop.12253	El impacto del uso de diversas combinaciones del estilo de liderazgo contemporáneo influyente como el transformacional y el clásico como <i>laissez-faire</i> en la efectividad del líder, busca responder ¿cómo se relaciona el uso del liderazgo transformacional y el <i>laissez-faire</i> con la efectividad del líder? La variable dependiente es la efectividad del líder y las independientes son el liderazgo transformacional y <i>laissez-faire</i> . Se estudiaron cuestionarios que resolvieron diariamente 59 empleados. Se concluye que la efectividad del líder se redujo cuando mostró mayor liderazgo <i>laissez-faire</i> que transformacional, igualmente se sugiere tomar en cuenta la variabilidad de comportamientos de liderazgo ya que según la situación puede ameritar combinaciones distintas de ambos tipos.	Estilo de liderazgo clásico. Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Efectividad del líder.	Liderazgo clásico	2	https://www.researchgate.net/publication/329736253_Main_and_Interactive_Effects_of_Weekly_Transformational_and_Laissez-Faire_Leadership_on_Followers'_Trust_in_the_Leader_and_Leader_Effectiveness
					Liderazgo influyente	1	
26	Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes	Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. <i>Leadership Quarterly</i> , 25(3), 544–562. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014	Existencia de diversos mecanismos que relacionan el estilo de liderazgo contemporáneo como el de servicio y el influyente, y también el transformacional en los resultados laborales de los seguidores, busca responder ¿cómo afecta el liderazgo de servicio y el liderazgo transformacional en los seguidores? La variable dependiente son los seguidores y las independientes son liderazgo de servicio y liderazgo transformacional. Se realizaron dos estudios experimentales con base en pruebas escritas y de campo de 584 encuestas transversales (empleados y miembros del círculo del autor). Se concluye que ambos liderazgos afectan el compromiso organizacional y de trabajo; sin embargo, el liderazgo de servicio se enfoca en la satisfacción de los seguidores mientras que el transformacional se enfoca a la efectividad organizacional.	Estilo de liderazgo contemporáneo. Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Resultados laborales de los seguidores	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/ucp/elsevier/motexts/xyz/science/article/pii/S1048984313001409
					Liderazgo contemporáneo	1	
27	To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior	Guay, R. P., & Choi, D. (2015). To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior. <i>Leadership Quarterly</i> , 26(5), 851–862. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.005	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente como el transformacional guía a seguidores neuróticos e introvertidos a un mejor comportamiento en la organización; busca responder ¿cómo interactúa la personalidad del seguidor con el liderazgo transformacional en la receptividad y respuesta a esos líderes? La variable dependiente es la receptividad y respuesta de los seguidores al líder y las independientes son la personalidad del seguidor y el liderazgo transformacional. Estudio con base en calificaciones de 215 líderes en la evaluación de comportamiento de ciudadanía organizacional de 6 seguidores a su cargo y 1284 encuestas a seguidores. Se concluye que el liderazgo transformacional se basa en la inspiración y el desarrollo de los seguidores, factores que pueden compensar el neuroticismo (inestabilidad emocional) e introversión, llevando a los seguidores con estas características a tener un mejor comportamiento en la organización.	Estilo de liderazgo contemporáneo influyente. Neuroticismo. Introversión.	Liderazgo influyente	1	http://www.sciencedirect.com/ucp/elsevier/motexts/xyz/science/article/pii/S1048984315000715

