

# LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA Y ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO\*

## ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. A SYSTEMATIC REVIEW AND BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Yarides Fuentes Rodríguez<sup>1</sup>  
Ender José Barrientos Monsalve<sup>2</sup>  
Jhon Antuny Pabón<sup>3</sup>

Fecha de recepción: 12 marzo 2021

Fecha de aprobación: 13 agosto de 2021

## RESUMEN

Aplicar los procesos de liderazgo no solo es imprescindible para el camino correcto de la organización, sino que promueve la prudencia, templanza, justicia y habilidades gerenciales del individuo, generando reacciones positivas en los seguidores. Por ende, el presente artículo tuvo por objetivo analizar la literatura y teorías referentes al Liderazgo en las empresas u organizaciones. Esto por medio de la bibliometría efectuado por una búsqueda en Web of Science para un posterior estudio de red donde se evaluaron los indicadores que relacionan aspectos del mapping. Secuencialmente desde de los clústeres identificados, estructuradas con los documentos correspondientes y palabras clave.

\* Artículo de revisión de bibliográfica, el cual obedece a un ejercicio de investigación para la Maestría en Gerencia de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

1 Administradora de Empresas, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, Maestrante en Gerencia de Empresas, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, 540010, +573204097283, yaridesfr@ufps.edu.co.

2 Licenciado en educación ciencias sociales, Universidad Nacional Abierta a Distancia, Arquitectura, Universidad Santiago Mariño, Maracay, Venezuela, Esp. Evaluación Educativa, Universidad Valle del Momboy, Valera, Venezuela, PHD. Ciencias Gerenciales, Univ. Nac. Exp. De La Fuerza Armada Nacional, Caracas, Venezuela, Docente cátedra, Investigador Asociado, Universidad Francisco de Paula Santander, 540010, +57 3212249156, enderjbm@gmail.com

3 Administrador de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia, Magíster en Gerencia de Empresas, mención finanzas, Universidad Nacional Experimental del Táchira, Venezuela, Docente de planta, Universidad Francisco de Paula Santander.

### **PALABRAS CLAVE:**

Análisis de red, estrategias, habilidades, liderazgo.

### **CLASIFICACIÓN JEL:**

M10, M50, M54.

## **ABSTRACT**

Applying the leadership processes is not only essential for the correct path of the organization, but also promotes prudence, temperance, justice and managerial skills of the individual, generating positive reactions in the followers. Therefore, the present article aimed to analyze the literature and theories regarding Leadership in companies or organizations. This by means of bibliometrics carried out by a search in Web of Science for a subsequent network study where the indicators that relate aspects of the mapping were evaluated. Sequentially from the identified clusters, structured with the corresponding documents and keywords.

**Keywords:** Network analysis, strategies, skills, leadership.

**JEL Classification:** M10, M50, M54.

## **INTRODUCCIÓN**

El liderazgo es un componente esencial, que ayuda a que las organizaciones-públicas o privadas, se visualicen con más ventajas frente a un entorno dinámicos y cambiante en diversos escenarios, donde no solo se incluye lo social, económico y político, sino además afrontar los cambios tecnológicos y comerciales cada vez más profundizados, esto hace que el líder se vea en la necesidad de tomar unas posición de adaptabilidad que genere un cambio, así crear nuevas estrategias organizacionales, en donde la innovación juega un papel importante, principalmente en la construcción estructural en cualquier tipo de organización.

Según Sánchez (2020) las empresas sufren crisis financieras, administrativas, internas y externas a falta de un correcto liderazgo organizacional. Para poder enfrentar esta problemática, es importante que haya líderes capaces de adaptarse al cambio, buscando la forma de afrontar los obstáculos que requiere una nueva estructura organizacional, ya que el líder debe tener en cuenta los estados y situaciones de cada miembro de la organización; se debe generar varias perspectivas de autoridad única, así mismo, el perfil del líder debe ser que tenga experiencia en puestos de alta o media gerencia, los gerentes deben concebir, decidir y delinear objetivos con reglas de disposición reglamentaria, tales como metas, productividad, objetivos principales, políticas y ordenamientos. De la misma forma, cuando ocupan cargos gerenciales de menor rango, los líderes transfieren, efectúan y dan forma a las normas cautelares simbólicas en los niveles superiores de la organización (Götz et al., 2019).

Por lo tanto, el líder de ahora debe ser más estratégico y visionario. (Gómez et al., 2018), dice que para que estas diferencias tengan éxito, el trabajo de un liderazgo adecuado se considera una situación crítica, pero que para esto, se ha iniciado un proceso encaminado a desarrollar las competencias de liderazgo que necesitan para gestionar el cambio en las personas que dirigen las organizaciones y el servicio de las mismas. Del mismo modo, Guerrero (2016) resalta que las investigaciones previas demuestran que el estilo del liderazgo de los gerentes o jefes actuales tiene un impacto sobre el grado de satisfacción laboral presente en los equipos que dirigen. El liderazgo es conceptualizado como el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores, y al líder como la persona que organiza a estos colaboradores para conseguir los objetivos específicos; el logro exitoso de un gran líder es de tipo social y humano y resulta de comprender a sus colaboradores y que una organización debe tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad tenga un tamaño adecuado para que pueda conocer a sus colaboradores en su dimensión humana.

En el transcurso del desarrollo, el artículo consta con una fase explícita de metodología en la cual se especifica el concepto de science mapping, secuencialmente abarca dos importantes análisis como bibliométrico y de red, seguido de una breve discusión del recorrido teórico de la literatura del liderazgo.

## 1. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del artículo se utilizó un método bibliométrico para explorar la representación en que los documentos de campo, método, singularidad o sujeto pueden ser concernientes entre ellos (Zupic & Čater, 2015). Por esta razón, se desarrolló el artículo bajo el concepto de science mapping, el cual es una cartografía científica, rápida en el campo interdisciplinario originada en ciencia informática de iones y tecnología. El mapeo científico es el desarrollo y aplicación de técnicas computacionales para la visualización, análisis y modelado de una amplia gama de conocimientos científicos y tecnológicos. En un método interdisciplinario campo específico en las áreas de cienciometría, cita análisis de iones y conciencia informática en el área donde se visualiza la información, visual analítica, minería de información y

descubrimiento de conocimientos. Una amplia variedad de aplicación de resultados y herramientas son cada vez más accesibles no solo para los investigadores dentro del campo, sino también a los analistas, académicos en rango de dominio.

Procedentemente abarca dos lapsos trascendentales para conseguir el análisis esperado, el cual comienza con un estudio de red y un análisis bibliométrico.

De igual forma, se efectúa una búsqueda en WoS para el período de análisis de red, experimentando o evaluando los indicadores bibliométricos. Seguidamente se construye la red con R a través del análisis de Co-citaciones con los documentos obtenidos en la primera etapa, utilizando la equivalencia del árbol para posteriormente catalogar los documentos y que las perspectivas de investigación se logren identificar cómodamente.

### Análisis bibliométrico

Para la búsqueda de artículos, se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros o criterios (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Criterios de búsqueda y resultados.

| Base de datos        | Web of Science   |
|----------------------|--|
| Espacio de tiempo    | 2000-2019  |
| Fecha de consulta    | Octubre 3, 2020  |
| Tipo de documento    | Artículos, libros, capítulos de libros y ponencias de conferencias |
| Tipo de revista      | Todo tipo  |
| Campo de búsqueda    | Título, resumen y palabras claves                                  |
| Términos de búsqueda | "organizational leadership"  |
| Resultados generales | 519  |

Fuente: Elaboración propia.

Se registraron 519 documentos en WoS, teniendo en cuenta la ecuación propuesta y los respectivos criterios de búsqueda. Se aplicó de igual forma un enfoque cuantitativo, secuencial y probatorio (Laise, 2017; Leonardo, 2018).

La primera etapa se realizó de la siguiente forma: Se identificó el histórico de artículos, conforme a la clasificación obtenida en la respectiva base de datos. Se tuvieron en cuenta países, revistas y autores.

En segundo lugar, se identificaron cada una de las variables en la tabla de información, lo primero fue tener en cuenta los parámetros de búsqueda; la producción de la base de datos; producción de acuerdo al país; el journal o revista; los autores; diez artículos principales; afiliación de la revista. Una vez obtenidos estos datos en las respectivas tablas de la hoja de Excel donde debían ir incluidas, se procedió a elaborar el respectivo informe preliminar.

