

**Liderazgo y toma de decisiones como instrumento para el mejoramiento de las
organizaciones**

Eylen Yadira Rubio Barajas

D5201892

Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor

Juan Pablo Sánchez Acevedo

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Resumen

En las organizaciones el liderazgo es muy importante. De hecho, existen muchas organizaciones contemporáneas que hacen uso de las teorías del liderazgo. En Colombia se ha comenzado a implementar el liderazgo como un instrumento para salvaguardar la toma de decisiones en las organizaciones. El presente ensayo da respuesta a la siguiente pregunta: ¿por qué el liderazgo y la toma de decisiones son instrumentos adecuados para el mejoramiento de las organizaciones? Por lo tanto, el documento intenta demostrar la importancia de los procesos de liderazgo y la toma de decisiones en el funcionamiento de las organizaciones. En primera instancia, analiza la influencia del líder en la toma de decisiones en las organizaciones. En segundo lugar, determina las competencias transversales de un líder en la organización. En tercera medida, describe los diferentes estilos de liderazgos. En conclusión, el presente texto brinda estrategias organizacionales, para la mejora de los procesos internos y la productividad de las empresas. De esta forma, es posible brindar una solución a las problemáticas de las organizaciones y fomentar un buen clima laboral.

Palabras clave: liderazgo, toma de decisiones, competencias transversales, estilos de liderazgo.

Abstract

Leadership is very important in organizations. In fact, there are many contemporary organizations that make use of leadership theories. In Colombia leadership has begun to be implemented as an instrument to safeguard decision-making in organizations. This essay answers the following question: why are leadership and decision-making adequate instruments for the improvement of organizations? Therefore, the document aims to demonstrate the importance of leadership and decision-making processes in the operation of organizations. In the first instance, it analyzes the influence of the leader in decision-making in organizations. Second, it determines the transversal competencies of a leader in the organization. In the third measure, it describes the different styles of leadership. In conclusion, this text provides organizational strategies for the improvement of internal processes and the productivity of companies. In this way, it is possible to provide a solution to the problems of organizations and promote a good work environment.

Keywords: leadership, decision making, transversal skills, leadership styles.

Introducción

El presente ensayo da respuesta a la siguiente pregunta: ¿por qué el liderazgo y la toma de decisiones son instrumentos adecuados para el mejoramiento de las organizaciones? De este modo, las motivaciones para formular este tema de investigación son cuatro. En primer lugar, en las organizaciones el liderazgo es muy importante. De hecho, existen muchas organizaciones contemporáneas que hacen uso de las teorías del liderazgo. Por ejemplo, en Colombia se ha comenzado a implementar el liderazgo como un instrumento para salvaguardar las organizaciones. En segundo lugar, en cada organización es necesario tener un líder. Es evidente que, si todos mandan en las organizaciones, no se logran los objetivos que se quieren alcanzar. Dado esto, se justifica la elección e instauración de un líder en las empresas.

En tercera instancia, el objetivo de los líderes es organizar, innovar y dirigir las organizaciones hacia el éxito. Otro punto importante es la compañía con las personas que están a su cargo y la delegación de funciones, para lograr los objetivos en conjunto con sus colaboradores. Este liderazgo es fundamental para las organizaciones. En cuarto lugar, los líderes de las organizaciones deben tomar en cuenta los avances económicos y sociales de los países. También, es importante tener en cuenta la ética, los principios humanos y los valores que se dan al interior de las empresas. Por ello, el rol del liderazgo al interior de las organizaciones es indispensable.

Por lo tanto, la finalidad general de este ensayo es: demostrar la importancia de los procesos de liderazgo y la toma de decisiones en el funcionamiento de las organizaciones. Por otro lado, las finalidades específicas son: primero, analizar la influencia del líder en la toma de decisiones en las organizaciones. Segundo, determinar las competencias transversales de un líder en la organización. Tercero, describir los diferentes estilos de liderazgos. En conclusión, el presente ensayo pretende brindar estrategias organizacionales, para la mejora de los procesos internos y la productividad de las empresas. De esta forma, es posible brindar una solución a las problemáticas de las organizaciones y fomentar un buen clima laboral.