28	Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership	Ma, L., & Tsui, A. S. (2015). Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership. <i>Leadership Quarterly</i> , 26(1), 13–24. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.11.008	Relación entre el estilo de liderazgo clásico, con base en las filosofías chinas, con los estilos contemporáneos; busca responder ¿cuál es la influencia de las escuelas filosóficas tradicionales chinas en la práctica de liderazgo de los líderes chinos contemporáneos? La variable dependiente es liderazgo de líderes contemporáneos chinos y la independiente son las escuelas filosóficas tradicionales chinas. Se realizó un análisis ilustrativo de informes de entrevistas a 15 líderes empresariales chinos. Se concluye que las filosofías chinas tienen limitaciones con respecto al liderazgo contemporáneo, por lo que se debe ser cauteloso al aplicarlas en nuevos modelos o teorías de liderazgo.	Estilo de liderazgo clásico. Estilo de liderazgo contemporáneo.	Liderazgo clásico	2	http://www.sciencedirect.com/upc/remotexs.xyz/science/article/pii/S1048984314001301
					Liderazgo contemporáneo	1	
29	What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership	Lonati, S. (2019). What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership. <i>The Leadership Quarterly</i> , 101305. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.003	Estilo de liderazgo contemporáneo como el participativo y clásico como el directivo en la agricultura, busca responder ¿cuál es la relación entre el liderazgo participativo y el directivo con la actividad agrícola tradicional? La variable dependiente es la actividad agrícola tradicional y las independientes son liderazgo participativo y liderazgo directivo. Se realizaron dos estudios con base en datos hallados en Globe (Programa Global de Aprendizaje y Observaciones) de 17 000 gerentes y 1200 sociedades tradicionales. Se concluye que los liderazgos de participación y directivo entre las empresas son la principal característica organizacional o prototipo de liderazgo vinculado a la actividad agrícola tradicional.	Estilo de liderazgo clásico. Estilo de liderazgo contemporáneo. Actividad agrícola tradicional.	Liderazgo clásico	2	http://www.sciencedirect.com/upc/remotexs.xyz/science/article/pii/S1048984318304028
					Liderazgo contemporáneo	1	
30	When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership	Chiu, C. Y. (Chad), Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. <i>Leadership Quarterly</i> , 28(2), 334–348. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.004	La percepción de los seguidores como medio para identificar a un líder; se busca responder ¿cómo algunos gerentes son convertidos en líderes por sus seguidores? La variable dependiente son los gerentes y la independiente los seguidores. Se realizaron dos estudios basados en 828 encuestas en equipos de estudiantes y trabajadores de una organización. Se concluye que los seguidores son quienes consideran líderes a sus gerentes basados tanto en mecanismos formales, así como redes informales que rodean a los gerentes	Identificación de líder.	Identificación de líder	3	https://dane.shyari.com/article/preview/5035230.pdf

Anexo 2. Entregable 2

Fuentes	Autores	Título	Identificación de líder	Liderazgo clásico	Liderazgo influyente	Liderazgo contemporáneo
1	DeRue, S. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015)	Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: a network perspective				X
2	Johnson, S. L., Safadi, H., & Faraj, S. (2015)	The emergence of online community leadership	X			
3	Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018)	Team leadership and performance: combining the roles of direction and contribution		X		X
4	Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (2018).	The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory			X	
5	Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019)	Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: the mediating role of trust			X	
6	Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2018)	Using design thinking to support value-based leadership for sustainable quality development	X			
7	Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015)	Communication and trust are key: unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity			X	
8	Andersen, J. A. (2015).	Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory			X	

9	Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016)	The impact of leadership on small business innovativeness	X			
10	Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017)	Reviewing leadership styles: overlaps and the need for a new 'full-range' theory			X	X
11	Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014)	Transactional and transformational leadership	X		X	
12	Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014)	Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries			X	
13	Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016)	How to enable employee creativity in a team context: a cross-level mediating process of transformational leadership			X	
14	Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019)	Managing employee innovative behaviour through transformational and transactional leadership styles			X	
15	Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015)	Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study			X	
16	Ritz, A., Giauque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014)	From leadership to citizenship behavior in public organizations: when values matter			X	
17	Chen, I. H., & Chung, A. (2014)	Self-managers: social contexts, personal traits, and organizational commitment			X	
18	Lin, L., Li, P. P., & Roelfsema, H. (2018)	The traditional Chinese philosophies in inter-cultural leadership: the case of Chinese expatriate managers in the Dutch context		X		X
19	Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., & Conger, M. (2017)	An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation				X

20	Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang Lester, G. (2018)	Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: a review and agenda for the future		X		
21	De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015)	Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance		X		
22	Lee, J. (Jessie), Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., & Oh, S. H. (2019)	Does ethical leadership predict follower outcomes above and beyond the full-range leadership model and authentic leadership?: An organizational commitment perspective				X
23	Antonakis, J., & House, R. J. (2014)	Instrumental leadership: measurement and extension of transformational-transactional leadership theory			X	
24	Birasnav, M. (2014)	Knowledge management and organizational performance in the service industry: the role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership			X	
25	Breevaart, K., & Zacher, H. (2019)	Main and interactive effects of weekly transformational and <i>laissez-faire</i> leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness		X	X	
26	Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014)	Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes			X	X
27	Guay, R. P., & Choi, D. (2015)	To whom does transformational leadership matter more? An examination of neurotic and introverted followers and their organizational citizenship behavior			X	
28	Ma, L., & Tsui, A. S. (2015)	Traditional Chinese philosophies and contemporary leadership		X		X
29	Lonati, S. (2019)	What explains cultural differences in leadership styles? On the agricultural origins of participative and directive leadership		X		X
30	Chiu, C. Y. (Chad), Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017)	When managers become leaders: the role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership	X			