#### Análisis de red

Este método permite originar datos relacionados con la tipología y cualidades de la red y de cada escrito que la compone (Wallis, 2007; Wasserman & Faust, 1994; Yang *et al.*, 2016). De esta forma, los resultados logrados se mezclan, se sacan sus referencias (bibliografía) y se constituye una red de inter-citaciones a través de un planteamiento en R.

Para la exposición y estudio de la red, se emplea Gephi de Mathieu *et al.* (2009). En concordancia con los análisis previos (Donato, 2017; Donthu *et al.*, 2020; Ferguson, 2012; Jacomy *et al.*, 2014; Meier, 2020). Luego, se calculan el Indegree (cantidad de veces que un escrito ha sido citado por otros según (Wallis, 2007); el Outdegree, es decir cantidad de veces que un nodo en específico cita a otros o relaciones entre cada

escrito (Wallis, 2007). Por último, el Betweenness grado de mediador y puntualidad de cada parte dentro de la rede e identifica el escrito cita y ha sido citado por otros (Zhang & Luo, 2017).

La red se crea a partir de las referencias bibliográficas que se tomaron de los artículos, calculando indegree, outdegree y betweenness, para generar el esquema apoyado en la representación del árbol (Hernández *et al.*, 2020; Robledo *et al.*, 2014). Se estructuran los escritos en 3 tipos: las raíces (alto indegree), donde se encuentran los escritos clásicos o la base intelectual de conocimiento de un área que son citados, pero no citan a otros (Persson, 1994). Por otro lado, el tronco (alto betweenness) relaciona a los escritos que se producen en el desarrollo del conocimiento actual estos citan y a la vez son citados por otros y, así mismo, son reconocidos como estructurales o estructura intelectual que señala las tradiciones de investigación en el campo. Finalmente, las hojas (alto outdegree) reúne los documentos más modernos que citan a los demás en la base de conocimiento (tronco y raíces) pero no son referenciados, mostrando los frentes de investigación (Price, 1965) y exponiendo las perspectivas.

Para lograr la identificación a partir de la red de referencias los clústeres o subáreas del tema, se utilizó la fórmula de clusterización presentada por Blondel *et al.* (2008). Este modelo da acceso a través de un estudio de co-citaciones clasificar los archivos en las categorías específicas. Seguidamente, a través de minería de enunciado programada en R con



**Figura 1.** Número de publicaciones.

Fuente: Elaboración propia.

el grupo WordCloudm (Ohri, 2012), se observan los temas que comprenden los clústeres. Luego de encontrar estas perspectivas bajo criterios bibliométricos (Zupic & Cater 2015), se analiza la literatura resaltando los 50 documentos más destacados así: 10 de la raíz (clásicos), 10 del tronco (estructurales) y 30 de las hojas (perspectivas bibliométricas).

**Tabla 2.** Mejores 10 países/ región.

| Bn             | Número de artículos |            |
|----------------|---------------------|------------|
|                | WoS                 | % of Total |
| Estados Unidos | 277                 | 53.372     |
| Canadá         | 42                  | 8.092      |
| Inglaterra     | 27                  | 5.202      |
| Australia      | 20                  | 3.854      |
| China          | 20                  | 3.854      |
| Irán           | 12                  | 2.312      |
| Malasia        | 12                  | 2.312      |
| España         | 11                  | 2.119      |
| Nueva Zelanda  | 10                  | 1.927      |
| Italia         | 9                   | 1.734      |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.** Producción por autores.

| Autor                 | Wos                     |                      |         |                             | Universidad                     | País              |
|-----------------------|-------------------------|----------------------|---------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------|
|                       | Número de publicaciones | Número de citaciones | Index h |                             |                                 |                   |
| Barling, Julian       | 3                       | 7.172                | 41      |                             | Universidad de Queens           | Kisntong, Canada. |
| Cicero, Livinia       | 3                       | 271                  | 8       | OPRS Ordine psicol          | Palermo, Italia                 |                   |
| Ford, Rochelle        | 3                       | 1.059                | 5       | University Collage          | Dublin, Irlanda                 |                   |
| Kelloway, E. Kevin    | 3                       | 5.327                | 34      | Saint Marys university      | Halifax,NS Canada               |                   |
| Kivipold, Kurmet      | 3                       | 33                   | 3       | Universidad de Tartu        | Tartu, Estonia                  |                   |
| MacKenzie, Kenneth    | 3                       | 799                  | 12      | Sunderland Royal            | Hospital Sunderland, Inglaterra |                   |
| Pierro, Antonio       | 3                       | 4.004                | 33      | Sapienza University         | Roma, Italia                    |                   |
| Prince Cbw            | 3                       | 1                    | 1       | No registra                 | No registra                     |                   |
| Van Knippenberg, Daan | 3                       | 4.860                | 25      | Drexel University           | PhiladelPhia, USA               |                   |
| Anning-Dorson         | 2                       | 166                  | 8       | University of Witwatersrand | Johannesburgo, Sudáfrica        |                   |

Fuente: Elaboración propia.

## 2. RESULTADOS

Primer apartado, análisis bibliométrico (Mapeo científico): Para ello se emplea la información que entrega cada base de datos, y se complementa con la herramienta bibliometrix de Aria y Cuccurullo (2017).

### Producción por base de datos:

En la Figura 1, se puede evidenciar que los períodos en los que se realizaron mayor cantidad de publicaciones, fueron los años 2016, 2017, 2018 y 2019, con unos valores de 54, 59, 65 y 59 respectivamente.

En el análisis de producción científica por países, se destacan USA, Canadá e Inglaterra. El primero con 277 en WoS, el segundo con 42 publicaciones y, el tercero, con 27 publicaciones (Tabla 2).

### Producción por países

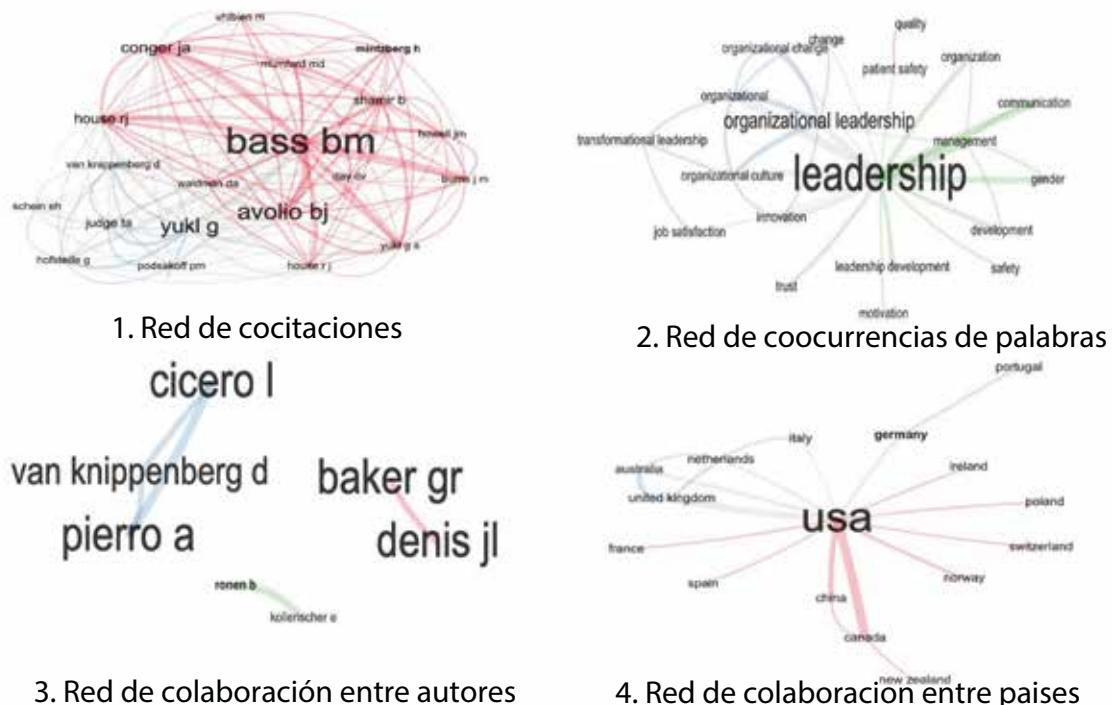
### Producción por autores

La Tabla 3 muestra el listado de autores más destacados, clasificados por el número de documentos registrados en cada base de datos, también se refleja su índice h. Se puede observar a Prince Cbw, con bajo índice h, lidera Barling con 3 publicaciones, mientras Anning Dorson,