La influencia del líder en la toma de decisiones

El estilo de liderazgo influye en gran medida sobre las decisiones que se ejecutan en las organizaciones, “La toma de decisiones impacta externamente en el aspecto del buen liderazgo, considerando particularmente ambientes de trabajo altamente complejos y contingentes, donde las organizaciones están operando con un portafolio de productos o servicios heterogéneos o en pluralidad de entornos” (Flores, 2018, p.17). De esta manera, el liderazgo es el proceso que permite una acertada toma de decisiones, influyendo en otros y apoyando para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo en sus decisiones. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (Flores, 2018).

Liderazgo

El liderazgo es un componente común en todas las organizaciones. Liderar es asumir el rol de dirigir un equipo de personas, administrando recursos de diversa naturaleza. Es el arte o el proceso de intervenir en los demás mediante el ejemplo, logrando así que actúen y tomen decisiones voluntariamente, con motivación y enfocados en el logro de un objetivo común. Ejercer un liderazgo eficaz, a pesar de no ser el único factor predominante en las organizaciones, es un elemento que diferencia a las organizaciones de éxito de las que no lo son (Barriga, 2019). Con relación a este aspecto, se resalta lo siguiente:

El liderazgo es la forma de administrar dentro de la empresa, ejercida por un líder que es una persona con las capacidades y características para el cumplimiento de los objetivos propuestos, y es el ejemplo a seguir por los funcionarios de la empresa; para que se lleve a cabo un buen liderazgo es indispensable que exista una buena comunicación entre todos los funcionarios que conforman el equipo de trabajo. (Barriga, 2019, p.12)

Asimismo, es importante poner de relieve el liderazgo empresarial, debido a que este es el contexto donde más influye un buen líder. Un buen líder ejerce un rol fundamental, basado en el apoyo y la ayuda mutua con cada uno de los demás colaboradores. De esta manera, posibilita el camino hacia un objetivo común. En este punto se evidencia el impacto que tiene un idóneo estilo de liderazgo en los equipos de trabajo, en el rendimiento y en la calidad de la empresa. Varios autores hacen exposiciones cuidadosas del concepto del liderazgo organizacional. Con respecto a este punto, Herrera (2018) afirma:

El liderazgo empresarial consiste en la habilidad o proceso por el cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa, dentro de las organizaciones tiene un papel fundamental, ya que sus características se relacionan y se complementan para lograr los objetivos que se planteen, para llegar a los objetivos, debe existir una buena capacidad de comunicación, escucha activa, honestidad, capacidad de tomar decisiones, que le permitan manejar adecuadamente los recursos y operación como por ejemplo, el dinero, los materiales y por supuesto las personas que realizan el trabajo para las organizaciones. (p.3)

En ese sentido, se comprende el liderazgo empresarial como aquellas habilidades y competencias que se implementan en los procesos organizacionales para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Lo ideal en este caso es motivar a los colaboradores de todas las dependencias de la compañía para que satisfagan las necesidades de la organización y creen una cultura y un clima laboral idóneo. En la siguiente figura se ilustra el significado de la palabra liderazgo, mediante un acróstico.



Figura 1. Liderazgo. Datos obtenidos de Surji (2015).

Toma de decisiones

Ahora es fundamental examinar uno de los puntos básicos del liderazgo empresarial, a saber, la concepción de toma de decisiones. Con respecto a la concepción de toma de decisiones se ha escrito copiosamente al interior de la literatura científica de la economía y la administración. Una postura relevante dentro de la literatura científica acerca de la toma de decisiones es representada por Losada (2019), quien sostiene lo siguiente:

En las organizaciones, la toma de decisiones resulta ser un proceso de acciones a realizar y ejecutar, donde cada situación o problema se ve impactado de forma directa, positiva o negativamente al desarrollo de la organización, debido a la cantidad de procesos y funciones que realiza, en efecto estas decisiones no solo son responsabilidad de las personas que las toman, sino también de todo un equipo de trabajo que las ejecutan, las decisiones traen consigo una serie de resultados, reflejados en que la organización permanezca activa y sea competitiva en el mercado. (p.17-18)

Por lo tanto, la toma de decisiones hace alusión al proceso riguroso de evaluación de la información, afrontamiento de alternativas, valoración de ideas y toma de decisiones. Este proceso lleva a escoger una opción entre varias y diversas posibilidades al momento de hacer frente a una situación problema o a la hora de tomar decisiones importantes y trascendentales que no pongan en riesgo a la empresa. Este proceso requiere de habilidades y estrategias asertivas, eficaces y eficientes con un alto grado de compromiso y responsabilidad donde estas se alineen con el propósito de la organización.