Anexo 3. Entregable 3

Subtemas	Definición/ justificación del subtema/delimitación temporal (si aplica)	Objetivos
Identificación de líder	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede identificar al líder con base en diversos criterios o características observadas en su personalidad y comportamiento. - Para hacer énfasis en el tema de liderazgo, es bueno empezar por identificar al líder en la organización, ya que la forma que desarrollará su liderazgo definirá el estilo que emplea. - Los criterios considerados son el estilo de comunicación, el comportamiento, la actitud y las interacciones con el seguidor. 	<p>Dar las pautas de cómo identificar a un líder dentro de la organización o equipo de trabajo.</p>
Liderazgo clásico	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo clásico es aquel que se basa en la centralización de la toma de decisiones en el gerente o jefe, sin tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores; asimismo no se preocupa por el bienestar ni el desarrollo de estos. - En estos tipos se muestra el contraste con los actuales estilos de liderazgo, que tienen una visión distinta, su enfoque no está dirigido al bienestar de los seguidores. - Los estilos de liderazgo considerados son el liderazgo autocrático, directivo, <i>laissez-faire</i> y los basados en la filosofía china (taoísmo, confucianismo y legalismo). 	<p>Explicar los principales estilos de liderazgo que se utilizaban con frecuencia en las organizaciones y que servirán para originar controversia con los estilos de liderazgo que en la actualidad han surgido y se vienen aplicando en las mismas.</p>
Liderazgo influyente	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo influyente es aquel que muestra un principal interés en el bienestar y desarrollo del seguidor. - El subtema se justifica en los resultados señalados en las lecturas, donde concluyen que estos estilos influyen en el seguidor para un buen funcionamiento de la organización y ahora se utilizan con mayor frecuencia en las organizaciones. - Los estilos de liderazgo considerados son el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo carismático. 	<p>Describir los principales estilos de liderazgo que tienen mayor influencia entre los seguidores además del impacto que causa en su desarrollo personal como profesional.</p>
Liderazgo contemporáneo	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo contemporáneo es aquel que agrupa a los actuales estilos que han surgido y se han venido desarrollando en las diversas organizaciones. - Esta corriente se basa en lograr la eficiencia de los seguidores o equipos de trabajo. Estos estilos de liderazgo pueden servir de complemento a los estilos de liderazgo agrupados como influyentes. - Los estilos de liderazgo considerados son distribuido, de servicio, participativo, paternalista, de grupos y ético. 	<p>Detallar los estilos de liderazgo que en la actualidad han surgido y la influencia que tienen en el comportamiento de los seguidores y equipos de trabajo de manera que complementen los estilos agrupados como influyentes.</p>

Anexo 4. Entregable 4

AUTOR		Identificación de líder	Liderazgo clásico	Liderazgo influyente	Liderazgo contemporáneo
DeRue, S. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015)	1				El liderazgo de grupo detalla que los seguidores deben percibir un buen ambiente dentro del grupo, para lograr un incremento en la motivación y en la interacción entre sus miembros.
Johnson, S. L., Safadi, H., & Faraj, S. (2015)	2	Los seguidores son quienes identifican a una persona como líder, basados en sus capacidades comunicativas y su actitud. El líder es aquel que tiene gran influencia en los demás, con la aptitud necesaria para sacar adelante a los grupos que lidera y con la capacidad de intercambiar conocimientos con los demás.			
Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018)	3		El liderazgo directivo permite tener el control sobre el grupo de trabajo, el cual suele emplearse cuando los colaboradores no ponen mayor esfuerzo en el desarrollo de sus labores; es recomendable ponerlo en práctica en grupos de trabajo grandes.		El liderazgo participativo guía al seguidor a ser participe en la toma de decisiones y que la aplicación de este tipo de liderazgo resulta conveniente para grupos pequeños.
Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (2018).	4			El liderazgo carismático tiene por características: el pensamiento colectivo, aumento de autoestima del seguidor y el logro de compromiso organizacional de los miembros del grupo; este tipo de liderazgo logra que los seguidores se identifiquen con el líder y lo idealicen.	
Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019)	5			El liderazgo transformacional fomenta la iniciativa en los colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos tanto laborales como personales; asimismo tiene gran impacto en el seguidor al emplearse los cuatro componentes en el que se basa este tipo de líder.	

Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2018)	6	La labor del líder es importante para tener una cultura organizacional saludable a través del uso de la comunicación, además, se destacan otros factores a través de los cuales se puede identificar a un líder.			
Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015)	7			El liderazgo transformacional se basa en cuatro componentes para que el líder pueda acelerar la innovación de los empleados.	
Andersen, J. A. (2015)	8			El liderazgo transformacional se destaca de los otros estilos y es considerado como universal, porque se puede aplicar a diversos tipos de empresas para que logren la eficiencia.	
Dunne, T. C., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Urban, D. J., & Geho, P. R. (2016)	9	La comunicación entre el líder y el seguidor es fundamental, de manera que se logre una conexión entre ambos y se genere seguridad en el seguidor.			
Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017)	10			El líder carismático posee cualidades y una visión inspiradora para sus seguidores; además hay dos tipos de líderes carismáticos: los socializados y los personalizados. Los líderes transaccionales pueden ser de dos formas: activos y pasivos. El líder transformacional está vinculado con diversos factores que ofrecen bienestar al seguidor.	El liderazgo de servicio cuenta con doce dimensiones y es beneficioso para el seguidor, este tipo de liderazgo sede protagonismo a sus seguidores. El liderazgo ético impulsa al líder a ejercer conductas y acciones éticas, así como ser ejemplo para los trabajadores, adicionalmente se detallan cuatro aspectos importantes que debe tener líder que practica este estilo. El liderazgo distribuido o compartido permite que se comparta la responsabilidad entre los miembros del equipo.
Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014).	11	Los líderes deben seguir cinco principios, detallados en el modelo de desafío de liderazgo desarrollado por Kouzes y Poner, para ser exitosos.		El líder transaccional ofrece recompensas contingentes. El líder transformacional crea una visión que vaya de acuerdo con las necesidades e intereses del seguidor, lo que le permitirá conseguir lealtad y confianza hacia este.	
Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., & Brettel, M. (2014)	12			Existen seis tipos de comportamiento que debe tener un líder transformacional para con sus seguidores.	

Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016)	13			La visión que elabore el líder transformacional facilita los intereses comunes entre los seguidores de manera que todos obtengan beneficios.	
---	----	--	--	--	--

Hansen, J. A., & Pihl-Thingvad, S. (2019)	14			El liderazgo transformacional no utiliza el poder para lograr que los seguidores cumplan los objetivos. El liderazgo transaccional tiene tres formas de recompensa que afectan directamente al seguidor.	
Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015)	15			Los cuatro componentes del liderazgo transformacional pueden influir en un líder para que sus seguidores logren ser innovadores y de esa manera desarrollen nuevas formas de hacer las cosas.	
Ritz, A., Giaque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014)	16			El líder transformacional, en el sector público, deberá orientar los intereses del trabajador en beneficio del estado.	
Chen, I. H., & Chung, A. (2014)	17			El líder carismático relaciona las actitudes y valores del equipo con la misión, visión y valores de la organización; como consecuencia logran el compromiso organizacional de los miembros del equipo.	
Lin, L., Li, P. P., & Roelfsema, H. (2018)	18		El liderazgo confucionista postula que los seguidores deben obedecer las órdenes del líder, pero este muestra preocupación por el bienestar de sus colaboradores para obtener su lealtad. Por otro lado, el líder taoísta confía en sus colaboradores dándoles libertad de tomar decisiones; este debe ser capaz de adaptarse al cambio. El liderazgo legalista se basa en el establecimiento de reglas y la delimitación de las funciones de cada puesto; en ese sentido debe velar por el cumplimiento de los mismos.		El líder participativo solicita obediencia, pero debe preocuparse por el bienestar de sus seguidores.
Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., & Conger, M. (2017)	19				El liderazgo distribuido es importante para la creación de conocimiento en los seguidores.