**Tabla 4.** Mejores 10 revistas.

| Revista  | WoS | % of total | SJR 2019 | Quartil     | H index (SJR) | País           |
|--|-----|------------|----------|-------------|---------------|----------------|
| Leadership Quarterly                             | 15  | 2,89%      | 4.69     | Q1 (SJR)    | 144           | Reino Unido    |
| Leadership Organization Development Journal      | 7   | 1,35%      | 0.85     | Q1 (SJR)    | 62            | Reino Unido    |
| Procedia Social And Behavioral Sciences          | 7   | 1,35%      | 0        | NO REGISTRA | 46            | Reino Unido    |
| Leadership                                       | 6   | 1,16%      | 4.69     | Q1 (SJR)    | 144           | Reino Unido    |
| Bmc Health Services Research                     | 5   | 0,96%      | 1        | Q1 (SJR)    | 101           | Reino Unido    |
| Journal Of Business Ethics                       | 5   | 0,96%      | 1.97     | Q1 (SJR)    | 168           | Países Bajos   |
| Journal Of Leadership Studies                    | 5   | 0,96%      | 1.5      | Q1 (SJR)    | 39            | Estados Unidos |
| Academic Medicine                                | 4   | 0,77%      | 1.74     | Q1 (SJR)    | 164           | Estados Unidos |
| International Journal Of Organizational Analysis | 4   | 0,77%      | 0.39     | Q2 (SJR)    | 22            | Estados Unidos |
| Journal Of General Internal Medicine             | 4   | 0,77%      | 1.44     | Q1 (SJR)    | 172           | Alemania       |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2.** Redes.

Fuente: Elaboración propia.

tiene menos publicaciones, pero muestra un buen índice h.

## Producción por revistas

En términos de revistas, la Tabla 4 sintetiza las más importantes por cuartiles. El mayor número de publicaciones es del Leadership Quarterly, WoS, Q1, H-index=144). La segunda es Leadership Organization Development Journal (7 WoS, Q1, H-index=62).

## Redes Liderazgo Organizacional

## Red de cocitaciones

A través de Gephi, se estudió la nube de relaciones entre las 519 referencias, encontrando clusters específicos (Figura 2), donde las referencias se asignan de forma exclusiva a uno solo, por lo que los clusters pueden interpretarse como un campo de investigación en la creación de valor y muestran el bosquejo general del árbol de conocimiento usado como metáfora, creando una taxonomía del conocimiento estructurada y fundamentada en citas.

## Red de coocurrencia de palabras

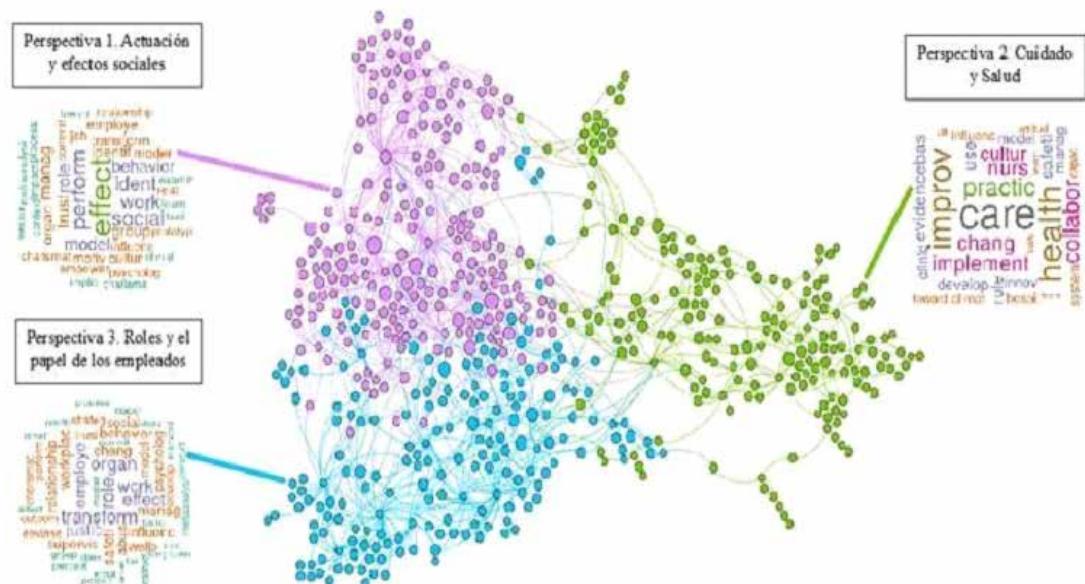
La Figura 2, muestra la red de co-ocurrencia de palabras. Es decir, la interconexión de palabras que se relacionan. Nace a partir de las palabras

claves de cada artículo que integra la red. Para este caso, se eligieron 20 que más se reiteran. La nube de palabras indica que términos como leadership, organizational leadership, son los que más se repiten en las publicaciones. Además, en el desarrollo de estos conceptos durante los últimos 3 años llama la atención que la investigación en el tema se podría inclinar hacia estas tendencias.

## Red de colaboración entre autores

La Figura 2, muestra la red de colaboración entre autores. Para ello, se utilizó la herramienta bibliometrix a través de los registros generados en la consulta en WoS en el periodo de años del 2000 al 2019. Cada nodo tiene la representación por un autor, seleccionando los 50 con más publicaciones y mínimo 3 conexiones (coautorías), arrojando una red de 7 investigadores. El tamaño del nombre del autor representa la cantidad de publicaciones. La colaboración entre los investigadores se ve reflejada por la línea que los une y el grosor implica un mayor número de trabajos como coautores. Se hallaron tres grupos de colaboración, quienes cumplían con los criterios mencionados destacándose el grupo principal liderado por Cicero I.

## Red de colaboración entre países



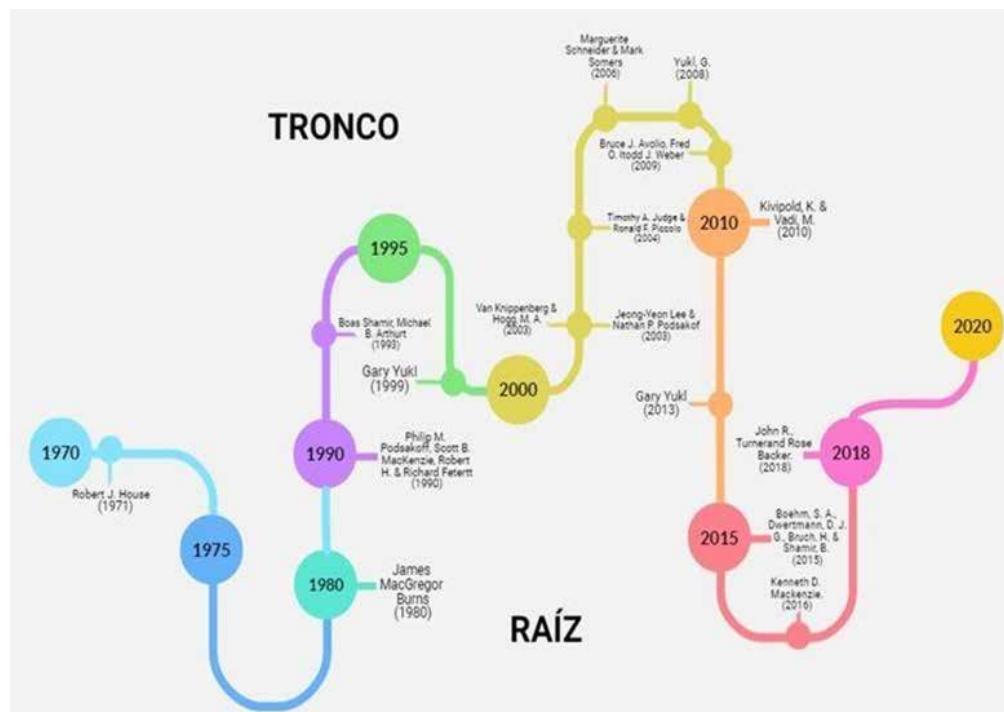
**Figura 3.** Grafo Liderazgo Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5.** Árbol Liderazgo Organizacional.