Del mismo modo, acerca de la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones, varios autores han escrito. Este es un tema sumamente importante para comprender la influencia del líder en la toma de decisiones en las organizaciones. Al respecto, Hernández (2018) afirma:

Un liderazgo transformacional en la toma de decisiones, es la mejor forma en que sus colaboradores, pueden llegar a cumplir los objetivos empresariales propuestos por una organización. Ya que al ejercer un liderazgo transformacional se incide en la motivación y creatividad del personal, consiguiendo con ellos logros nunca antes vistos en una empresa. Por lo tanto, los líderes transformacionales deben identificar qué es lo que motiva a sus seguidores para realizar la toma de decisiones acertada, que influya de una manera positiva en la organización y en su personal. De la misma forma, las empresas con reconocimiento a nivel global, son las que tienen personas con las habilidades personales, capacidades, actitudes, características y con una visión global con el fin de llevar a cabo la toma de decisiones a nivel individual como grupal, que den como resultados éxitos financieros y productivos para toda la organización. (p.28-29)

En contraste con esto, la conducta de los líderes, cuando no es adecuada, puede ser abusiva y agotadora y convertirse en una fuente de estrés, que provoque experiencias negativas en los empleados, perjudicando así las decisiones de la organización. De este modo, los directivos, especialmente si desempeñan una función de liderazgo adecuada, juegan un papel central en las organizaciones y pueden intervenir en el clima laboral, en el bienestar de la organización y en la eficacia de la toma de decisiones.

Es fundamental destacar que la toma de decisiones es una necesidad del líder, por lo cual el dirigente establece cómo y cuándo tener en cuenta a los colaboradores en este proceso, además de la objetividad y determinación al decidir y retroalimentar respecto al proceso que llevó a cabo. Para que el líder obtenga éxito y eficacia en la toma de decisiones, debe estar en constante aprendizaje respecto a la información de la organización a nivel interno y externo; además, debe realizar investigaciones acerca de los escenarios que requieran de una solución y de una planeación estratégica. Cabe destacar que así existan diversos modelos para la toma de decisiones, estos tienen un objetivo en común: seleccionar con responsabilidad el estilo que se acople a las necesidades y metas de la organización (Herrera y Arenas, 2017).

De esta forma, el ejercicio del liderazgo provoca el surgimiento de conductas más eficaces y efectivas. Así, el impacto del liderazgo transformacional en los miembros de la organización se presenta debido a que estos se identifican con el líder y sus objetivos, creencias y valores. Es por esto que el impacto favorable del liderazgo en las reacciones emocionales y psicológicas en cada uno de los miembros de la organización, mediante el estímulo intelectual y el reconocimiento individual y motivacional, origina mejoras en el trabajo del personal. De ahí que el líder es valioso para lograr los objetivos colectivos y las decisiones de la organización (Zapata, Sigala y Mirabal, 2016).

Con base en los argumentos expuestos, es fundamental enfatizar en la relación del liderazgo con la toma de decisiones. El liderazgo se concibe como un grupo de actitudes, competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que funcionan de manera sistemática y conjunta, con vistas al objetivo de crear un óptimo clima laboral, obteniendo así excelentes resultados en las organizaciones y en la satisfacción de los clientes. Es importante que las organizaciones realicen una adecuada selección del estilo de liderazgo que se implementará en la empresa, ya que esta decisión influirá en el fracaso o el éxito de la misma. En otras palabras, esto se puede evidenciar cuando en el contexto empresarial los líderes toman decisiones con respecto a los planes financieros y económicos a corto, mediano y largo plazo, tanto en el terreno nacional y local como en el ámbito internacional (Zapata, Sigala y Mirabal, 2016).

Competencias transversales de un líder en la organización

Con relación al impacto de las competencias en el desarrollo de las organizaciones, se puede afirmar que el liderazgo, la empatía y las relaciones interpersonales estimulan un mayor desarrollo de la organización y una asertiva toma de decisiones. Esto se da, debido a que tanto los líderes como los colaboradores son autosuficientes y saben trabajar en equipo de manera adecuada, logrando así tener organizaciones autónomas. Es por esto que el desarrollo de dichas habilidades interviene en el clima laboral y en la cultura organizacional, mediante el desarrollo de la empatía y la buena comunicación del personal.