<p>Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Vogelgesang Lester, G. (2018)</p>	<p>20</p>		<p>El líder autocrático asume casi toda la responsabilidad de la toma de decisiones y los resultados del grupo que lidera. Los colaboradores pueden experimentar estrés, insatisfacción laboral, hasta emociones negativas como la ira, puesto que este tipo de líder solicita obediencia de parte de ellos. Por el contrario, el liderazgo autocrático resulta muy útil ante una situación de caos.</p>		
<p>De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015)</p>	<p>21</p>		<p>El líder autocrático concentra la toma de decisiones sin permitir la participación de los seguidores, actuando de manera directiva frente a los miembros del grupo que lidera. Sin embargo, este tipo de liderazgo permite el orden en la organización e inclusive le da seguridad al empleado.</p>		
<p>Lee, J. (Jessie), Cho, J., Baek, Y., Pillai, R., & Oh, S. H. (2019)</p>	<p>22</p>				<p>El liderazgo ético enfoca las actitudes y comportamientos de los seguidores hacia el cumplimiento de las normas organizacionales, para poder lograr una mejora en el desempeño y disminuir la rotación de personal.</p>
<p>Antonakis, J., & House, R. J. (2014)</p>	<p>23</p>			<p>El liderazgo transaccional tiene aspectos positivos como el logro de las metas y negativos como el poco control y seguimiento a las tareas de los colaboradores. Asimismo, se mencionan cuatro componentes que forman parte del liderazgo transformacional, este tipo de líder impulsa a los seguidores a tomar riesgos para poder buscar soluciones a problemas que se presentan en la organización.</p>	

Birasnav, M. (2014)	24			El líder carismático influye en el seguidor a través de la inspiración y la admiración que siente hacia él. El liderazgo transaccional ofrece recompensas por buenos resultados y por compartir conocimientos. El liderazgo transformacional alienta a los seguidores a compartir sus conocimientos.	
----------------------------	----	--	--	--	--

Breevaart, K., & Zacher, H. (2019)	25		El liderazgo laissez-faire resulta ser un estilo pasivo e ineficaz de liderar, conllevando un alto grado de insatisfacción en el colaborador y de desconfianza en el líder.	El liderazgo transformacional tiene una gran influencia en el desarrollo personal y profesional de los seguidores, a través del incremento de sus competencias y la libertad de toma de decisiones.	
Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014)	26			El líder transaccional se enfoca en recompensar y disciplinar al colaborador. El líder transformacional se enfoca en la efectividad y el logro de los objetivos del grupo que lidera.	El líder de servicio se enfoca en satisfacer las necesidades de los seguidores y deja de lado su protagonismo como líder, atribuyendo los logros obtenidos a los seguidores.
Guay, R. P., & Choi, D. (2015)	27			El liderazgo transformacional se enfoca más en el comportamiento de los seguidores, logrando cambios de actitud y conducta; sobre todo se basa en los seguidores neuróticos e introvertidos.	
Ma, L., & Tsui, A. S. (2015)	28		El liderazgo laissez-faire es un estilo que ocasiona al colaborador una insatisfacción para con el líder y con el entorno laboral, ya que este tipo de líder no toma decisiones ni asume responsabilidades. El liderazgo taoísta da libertad a los colaboradores para apelar a su lado honesto, también brinda libertad de tomar decisiones. El liderazgo legalista se basa en el establecimiento de reglas y en la delimitación de las funciones de cada puesto, de igual manera debe velar por el cumplimiento de estos.		El líder paternalista pone énfasis en la obediencia de los seguidores para con él y deben ser ejemplo de integridad moral para ellos.
Lonati, S. (2019)	29		El liderazgo directivo marca la pauta de la realización de las funciones y vela por su cumplimiento.		El liderazgo de servicio se enfoca en el logro de los objetivos individuales de los seguidores. El liderazgo participativo asigna responsabilidades a los colaboradores.

<p>Chiu, C. Y. (Chad), Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017)</p>	<p>30</p>	<p>La interacción que el líder tiene con los colaboradores provoca que estos lo identifiquen como tal. Adicionalmente, el líder tiene la capacidad de influir en las personas gracias al poder social que manifiesta.</p>			
--	-----------	---	--	--	--