|              | CLUSTER 1                       |                       | CLUSTER 2              |                             | CLUSTER 3                |                          |
|--------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PERSPECTIVAS | Mayer and Davis (1999)          | Zhang and Chen (2013) | Gill (2003)            | Harvey et al. (2011)        | Watt et al. (2016)       | Lapierre et al. (2018)   |
|              | Zhang and Bartol (2010)         | Ibrahim et al. (2015) | Robins et al. (2006)   | Aarons et al. (2011)        | Kilpatrick et al. (2016) | Thompson et al. (2018)   |
|              | Pan et al. (2011)               | Min et al. (2016)     | Fuller et al. (2007)   | Ackerly et al. (2011)       | Alase (2017)             | Götz et al. (2018)       |
|              | Maynard et al. (2012)           | Aali et al. (2020)    | Cummings et al. (2007) | Taplin et al. (2013)        | Gagnon et al. (2018)     | Komodromos et al. (2019) |
|              |                                 |                       | Weiner (2009)          | Scholl et al. (2018)        | Nielsen et al. (2018)    | Hong et al. (2019)       |
| TRONCO       | van Knippenberg and Hogg (2003) |                       |                        | Kelloway and Barling (2010) |                          |                          |
|              | Zaccaro and Horn (2003)         |                       |                        | Carter et al. (2015)        |                          |                          |
|              | Schneider and Somers (2006)     |                       |                        | Boehm et al. (2015)         |                          |                          |
|              | Yukl (2008)                     |                       |                        | Barrett et al. (2016)       |                          |                          |
|              | Kivipöld and Vadi (2010)        |                       |                        | Turner and Baker (2018)     |                          |                          |
| RAÍZ         | House (1971)                    |                       |                        | Podsakoff et al. (2003)     |                          |                          |
|              | Burns (1980)                    |                       |                        | Judge and Piccolo (2004)    |                          |                          |
|              | Podsakoff et al. (1990)         |                       |                        | Avolio et al. (2009)        |                          |                          |
|              | Shamir et al. (1993)            |                       |                        | Yukl (2013)                 |                          |                          |
|              | Yukl. (1999)                    |                       |                        |                             |                          |                          |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4.** Línea de Tiempo (Raíz y Tronco).

Fuente: Elaboración propia.

La manera de facilitar la identificación de la colaboración entre países es a través de bibliometric que utiliza los datos obtenidos y muestra cada país como un nodo. En la Figura 2, se muestra una selección de 16 conexiones entre países y la respuesta es una fuerte cooperación en 3 grupos. El principal grupo está integrado por USA, Canadá, Reino Unido; reflejando una mayor autoría transnacional. Este grupo llama la atención porque está compuesto por países de 2 continentes diferentes, ubicados en América del Norte y Europa. Implicando una importante articulación de escuelas y distintas corrientes académicas.

### Análisis de la Red

Teniendo en cuenta los 519 documentos como resultados de la ecuación de búsqueda, se seleccionaron las publicaciones que son objeto de estudio, empleando el concepto de puntuación más elevada en Indegree (grado de entrada), Betweenness (intermediación) y Outdegree (grado de salida). Luego, se seleccionaron 10 archivos con mayor aceptación, 10 con el mayor grado de negociación y 30 con mayor grado de exposición. Estos documentos identifican los datos más importantes en una amplia línea de tiempo.

Las publicaciones seleccionadas se presentan a través de la analogía del árbol, mencionada en la metodología y presentada en la Figura 4, mediante el cual los documentos que son identificados como clásicos son ubicados en las raíces, los estructurales en el tronco y los más recientes en las hojas, estas últimas ramificadas en tres perspectivas o sub-áreas debidamente identificadas.

### Red de Liderazgo Organizacional

Se presentan en la Figura 3 y tabla 5

### Documentos Clásicos (Raíz)

En la tradición literaria científica, los documentos que dan soporte a un lineamiento de ideas estudiadas y aplicadas al punto de formar parte fundamental de las revisiones bibliográficas respecto a su temática; son considerados como fundamentos teóricos; en este caso documentos de raíz; es así como en esta revisión es indispensable resaltar aquellos planteamientos que dieron fundamentos a las actuales discusiones referente a las formas de liderazgo organizacional; sus modelos y repercusiones en el clima organizacional por el cumplimiento de metas y sus beneficios con los seguidores. En este orden de ideas Bass (1985) se cuestiona

referente a cómo los líderes pueden influenciar en los menores rangos de una organización; por medio del respeto, propósito y liderazgo; siendo esta búsqueda parte fundamental de su definición; por otra parte, Avolio et al, (2009) enfocó sus estudios para definir el liderazgo a partir de las tendencias teóricas respecto a las características del líder con su relación con los seguidores para lograr generar en sus públicos el respeto, siendo así que el líder debe ser holístico; capaz de moverse entre los problemas y darles soluciones.

Es de rescatar que los estudios referentes al liderazgo comenzaron a ser contrastados con otras teorías organizativas de la administración; como es el caso del "Path-Goal" House (1971), los cuales demostraron por su estudios que la teoría del path goal reconcilia hallazgos aparentemente contradictorios de investigaciones anteriores pues proporciona una explicación positivos y negativos del comportamiento del líder y la cercanía con los directivos que pueden generar controversias en los seguidores y la forma en la que se perciben mutuamente pueden afectar el cumplimiento de metas.

Por otra parte; autores como Shamir et al. (2018) aportan a los hallazgos en sus respectivas investigaciones que el "carisma" logra que gestar en el seguidor un auto reflejo o "auto percepción" de sentirse parte de una organización; volcando así la discusión no sólo al impacto del liderazgo sino en sus correlaciones; pues quienes ejercen el liderazgo no sólo son líderes; son a su vez parte del grupo y no un apartado del mismo.

Las primeras líneas de estudio referente al liderazgo se enfocaron en definir y describir características de un líder dentro de una organización para acto seguido lograr reflexionar en los efectos del liderazgo; los cuales pronto se halló que afectan el comportamiento del líder y sus efectos en los seguidores; por lo tanto, afecta a la misma organización; es por esto que Podsakoff et al. (1990) buscó medir la credibilidad o confianza en las organizaciones y su relación con el papel de liderazgos. Dentro de sus planteamientos y discusiones teóricas buscó analizar cómo el líder se gana la confianza de la ciudadanía corporativa; la respuesta la alinean a dos conjetas basadas en la interpretación de seis comportamientos, acentuado que los factores fundamentales recién en 1. La articulación de la visión y 2. Fomentar la aceptación de las metas; esto va de acuerdo a los estudios realizados por Bass (1985)

quien ya hablaba de los efectos; de los modelos de liderazgo dentro de la organización siendo así que “los comportamientos de liderazgo transformacional aumentan los efectos de los comportamientos de liderazgo transaccional” (p.,27).

¿Qué hace que el liderazgo en las organizaciones sea efectivo? Esta es la pregunta que cataloga, quizá una tercera forma de iniciar los estudios de liderazgo; Dicha incógnita en las cuestiones teórica y prácticas alimentó los procesos de investigación del liderazgo de un autor en diferentes momentos; Yukl (1999) en su primera presentación se preocupó por las ambigüedades, límites, alcances de las diferencias entre el liderazgo carismático y el transformacional para después, en su libro “liderazgo en las organizaciones, 2013” Contribuye a la construcción del pensamiento y reflexión en torno al liderazgo en las organizaciones con un enfoque gerencial para lograr con el fin de apaciguar cuestiones metodológicas y de abordaje empírico-teórico; igualmente se preguntó respecto a si los líderes deben ser capaces de motivar y dirigir a los seguidores hacia los objetivos de la organización o sector empresarial; para esto los estudios se enfocaron en el estilo de comportamiento del líder para acciones de contingencias situacionales; en los procesos de intercambio social y el liderazgo carismático y transformacional.

### Discusiones (Tronco)

Así desde las primeras miradas del liderazgo organizacional, transformacional y liderazgo en conjunto a sus implicaciones dentro de los seguidores la literatura comienza a preguntarse en su tronco de desarrollo a preguntarse por la metodología presente y aplicada; es así como Turner y Baker, (2018) en sus estudios se preocuparon por la afinidad de la teoría y la práctica, el primero de ellos bajo un estudio para resaltar las barreras de la práctica desde la teoría de las HRB del liderazgo y el segundo centrado en la acción práctica y sumarse a un llamado de revisión teórica y práctica.

Las discusiones de liderazgo aparentan un tránsito hacia otros escenarios que también afectan la organización; en dicho sentido, Boehm *et al.* (2015) se propusieron explorar los ámbitos de liderazgo por medio de la contrastación de perspectivas de la teoría de leadership en contraposición con los estudios de identidad y clima organizacional; planteando acercamientos con el carisma del CEO (líder de la empresa) puede influir en el comportamiento

de liderazgo en los escalones más bajos de la empresa pues tienden a imitar el estilo de los líderes.