Un líder debe incorporar en su personalidad ciertas características actitudinales que le permitan relacionarse de manera efectiva con su equipo de trabajo, para lograr consolidar en conjunto las metas que desea alcanzar en la empresa. Con respecto a este punto, en la siguiente figura se muestran algunas de las principales características que tiene un líder (Dulce, 2015).



Figura 2. Características de los líderes globales. Datos obtenidos de Dulce (2015).

Por otro lado, para la obtención de mejores resultados organizacionales, es necesario que el líder cumpla con la lista de competencias transversales que le permitirán gestionar de manera eficaz y eficientemente las actividades, funciones, tareas, problemas que se puedan presentar y, de esta manera, tomar decisiones adecuadas. De este modo, las competencias se resumen en las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, caracteres y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender y transformar el mundo en el que se desenvuelve (Dulce, 2015).

De este modo, los líderes empresariales deben estar atentos a sus organizaciones para garantizar que lo anteriormente mencionado sea implementado en cada área de sus organizaciones, en pro de mantener un idóneo y excelente clima laboral. Así, es posible lograr una buena productividad y una ventaja significativa en el mercado. Esto ofrece a su vez una experiencia excepcional a los colaboradores y garantiza que los colaboradores participen en el desarrollo económico de su empresa, de forma óptima, eficaz y eficiente. En la siguiente figura, se ilustran las habilidades personales que debe tener un líder.



Figura 3. Habilidades personales. Datos obtenidos de Whitemore (2018).

Teniendo en cuenta lo anterior, para cualquier empresa, un líder idóneo es una persona que puede integrar las habilidades y competencias expuestas, comprometiéndose de tal forma con los objetivos de la empresa y reconociendo el rol fundamental que cumple en esto. Al igual, identifica las capacidades de sus colaboradores, para así mismo desarrollar con ellos la adquisición de estas capacidades. Esto fortalece el trabajo en equipo y la comunicación asertiva entre las personas.

Por lo tanto, los retos de los líderes son cada vez más altos, generando como beneficio fundamental el incremento del potencial de la organización y brindando bienestar y un ambiente funcional, donde el trabajo se desarrolla en condiciones óptimas. Es por esto que, para las empresas, es de suma importancia contar con excelentes líderes, puesto que esto influye en la determinación del éxito o el fracaso de la gestión de cada directivo, y por ende trae consigo consecuencias positivas o negativas.

Estilos de liderazgo

Jiménez y Villanueva (2018) afirman: “El estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.185). De esta manera, para obtener un ideal espíritu de liderazgo centrado en la toma de decisiones y en la prevención o afrontamiento del riesgo en la organización es pertinente implementar diferentes tipos y estilos de liderazgo que sean idóneos y acertados para contribuir óptimamente con el desarrollo y los objetivos de la organización y la eficacia del funcionamiento de los colaboradores.

Para lograr el éxito o fracaso empresarial es esencial examinar diferentes estilos de liderazgo. En primer lugar, se encuentra el liderazgo autocrático, que hace referencia a que el líder, “Es aquel que orienta a la tarea y a la acción, en donde lo primordial es la disciplina, la obediencia al líder y a la eficacia (...) Además, hay una clara división entre el líder y los

colaboradores” (Pazmiño, Beltrán y Gallardo, 2016, p.362). De esta manera, se destaca que el líder se enfoca en dejar claridad a cada integrante del equipo de lo que debe hacer, la fecha de entrega y el proceso para ejecutar la tarea asignada. Al momento de tomar decisiones el único que tiene la determinación es el líder, sin tener en cuenta las opiniones e ideas de los demás colaboradores.

Por lo tanto, el líder autocrático representa el liderazgo autoritario. Es unidireccional, el líder manda y los demás obedecen. Se destaca por ser una persona rígida e inflexible con los integrantes del equipo de trabajo. Es un líder que ve a los colaboradores como subordinados. Controla y toma decisiones propias con respecto a las funciones y tareas de la empresa. Se atribuye el poder absoluto sobre los demás. En este líder, predomina la opinión personal y da solución con castigos a las falencias o errores cometidos por los demás.