Igualmente Dickson *et al.* (2003) se preocuparon por las acciones del liderazgo en un contexto cultural organizacional; lo cual indica un entendimiento a reconocer los aspectos principales referente al comportamiento; actitudes y valores que genera un líder en sus seguidores a comprender la vivencia de cultural dentro de una organización. Esta corriente investigativa de contraposiciones no es sólo dentro de la misma área de conocimiento pues a partir de la psicología también se presentan acercamientos teórico experimentales como el caso de Barrett *et al.* (2005) revisaron el comportamiento del líder y su auto concepción con los seguidores con el fin de mejorar temas de salud ocupacional con la reducción de niveles de estrés laboral y Kelloway *et al.* (2010) con una reflexión y análisis de los casos encontrados en referentes al estilo de liderazgo, la supervisión abusiva y la equidad organizacional.

En las revisiones de literatura existente hay una tendencia a comparar diferentes modelos teóricos como ya se mencionó anteriormente con el caso de Turner y Baker (2018); acto similar presentado por Mackenzie (sf); quien propone una teoría del liderazgo basados en la revisión de las categorías de: leadership, authority, management, power, and environments (LAMPE); dando como conclusiones que el modelo LAMPE ayuda al entendimiento y mejora de los procesos de liderazgo, sin embargo este procesos debe de implementarse en toda la organización. Bajo este mismo ritmo de investigación, Knippenberg y Hogg (2003) propone la discusión de tres teorías modernas del liderazgo en empresas bajo la aplicación del modelo SIMOL; que busca explicar los efectos de las características del líder natural y su eficacia puede ser influenciada por la cercanía a los directivos; en este caso la discusión se engloba en sí los estudios respecto al liderazgo evalúan o sobreestima el fáctico que los líderes no sólo lideran un grupo; sino que también hacen parte del grupo; concluyendo que el comportamiento en los grupos para el liderazgo no sólo debe entenderse desde el carisma o la rotación de liderazgo; pues las habilidades comunicativas del líder no pueden estar separadas del sentimiento de ser parte del grupo común.

Como se puede evidenciar, la teoría del liderazgo aparenta comenzar a interrogarse no sólo por qué implica tener un líder, sino sus impactos en los diferentes aspectos de una

organización; desde el cumplimiento de metas; mejoras de clima organizacional hasta el entendimiento de la efectividad organizacional desarrollada por Yukl (2008) quien explica cómo la teoría del liderazgo flexible, por medio de la aplicación en tres temáticas clave de la organización (eficiencia adaptación y capital humano), ayuda llevar a cabo los cambios de gestión por medio del liderazgo y apoyo cooperativo de múltiples líderes dentro de la organización. Así mismo, Zaccaro y Horn (2003) y Carter et al. (2015) en sus respectivas revisiones documentales; apuntan al rastreo teórico siendo así que el primero se preocupó por la brecha teórico práctica del ejercicio del líder; buscando así dar aportes desde la reflexión basados en la documentación y procesos realizados por otros estudios; incluso en los procesos de las fuerzas armadas; mientras tanto; el segundo, procuró proponer al liderazgo junto a las redes sociales con el objeto de identificar o proponer al liderazgo como una red integradora social situado en un contexto con patrones formales e informales; a su vez esta investigación da un panorama novedoso entre los líderes-redes sociales que muy probablemente lleve a los ya denominados influencer o micro influencers.

Por otra parte y siguiendo las reflexiones Schneider y Somers (2006) contrapone la teoría General de Sistemas y sus aportes a la teoría previa del liderazgo con la teoría de la complejidad por medio de la medición de indicadores y variables afectados por procesos de liderazgo de una organización ya sean gestados al interior de ella o por fuera. Es necesario puntualizar acá que los estudios de corte cualitativa y cuantitativa son relevantes para la construcción del entendimiento empresarial al igual que es necesario "medir" los impactos de liderazgos propios o ajenos; es así Kivipöld y Vadi (2010) diseña una herramienta capaz de evaluar la capacidad de liderazgo organizacional; este aporte puede deslumbrar en nuevas tendencias de mediciones de liderazgo.

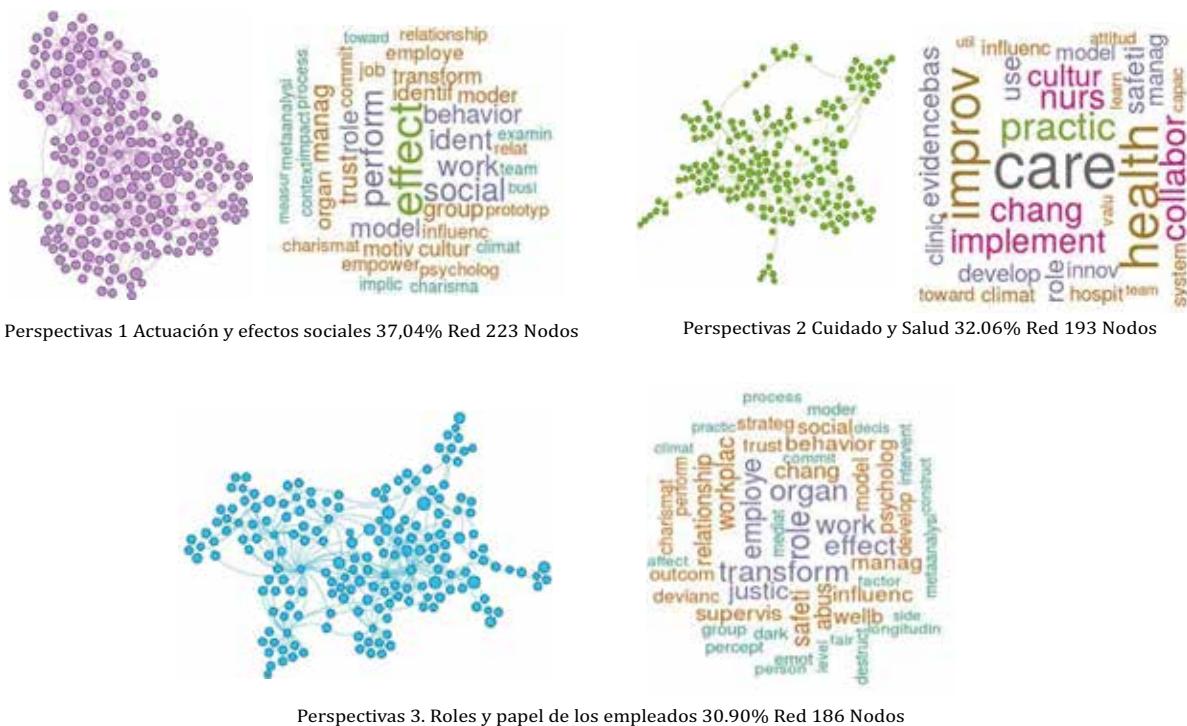
En el recorrido teórico se puede evidenciar que las tendencias han pasado del entendimiento del sujeto líder como fenómeno altamente beneficioso dentro de las empresas para entender que el liderazgo no es un fenómeno sino un valor que debe ser alentado dentro de la organización para que sea capaz de generar comportamientos positivos en el cumplimiento de objetivos al tiempo que brinda el apoyo humano y cercanía necesaria para mantener un clima laboral y organizacional capaz de contribuir al buen funcionamiento de toda la organización.

## Perspectivas

### Perspectivas 1. Actuación y efectos sociales

La identificación literaria muestra diferentes teorías organizacionales aplicables para actuar y ejercer liderazgo organizacional dentro de las empresas y lo identifica como una herramienta para mejorar la motivación de los colaboradores, uno de ellos es catalogado como un compromiso psicológico y creativo mediante la aplicación de modelos conceptuales de empoderamiento usando teorías de creatividad (Figura 5). También nos muestra que se puede generar un gran nivel de confianza cuando altos mandos directivos pueden establecer mejoras en la productividad de las empresas a través de la confianza dada a sus subalternos como medida de mejora de productividad organizacional Mayer y Davis (1999) a su vez se identifica en esta revisión literaria que puede existir mejor desempeño y aprendizaje profesional y laboral a través de la autoeficacia mediante el acompañamiento de supervisores como un estilo de liderazgo llamado "tutorías supervisadas" (Pan et al., 2011). De otro lado, la revisión literaria nos arroja que las organizaciones pueden tener diferentes estilos de liderazgo y diferentes personas dentro de ellas que pueden empujar el liderazgo organizacional es por ello que autores como Boehm et al. (2015) plantean, que en las organizaciones los CEO (chief executive officer) juegan un papel importante ya que desde su carisma puede influir en el comportamiento de los niveles organizacionales más bajos a través de efectos de contagio de liderazgo en el personal de las empresas o se puede establecer un tipo de liderazgo en los empleados tal como lo afirman Zhang y Chen (2013) cuando se siguen patrones comportamiento a través de tres niveles de autoidentidad en el lugar de trabajo los cuales llama: autodeterminación, identificación del supervisor e identificación organizacional, debido a sus efectos mediadores en el liderazgo del desarrollo y comportamientos de la ciudadanía organizacional.