En segunda instancia, se halla el liderazgo democrático. Fierro y Villalva (2017) establecen que en este estilo de liderazgo se: “Describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir” (p.158). Por lo tanto, brinda a los colaboradores apoyo y motivación durante el desarrollo de las actividades, permitiéndoles ser parte de las decisiones o discusiones relevantes de la empresa, creando así un saludable clima organizacional.

De este modo, este estilo de liderazgo es también citado como el liderazgo participativo. La persona líder en esta categoría es orientadora y consultiva, ideal para trabajar en equipo. En las actividades a realizar, prevalece la calidad más que la productividad y rapidez. Invita a los integrantes del equipo a participar en el proceso de toma de decisiones, teniendo en cuenta la opinión de cada uno. Además, entre sus objetivos como líder está el de fortalecer las habilidades de los seguidores, incrementar la motivación y entusiasmo de los colaboradores y satisfacer las necesidades de la organización.

En tercer lugar, está el liderazgo *laissez-faire*. Es un estilo diferente a los mencionados con anterioridad. Jiménez y Villanueva (2018) afirman con respecto a este punto: “Este líder no

es capaz de resolver los conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcados, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiera de la experiencia” (p.186). Este liderazgo no es autoritario, se basa en la libertad de los colaboradores. No hay control ni instrucciones en la asignación de funciones y tareas. Tampoco brinda apoyo ni motivación a sus seguidores. Además, delega la responsabilidad a los integrantes del equipo de trabajo para que tomen las decisiones. En definitiva, este estilo de liderazgo confía en la experiencia de cada uno para alcanzar las metas.

En cuarta instancia, se encuentra el liderazgo transaccional. Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García (2015) indican que el líder: “Utiliza el poder, recompensando o sancionando a los trabajadores en función de su rendimiento; no va más allá de las tareas y se limita a mantener el flujo normal de las operaciones en la organización, sin tendencia a desarrollo estratégico” (p.25). Así las cosas, la persona que dirige las transacciones analiza las necesidades del equipo de trabajo y hace clara la manera en que al interior de las instituciones las necesidades y requerimientos pueden ser satisfechas. Por supuesto que estas necesidades y estos deseos pueden ser satisfechos mediante premios, recompensas y bonos. No obstante, es necesario que al interior de las organizaciones se cumplan los objetivos que se han propuesto desde un inicio y que se haga una buena planeación proyectiva hacia el futuro.

En quinta instancia, es pertinente mencionar la idea del liderazgo transformacional en el que el líder inspira a los miembros del grupo de trabajo a tomar sentido de pertenencia por el cumplimiento de los objetivos de la organización, ejerciendo un papel en el que, “Animan a los seguidores a alcanzar necesidades de orden superior como la autorrealización, la autoestima, y son influyentes en la motivación de los seguidores en la dirección del autosacrificio y el logro de las metas de la organización” (Khan, Nawaz y Khan, 2016, p.4). Aquí se muestra la importancia de estimular intelectualmente a los colaboradores y a la vez incentivarlos a explorar y poner en práctica las habilidades de cada uno para alcanzar lo propuesto en conjunto.

Dentro de las organizaciones, el líder transformacional cumple el papel fundamental de motivar, influenciar, innovar e infundir ánimo en los colaboradores. De esta forma, hace posible que los empleados produzcan mucho más y sean capaces de fomentar cambios y

transformaciones al interior de las organizaciones. Esto trae como consecuencia que las empresas puedan ser cada vez mejores y visualizar un mejor futuro organizacional. Es importante para cumplir con estos objetivos que se dé una iniciativa laboral, así como una cultura de cooperación internacional con pedagogías adecuadas a las dinámicas laborales de la actualidad.

A partir de lo anterior se puede llegar a ciertas conclusiones. Al momento de ejercer un efectivo liderazgo en las organizaciones, es necesario tener en cuenta lo anteriormente mencionado, esto con el fin de que se obtengan diversos beneficios, como el aumento de la productividad, el crecimiento de la facturación y las ganancias, el buen clima laboral y el fortalecimiento del trabajo en equipo. Mediante esta estrategia se logra una motivación en los colaboradores y una resolución efectiva de los problemas.

Por último, estos estilos de liderazgo tienen una importancia fundamental en la internacionalización de las empresas, debido a que es un punto esencial a la hora de entender el crecimiento y la evolución de las instituciones organizacionales. De esta forma, el papel que cumple el liderazgo en la internacionalización y globalización de las organizaciones económicas es desarrollar operaciones comerciales con diversas empresas nacionales por medio de un proceso dinámico y estratégico que trae beneficios como el adquirir experiencia y conocimientos para lograr actividades internacionales y ser mucho más competitivo (Escandón y Hurtado, 2016).