Es de notar que, autores más recientes como Min et al. (2016) sugieren desde su estudio en lo público que desarrollar la creatividad en los empleados es una estrategia de empoderamiento organizacional para responder a los desafíos y lo plantea que es a través de recompensas basadas en el desempeño, que surgen efectos positivos; en cambio Ibrahim et al. (2015) argumenta que existen tres elementos recientes en liderazgo organizacional los cuales llama: influencia idealizada, consideración



**Figura 5.** Análisis de Perspectivas.

Fuente: Elaboración propia.

individual y estimulación intelectual y trata de establecer cómo estos realizan un papel en el compromiso organizacional relacionándolo con el liderazgo organizacional, adicional a ello, Maynard *et al.* (2012) nos muestra temas como el empoderamiento psicológico, que es un recurso muy importante y se puede dar en varios niveles, a los que cataloga como: nivel individual, de equipo y organizacional de análisis, en su resumen examinaron estos antecedentes de psicología y los diversos resultados del empoderamiento considerando que se debe ampliar futuras investigaciones sobre el tema, pero también tenemos investigaciones como la de Martí *et al.* (2009) donde nos da una perspectiva diferente, ya que indica que en situaciones actuales y ante los desafíos que enfrentan los líderes en la actualidad, se pueden identificar patrones de comportamiento diferenciados que están relacionados con los tres motivos principales expuestos en su investigación: (poder, afiliación y logro). El resultado más notorio es cuando el líder goza de un poder autoritario que puede llegar a ser negativo si se relaciona con los rasgos de personalidad de cada individuo.

### Perspectiva 2. Cuidado y Salud

Al revisar la literatura organizacional tenemos que identificar rasgos propios de la personalidad tal como lo afirma Gill, (2009) donde nos dice que, si bien el cambio en las empresas u organizaciones debe gestionarse, también requiere un liderazgo eficaz para ser introducido y sostenido con éxito, en este estudio se propone un modelo integrador de liderazgo para el cambio, reflejando sus aspectos cognitivos, espirituales, emocionales y conductuales, comprendiendo visión, valores, estrategia, empoderamiento y motivación e inspiración; de otro lado, el enfoque que nos muestra Robins *et al.* (2006) en su investigación a través de su experiencia en el ámbito académico, nos argumenta que formar líderes profesionales a nivel de la académica en diferentes áreas donde se fomente el liderazgo es una excelente opción que se aplica dentro de la academia, ya que a su vez ellos lo replican en la vida profesional.

Investigaciones anteriores, demostraron que el establecimiento de modelos aleatorios en los empleados para generar cambios a través de prácticas de mejoramiento organizacional

en situaciones adversas mostraban impactos positivos tal como lo indica Fuller *et al.* (2007) pero también, (Cummings *et al.*, 2007) nos muestra desde su punto de vista en investigación del sector salud, que en los modelos teóricos utilizados en pacientes se destaca la importancia combinada de cultura, liderazgo y evaluación en la investigación aplicada y así mejorar la seguridad de los pacientes, lo que indica que se han utilizado métodos de liderazgo organizacional siendo efectivos hasta en el área de la salud; de la misma manera Harvey *et al.* (2011), en sus investigaciones en Inglaterra en el Instituto Nacional de Investigación en Salud (NIHR) estableció un estudio para el liderazgo en investigación y atención de salud aplicadas del método (CLAHRC), con el objetivo de crear un trabajo más estrecho entre el servicio de salud y la investigación y su implementación en la práctica, así lideró estudios para liderazgo en investigación de las instituciones de salud a través de este enfoque; de otro lado, Aarons *et al.* (2011) nos indica que se debe tener en cuenta en temas de liderazgo el clima organizacional y nos muestra que la utilización de esquemas tales como: rotación del personal y la rotación voluntaria revelaron que el liderazgo positivo está relacionado con el clima de empoderamiento siendo más fuerte en momentos de alto estrés, sin embargo, la asociación entre un liderazgo más positivo y un clima desmoralizador se muestra más bajo en momentos de alto estrés. Desde otro ángulo, Ackerly *et al.* (2011) nos indica desde su campo de investigación en medicina que el mundo cambia rápidamente y exige que los futuros profesionales líderes se destaca no solo en la medicina clínica sino también en la gestión de empresas complejas de atención médica, por ello plantea en este estudio que los médicos se han convertido en líderes "por accidente" y este resultado se puede aplicar en la diferentes áreas de liderazgo dirigidos a aprendices en diversas etapas de sus carreras, donde se puedan establecer programas de desarrollo profesional y de liderazgo. Así mismo, Scholl *et al.* (2018) nos plantea que pueden establecerse métodos para solucionar problemas de tipo organizacional mediante análisis de las variables como la implementación del modelo SDM ó realizar trabajo en equipo y liderazgo organizacional tal como lo plantea Taplin *et al.* (2013) por tal motivo se evidencia que existe amplia investigación sobre este tema desde lo social.

### Perspectiva 3. Roles y papel de los empleados

En este ámbito encontramos que Nielsen *et al.*

(2018) considera principalmente el liderazgo como un antecedente de angustia psicológica y factores estresantes de roles (es decir, ambigüedad de roles y conflicto de roles) entre subordinados, una relación inversa donde estas variables influyen en los estilos de liderazgo, pero también autores como Lapierre *et al.* (2018) proponen efectuar métodos tradicionales de investigación organizacional como instrumentos de búsqueda de investigaciones relevantes para generar el interés de los profesionales de la organización, así mismo Thompson *et al.* (2018) demuestra que generalmente en las pequeñas empresas, los líderes se preocupan por la salud de sus empleados, pero debido al valor percibido para su negocio, no al de los empleados, de otro lado tenemos que Alase (2017) resalta los aspectos esenciales de las teorías de liderazgo y enfoques más conocidos del cambio organizacional y la muestra de una manera simplificada haciéndolas accesibles y comprensibles a todos.

En revisión literaria se identifica que según Komodromos *et al.* (2019) para investigadores y académicos se tiene que en las áreas de gestión del cambio y comunicación, se vienen presentando tendencias y desarrollos actuales en percepción de la confianza y la gestión del cambio como parte de un proceso que puede ayudar a otras disciplinas del saber e impulsar cambios en liderazgo organizacional, a esto Watt *et al.* (2016) agrega que se puede entender estilos de liderazgo cuando el impacto de los líderes en una organización se combina con un ambiente de entorno VUCA (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A), como alternativa, así como también Hong *et al.* (2019) nos muestra cómo las organizaciones en el mundo pueden gestionar el cambio, crecimiento y transformación en el contexto de una sociedad con fuertes tradiciones y normas culturales como es el caso de la India.

### CONCLUSIONES

Se observa en todo el análisis de este artículo que el liderazgo organizacional es un tema que se viene manejando desde hace varios años, siendo abordado desde varias perspectivas; tenemos que los autores citados abordan temas desde lo personal, como lo grupal y organizacional incluso hasta lo espiritual, dándonos una conclusión de que el liderazgo organizacional no es solo un proceso de los altos mandos, sino que implica todas las líneas de staff en las empresas u organizaciones. La identificación sobre modelos de liderazgo investigados por Boehm *et al.* (2015), a través

de los CEOs, Gill (2009) sobre el liderazgo personal y espiritual o Alase (2017) con su cambio organizacional, entre otros, nos nutre de una serie lineamientos teóricos y científicos que nos permite tomar ejemplos sobre liderazgo organizacional en este mundo tan globalizado y cambiante.

Asimismo, la literatura sobre liderazgo organizacional está entrelazada con comportamiento organizacional, estrategias empresariales, los aspectos funcionales de la empresa y temas de liderazgo militar, sector público y sin fines de lucro. De igual forma, autores contemporáneos han identificado la necesidad de liderazgo en las organizaciones modernas; el impacto positivo del liderazgo efectivo en el desempeño organizacional; modelos y marcos de liderazgo; y estrategias de desarrollo de liderazgo. Además, varios estudios recientes revelan la falta de confianza del público en las capacidades de los líderes del sector público y privado; las relaciones entre el liderazgo organizacional, la retención de empleados y el compromiso de la fuerza laboral; la necesidad de desarrollo de liderazgo; y el impacto del panorama empresarial y organizacional cambiante en los roles de los líderes y las habilidades requeridas.

#### Limitaciones

La literatura citada y consultada trata temas específicos en liderazgo organizacional, empresarial, académico, sector público y privado, entre otras, pero no se encuentra información sobre las nuevas tendencias mundiales de organizaciones que basan su éxito en base al emprendimiento, network marketing, era digital y nuevas formas de negocio de acuerdo al momento actual del mundo moderno, la mayoría de los estudios consultados sólo aplican de manera adecuada en organizaciones que tienen una estructura jerárquica tradicional.

De otro lado, el estudio del liderazgo organizacional abarca de manera general en temas ampliamente abordados en empresas u organizaciones de Estados Unidos, Asia y Europa siendo Latino América poco abordado por los autores más citados, algunos de las investigaciones hispanas permitan ampliar las experiencias en esta materia desde esta perspectiva latinoamericana.

#### Futuras investigaciones

En mérito de lo expuesto anteriormente, se puede apreciar que existe la necesidad de

ampliar estudios en problemas identificados en las investigaciones de Maynard et al. (2012) en lo referente al empoderamiento psicológico, o colocar metas de cumplimiento atractivas en las organizaciones y que no presenten conflicto de intereses entre roles según Nielsen et al. (2018) se deben ampliar estudios sobre los rasgos culturales de las personas que inciden en las organizaciones como lo plantea Hong et al. (2019) se deben abordar temas relacionados con el mundo globalizado e interconectado de manera más asequible la interacción entre culturas a nivel mundial por la alta interconectividad actual. Hoy en día existen diversas formas de abordar liderazgo organizacional; sin embargo, Gill (2009) consideran que se deben ampliar estudios sobre los rasgos propios de la personalidad en los individuos, ya que estos pueden afectar tanto lo personal como lo grupal y afectar positiva o negativamente en las organizaciones, así como también realizar futuras investigaciones sobre tendencias modernas de estructuras organizacionales entre ellas las digitales.

#### REFERENCIAS

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. (2011). The Soft Underbelly of System Change: The Role of Leadership and Organizational Climate in Turnover during Statewide Behavioral Health Reform. *Psychological Services*, 8(4), 269-281. <https://doi.org/10.1037/a002619>
- Ackerly, D. C., Sangvai, D. G., Udayakumar, K., Shah, B. R., Kalman, N. S., Cho, A. H., Schulman, K. A., Fulkerson, W. J., Jr, & Dzau, V. J. (2011). Training the next generation of physician-executives: an innovative residency pathway in management and leadership. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 86(5), 575-579. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e318212e51b>
- Alase, A. O. (2017). The tasks of reviewing and finding the right organizational change theory. *En International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(2), p. 198. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2631>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Barrett, L., Plotnikoff, R. C., Raine, K., & Anderson, D. (2005). Development of measures of organizational leadership for health promotion. *The Official Publication of the Society for Public Health Education*, 32, 195-207. <https://doi.org/10.1177/1090198104271970>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. [https://books.google.com/books/about/Leadership\\_and\\_Performance\\_Beyond\\_Expect.html?hl=&id=NCd-QgAACAAJ](https://books.google.com/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?hl=&id=NCd-QgAACAAJ)
- Blondel, V. D., Guillaume, J.-L., Lambiotte, R. & Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. En *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, 2008(10), p 108. <https://doi.org/10.1088/1742-5468/2008/10/p10008>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H. & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The leadership quarterly*, 26 (2), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Buitrago, S., Duque, P. & Robledo, S. (2020). Branding Corporativo: una revisión bibliográfica. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.1>
- Carter, D. R., DeChurch, L. A., Braun, M. T. & Contractor, N. S. (2015). Social network approaches to leadership: an integrative conceptual review. *The Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597-622. <https://doi.org/10.1037/a0038922>
- Cummings, G. G., Estabrooks, C. A., Midodzi, W. K., Wallin, L. & Hayduk, L. (2007). Influence of Organizational Characteristics and Context on Research Utilization. *Research*, 56(1), pp. 24-S3). <https://doi.org/10.1097/01.nnr.0000280629.63654.95>
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), pp. 729-768. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>
- Donato, V. (2017). Towards design process validation integrating graph theory into BIM. *Architectural engineering and design management*, 13(1), 22-38. <https://doi.org/10.1080/17452007.2016.1208602>
- Donthu, N., Kumar, S. & Pattnaik, D. (2020). Forty-five years of Journal of Business Research: A bibliometric analysis. *Journal of business research*, 109, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.039>
- Duque, P. & Cervantes, L. S. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 451-464. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>
- Duque, P. & Duque, J. (2020). Marketing digital y comercio electrónico: un análisis bibliométrico. En M. I. Redondo Ramírez, A. M. Barrera Rodríguez, & C. C. Duque Gómez (Eds.), *Nuevos modelos de negocio* (pp. 74-96). Centro de Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. <http://hdl.handle.net/10901/18463>
- Duque, P., Meza, O., Zapata, G. & Giraldo, J. (2021). Internacionalización de empresas latinas: evolución y tendencias. *Económicas Cuc*, 42(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.1>
- Duque, P., Samboni, V., Castro, M., Montoya, L. A. & Montoya I. A. (2020). Neuromarketing: Its current status and research perspectives. *Estudios Gerenciales*, 36 -157. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3890>
- Duque, P., Toro, A. Ramírez, D., & Carvajal, M. (2020). Marketing viral: Aplicación y tendencias. *Clío América*, 14(27). <https://doi.org/10.21676/23897848.3759>
- Ferguson, R. (2012). Learning analytics: drivers, developments and challenges. *International Journal of Technology Enhanced Learning*, 4(5/6), 304. <https://doi.org/10.1504/IJTEL.2012.051816>
- Freeman, L. C. (1977). A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness. *Sociometry*, 40(1), 35. <https://doi.org/10.2307/3033543>
- Fuller, B. E., Rieckmann, T., Nunes, E. V., Miller, M., Arfken, C., Edmundson, E. & McCarty, D. (2007). Organizational Readiness for Change and opinions toward treatment innovations. *Journal of Substance Abuse Treatment*,

33(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2006.12.026>

Gagnon, M.-P., Desmartis, M., Labrecque, M., Car, J., Pagliari, C., Pluye, P., Frémont, P., Gagnon, J., Tremblay, N. & Légaré, F. (2012). Systematic review of factors influencing the adoption of information and communication technologies by healthcare professionals. *Journal of Medical Systems*, 36(1), 241-277. <https://doi.org/10.1007/s10916-010-9473-4>

Gifford W., Squires J., Angus D., Ashley L., Brosseau L., Craik J. & Wallin L. (2018). Managerial leadership for research use in nursing and allied health care professions: a systematic review. *Implementation Science*, 13(1), 127.

Gill, R. (2009). *Change Management or Change Leadership? The Principles and Practice of Change*, 222-236. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-1-137-16511-4_14)

Gómez, F. J., Lacasta, J. J., Martínez-Tur, V. A. & Rodríguez, C. (2018). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 49(4), 7. <https://doi.org/10.14201/scero2018494734>

Götz, M., Bollmann, G. & Boyle, E. H. (2019). Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: A Systematic Review. *Small Group Research*, 50(1), 39-80. <https://doi.org/10.1177/1046496418790044>

Guerrero, M. A. (2016). La relación entre los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y su efecto en el compromiso organizacional. *Innova Research Journal*, 1(10), 134-144. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n10.2016.106>

Harvey, G., Fitzgerald, L., Fielden, S., McBride, A., Waterman, H., Bamford, D., Kislov, R. & Boaden, R. (2011). The NIHR collaboration for leadership in applied health research and care (CLAHRC) for Greater Manchester: combining empirical, theoretical and experiential evidence to design and evaluate a large-scale implementation strategy. *Implementation Science*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-96>

Hernandez, D. S. V., Robledo, S., Pinilla, R., Méndez, N. D. D. & Tost, G. O. (2020). SAP Algorithm for Citation Analysis: An improvement to

Tree of Science. *Ingeniería e Investigación*, 40(1), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7345626&info=resumen&idioma=ENG>

Hong, P. C., Kallarakal, T. K., Moina, M. & Hopkins, M. (2019). Managing change, growth and transformation. *Journal of Management Development*, 38(4), pp. 298-311. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2018-0011>

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), p. 321. <https://doi.org/10.2307/2391905>