Por consiguiente, entender los procesos de internacionalización de las empresas es un punto clave para la comprensión cabal de los estilos de liderazgo en el campo nacional de las organizaciones económicas y de las empresas, toda vez que una empresa en la actualidad debe ser entendida desde dos dimensiones, desde la dimensión nacional y desde la dimensión internacional.

Conclusiones

En el presente ensayo se llegan a las siguientes conclusiones. En primer lugar, el impacto del líder en la toma de decisiones genera el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos por una organización, ya que el líder incide en la motivación y creatividad de los colaboradores. Este proceso requiere que el líder identifique lo que motiva a sus seguidores. Es evidente que las organizaciones con reconocimiento a nivel mundial son las que cuentan con competencias transversales y que tienen como objetivo la excelencia financiera y la productividad empresarial.

En segundo lugar, el líder debe poseer unas habilidades y características específicas como lo son: trabajar en equipo, implementar la comunicación asertiva, tener espíritu emprendedor e innovador, ser facilitador del cambio organizacional, construir sistemas de aprendizaje y planes de acción, recompensar y motivar a los colaboradores, tener la capacidad de negociación y resolución de conflictos, liderar y participar en equipos multiculturales, incentivar a los demás miembros de la empresa y por último distribuir las funciones de trabajo con buena gestión del tiempo y planificación.

En tercera medida, los líderes que logran óptimos resultados son quienes utilizan estilos de liderazgo que generan un efecto emocional positivo en el equipo. Los mejores líderes no son quienes deciden recurrir a un solo estilo de liderazgo, sino los que acuden a varios de ellos en concordancia con la situación y saben pasar de un estilo a otro de manera hábil. De igual manera, son capaces de comprender las condiciones económicas de los contextos tanto nacionales como internacionales.

En cuarta instancia, luego de un análisis al interior de las empresas y las asociaciones industriales, es claro que el estilo de liderazgo más adecuado en las organizaciones es el liderazgo transformacional, porque permite el trabajo en equipo, el diálogo, la empatía y la comprensión. De igual modo incrementa el compromiso, la satisfacción, la motivación y el fortalecimiento de las habilidades laborales de los colaboradores de la organización.

Referencias

- Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. y García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, (4), 24-27.
https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Barriga, G. (2019). *Liderazgo inspiracional en la toma de decisiones* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/35236/BarrigaGonzalezGisella2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dulce, C. (2015). *Identificación y descripción de las características de un líder global* [Tesis de especialización, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional.
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/11397/DulceRomeroClaudiaPatricia-2015.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fierro, I. y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Flores, L. (2018). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, (9), 9- 25.

https://pensamientocriticoudf.com.mx/images/img/PDF/5_No_9/ART.%202%202018-II.pdf

Hernández, L. (2018). *Liderazgo transformacional en la toma de decisiones dentro de las organizaciones* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/18195/HernandezMendozaLuisAlejandro2018.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, A y Arenas, N. (2017). *Estilos de liderazgo y la toma de decisiones caso: organización Aguas De Buga S.A municipio de Guadalajara de Buga*. [Tesis de maestría, Universidad Del Valle]. Repositorio Institucional.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/15006/CB-0577781.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, G. (2018). *Liderazgo organizacional: aproximación del líder a sus equipos de trabajo* [Tesis, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17283/HERRERA%20ZEA%20GERARDO%202018.pdf?sequence=1>

Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, (18), 183-195.

http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

Khan, Z., Nawaz, A. y Khan. I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16. 1-7.

<https://core.ac.uk/download/pdf/234696192.pdf>

- Losada, E. (2019). *Qué importancia tiene la toma de decisiones para el desarrollo empresarial* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional UMNG.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/21373/LosadaCamachoErikaHiomara2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pazmiño, G., Beltrán, M. y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revistapuce*, (103), 355-369.
<http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/45>
- Surji, K. (2015). Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders' Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33). DOI 10.7176/EJBM/7-33-2015-03
- Whittemore, S. (2018). Transversal competencias essential for future proofing the workforce. *Journal of Resources Development and Management*.
<https://www.researchgate.net/publication/328318972>
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59.
<https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>