Ibrahim, N., Ismail, A., Mohamed, N. K., Salim, S. S. & Yusuf, M. H. (2015). Effect of Psychological Empowerment and Transformational Leadership on Organizational Commitment. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, (19)2, p. 75. <https://doi.org/10.7454/mssh.v19i2.3476>

Jacomy, M., Venturini, T., Heymann, S. & Bastian, M. (2014). ForceAtlas2, a continuous graph layout algorithm for handy network visualization designed for the Gephi software. *PLoS One*, 9(6), e98679. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0098679>

Kelloway, E. K., Kevin, E. & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), pp. 260-279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>

Kivipöld, K. & Vadi, M. (2010). A measurement tool for the evaluation of organizational leadership capability. En *Baltic Journal of Management*, (5)1, pp. 118-136. <https://doi.org/10.1108/17465261011016595>

Komodromos, M., Halkias, D. & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), pp. 2-20. <https://doi.org/10.1108/emjb-03-2018-0018>

Lapierre, L. M., Matthews, R. A., Eby, L. T., Truxillo, D. M., Johnson, R. E. & Major, D. A. (2018). Recommended Practices for Academics to Initiate and Manage Research Partnerships With Organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(4), pp. 543-581. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.83>

Mackenzie, K. D. (s. f.). The Lampe Theory of Organizational Leadership. En *Research in*

- Multi Level Issues (pp. 345-428). [https://doi.org/10.1016/s1475-9144\(06\)05018-1](https://doi.org/10.1016/s1475-9144(06)05018-1)
- Frontiers in Psychology, 9(90). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00090>
- Martí, M., Gil, F. & Barrasa, A. (2009). Organizational leadership: motives and behaviors of leaders in current organizations. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(1), 267-274. <https://doi.org/10.1017/s1138741600001670>
- Mathieu, B., Sébastien, H. & Mathieu, J. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. International AAAI Conference on Weblogs and Social Media. <https://gephi.org/users/publications/>
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), pp. 123-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Maynard, M. T., Travis, M., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38(4), pp. 1231-1281). <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>
- Meier, F. (2020). Social Network Analysis as a Tool for Data Analysis and Visualization in Information Behaviour and Interactive Information Retrieval Research. Proceedings of the 2020 Conference on Human Information Interaction and Retrieval, 10, 477-480. <https://doi.org/10.1145/3343413.3378018>
- Meneses, J. P. A., Giraldo, S. R. & Angarita, M. Z. S. (2021). Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica. *Económicas Cuc*, 42(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.7>
- Min, K. R., Ugaddan, R. G. & Park, S. M. (2016). Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of U.S. Federal Employees. En *Public Performance & Management Review*, 40(2), pp. 382-408). <https://doi.org/10.1080/15309576.2016.1230503>
- Nielsen, M. B., Christensen, J. O., Finne, L. B. & Knardahl, S. (2018). Are Leadership Fairness, Psychological Distress, and Role Stressors Interrelated? A Two-Wave Prospective Study of Forward and Reverse Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9(90). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00090>
- Ohri, A. (2012). *R for Business Analytics*. Springer Science & Business Media. <https://play.google.com/store/books/details?id=D2Su4qomE4sC>
- Pan, W., Sun, L. Y. & Chow, I. H. S. (2011). The impact of supervisory mentoring on personal learning and career outcomes: The dual moderating effect of self-efficacy. En *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), pp. 264-273). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.001>
- Persson, O. (1994). The intellectual base and research fronts of JASIS 1986-1990. *Journal of the American Society for Information Science*, 45(1), 31-38. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-4571\(199401\)45:1<31::aid-asi4>3.0.co;2-g](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-4571(199401)45:1<31::aid-asi4>3.0.co;2-g)
- Pigors P. (1935). *Leadership or domination*. Houghton Mifflin.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. En *The Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142). [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Price, D. J. (1965). Networks of scientific papers. *Science*, 149(3683), 510-515. <https://doi.org/10.1126/science.149.3683.510>
- Radu, L. D. (2016). Determinants of Green ICT Adoption in Organizations: A Theoretical Perspective. *Sustainability: Science Practice and Policy*, 8(8), 731. <https://doi.org/10.3390/su8080731>
- Robins, L., Ambrozy, D. & Pinsky, L. E. (2006). Promoting academic excellence through leadership development at the University of Washington: the Teaching Scholars Program. *Academic Medicine: Journal of the Association of American Medical Colleges*, 81(11), 979-983. <https://doi.org/10.1097/01.ACM.0000242584.11488.4e>
- Robledo, S., Osorio, G. & Lopez, C. (2014). Networking en pequeña empresa: una revisión bibliográfica utilizando la teoría de grafos. *Revista vínculos*, 11(2), 6-16. <https://doi.org/10.14483/2322939X.9664>

- Salazar, D. F. T., Álvarez, J. M. R., Garcés, J. J. H. & Duque, P. (2020). Riesgos en las Microfinanzas: Una revisión y análisis Bibliométrico. *Interfaces*, 3(2). <http://www.unilibrecucuta.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/484>
- Schneider, M., & Somers, M. (2006). Organizations as complex adaptive systems: Implications of Complexity Theory for leadership research. En *The Leadership Quarterly*, 17(4), pp. 351-365). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.006>
- Scholl, I., LaRussa, A., Hahlweg, P., Kobrin, S. & Elwyn, G. (2018). Organizational- and system-level characteristics that influence implementation of shared decision-making and strategies to address them — a scoping review. En *Implementation Science*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s13012-018-0731-z>
- Shafique, M. (2013). Thinking inside the box? Intellectual structure of the knowledge base of innovation research (1988-2008): Intellectual Structure of Innovation Research (1988-2008). *Strategic Management Journal*, 34(1), 62-93. <https://doi.org/10.1002/smj.2002>
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (2018). Chapter 1 The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. En *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (pp. 9-29). <https://doi.org/10.1108/s1479-357120180000009009>
- Steinbach, M., Sieweke, J. & SÜß, S. (2019). The diffusion of e-participation in public administrations: A systematic literature review. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 29(2), 61-95. <https://doi.org/10.1080/10919392.2019.1552749>
- Taplin, S. H., Foster, M. K. & Shortell, S. M. (2013). Organizational leadership for building effective health care teams. *Annals of Family Medicine*, 11(3), 279-281. <https://doi.org/10.1370/afm.1506>
- Thompson, J., Schwatka, N., Tenney, L. & Newman, L. (2018). Total Worker Health: A Small Business Leader Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11), p. 2416. <https://doi.org/10.3390/ijerph15112416>
- Tob-Ogu, A., Kumar, N., Cullen, J. & Ballantyne, E. E. F. (2018). Sustainability Intervention Mechanisms for Managing Road Freight Transport Externalities: A Systematic Literature Review. *Sustainability: Science Practice and Policy*. <https://doi.org/10.3390/su10061923>
- Turner, J. R. & Baker, R. (2018). A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), pp. 470-498. <https://doi.org/10.1108/ejtd-06-2018-0054>
- Knippenberg, D. & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, pp. 243-295. [https://doi.org/10.1016/s0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/s0191-3085(03)25006-1)
- Villa, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro Educacional*, 77-103. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2361>
- Wallis, W. D. (2007). A Beginner's Guide to Graph Theory. <https://doi.org/10.1007/978-0-8176-4580-9>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge University Press. [https://books.google.com/books/about/Social\\_Network\\_Analysis.html?hl=&id=CAm2DpIqRUIC](https://books.google.com/books/about/Social_Network_Analysis.html?hl=&id=CAm2DpIqRUIC)
- Yang, S., Keller, F. B. & Zheng, L. (2016). Social Network Analysis: Methods and Examples. SAGE Publications. [https://books.google.com/books/about/Social\\_Network\\_Analysis.html?hl=&id=2ZNIDQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Social_Network_Analysis.html?hl=&id=2ZNIDQAAQBAJ)
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 285-305. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. En *The Leadership Quarterly*, 19(6), pp. 708-722). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Zaccaro, S. J. & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. En *The Leadership Quarterly*, 14 (6), pp. 769-806). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.009>
- Zhang, J. & Luo, Y. (2017). Degree Centrality, Betweenness Centrality, and Closeness

Centrality in Social Network. Proceedings of the 2017 2nd International Conference on Modelling, Simulation and Applied Mathematics (MSAM2017). <https://doi.org/10.2991/msam-17.2017.68>

Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5). <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>

Zhang, Y., & Chen, C. C. (2013). Developmental leadership and organizational citizenship behavior: Mediating effects of self-determination, supervisor identification, and organizational identification. En *The Leadership Quarterly*, 24(4), pp. 534-543). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.03.007>

Zupic, I. & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>

