

**Liderazgo y su influencia sobre el nivel de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano - Perú**

**Leadership and its influence on the level of resilience of students of the National University of Altiplano - Peru**

Emilio Flores Mamani <sup>1</sup>

eflo207@hotmail.com

**Universidad Nacional del Altiplano-Perú**

Mario Luis García Tejada<sup>2</sup>

Malugate-\_84@hotmail.com

**Universidad Nacional del Altiplano-Perú**

Angélica Yapuchura Sayco<sup>3</sup>

anyasa5@hotmail.com

**Actividad privada-Perú**

Cristóbal Rufino Yapuchura Saico<sup>4</sup>

**Universidad Nacional del Altiplano**



**Resumen**

**E**l artículo trata de la correlación e influencia de la variable liderazgo sobre resiliencia que se da en líderes estudiantiles; el objetivo fue determinar la influencia de las actitudes de la variable liderazgo en las actitudes de la variable resiliencia. El método de investigación fue el cuantitativo correlacional, a través de la escala de Likert. Los resultados muestran que existe una correlación de 0.545 con la dimensión formación – aptitud con la resiliencia; 0.628 la dimensión valores – actitud

1 Dr. en Ciencias en el programa de administración, Maestro en marketing, docente de la Escuela profesional de Ciencias de la Comunicación – UNAP.

2 Dr. en Comunicación, docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación - UNAP.

3 Magister en Investigación Operativa y sistemas, actividad privada.

4 Dr. en Administración, docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Económica – UNAP.

con la resiliencia; y 0.508 la dimensión transformación – acción con la dimensión transformación – acción; así como, el 41.1 % de influencia de la variable liderazgo sobre la resiliencia. Concluyéndose que existe una correlación positiva media y una influencia parcial de la variable liderazgo sobre la resiliencia.

**Palabras claves:**

Actitudes de liderazgo; actitudes de resiliencia; formación aptitud; valores actitudes; transformación acción.

**Abstract**

The article deals with the correlation and influence of the variables of leadership and resilience that occurs in student leaders; the objective was to determine the influence of the attitudes of the variable leadership in the attitudes of the resilience variable. The research method was the correlational quantitative, through the Likert scale. The results show that there is a correlation of 0.545 with the dimension training - aptitude with resilience; 0.628 the values dimension - attitude with resilience; and 0.508 the transformation - action dimension with the transformation - action dimension; also 41.1% influence of the variable leadership on resilience. Concluding that there is a medium positive correlation and a partial influence of the variable leadership on resilience.

**Key words:**

Leadership attitudes; Resilience attitudes; Training aptitude; Values attitudes; Action transformation.



**Introducción**

El liderazgo es un concepto difundido de forma muy amplia, asimismo su práctica es sistemática a todo nivel. No obstante, el ejemplo debe comenzar por darlo aquellos a quienes se les tiene asignada la función.

Existen varios modelos de competencias de liderazgo, en las cuales se plantean distintas cualidades con las que deben contar las personas para que

sean consideradas líderes, que deben poseer las competencias emocionales, tanto a nivel personal como a nivel social (Dalf, y Lengel, 1998); las cuales se relacionan precisamente con conductas, comportamientos y desempeños que son factores de éxito en el mundo actual más exigente.

Por otro lado, desde la ontología y la resiliencia, se puede dar un nuevo terreno para construir organizaciones donde las personas están en el centro de la educación. Ésta es una cuestión que tiene que ver con la ética, con la responsabilidad social, y además, como seres humanos, pasan demasiadas horas fuera de sus hogares, como en las organizaciones, las que deben transformarse en lugares de inspiración, lugares de crecimiento y aprendizaje.

Uno de los espacios de esta índole es la universidad donde los estudiantes desarrollan la participación social, madurez para saber orientar sus vidas, asimismo, construyen en ella gran parte de su identidad, forman valores y asumen su cultura; los cuales sirven de fortalecimiento para superar las situaciones hostiles, incertidumbres y crisis personal, familiar, social y académica, a fin de poder lograr sus objetivos y metas.

Sin embargo, la universidad también puede presentar estudiantes con algunos problemas emocionales, sociales y académicos, que podrían derivar en menores rendimientos o en la presencia de ciertas conductas consideradas inadecuadas. Es evidente, que hay características diferenciadas en las personas que presentan dificultades en sus conductas que podrían limitar el desempeño de sus funciones, influidas por los tipos de liderazgo y grado de resiliencia, en sus relaciones interpersonales.

Considerando el panorama descrito, es que se revelan la relación de las variables de liderazgo y resiliencia, así como (Flores, García, Calsina y Yapuchura, 2016) encontraron la correlación positiva entre las habilidades sociales y comunicación interpersonal en los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano en el estudio que realizaron; por lo que el objetivo del presente artículo es determinar la influencia de la variable liderazgo en la variable resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del

altiplano en el año 2016.

## **Referentes Conceptuales**

### **Liderazgo**

El liderazgo es un concepto cultural, social y sobre todo histórico que ha permitido entender a las organizaciones en distintos contextos como lo confirma (Contreras, 2008), citado por Serrano y Portalanza (2014). De acuerdo con (Pirela, Camacho y Sánchez, 2004), que para tener una mejor comprensión del liderazgo se debe adoptar un enfoque integrativo, tomando en cuenta los rasgos, habilidades y comportamiento del líder, así como las variables situacionales, identificar aspectos de la situación que moderan la relación de los rasgos personales o comportamiento del líder con la efectividad del liderazgo.

Estos autores indican que un modelo adecuado de liderazgo debe: 1) entender el medio ambiente total de trabajo y 2) reconocer el comportamiento apropiado de los líderes. Asimismo, indican que la capacidad de liderazgo no es algo que se aprende de forma rápida e instantánea, sino que es parte del aprendizaje de ser persona (Pirela, Camacho y Sánchez, 2004).

Terrazas (2015) resalta el modelo tridimensional del liderazgo; en donde cada una de estas dimensiones se desglosa en elementos de desarrollo que son necesarios para su conceptualización teórica: 1) La dimensión “formación”, asociada a la “aptitud” y sus elementos: el conocimiento y la sabiduría. 2) La dimensión de “valores” asociado a la “actitud”, sus elementos: libertad, integridad, determinación, entrega y responsabilidad. 3) La dimensión “transformación”, asociada a la “acción”, sus elementos: éxito y el cambio.

Según Dalf y Lengel (1998), existen el liderazgo transaccional y transformacional, el primero se refiere al trabajo en una organización basada en la fisión eficaz y controlado, ya que domina las potentes fuerzas organizativas – jerarquía. El segundo, se asocia a la satisfacción, efectividad

y motivación.

Los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), y estos últimos, más acordes con la visión tradicional del cambio. El papel del líder transaccional, estaría más acorde con los modelos tradicionales de cambio planificado, en el que los líderes planean y generan las estrategias para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado.

La dinámica de la relación líder-seguidor dentro del liderazgo transaccional implica un intercambio explícito o una negociación implícita entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997) citado por (Contreras y Barbosa, 2013).

Los líderes de las organizaciones que actúan bajo una perspectiva transformacional obtienen un buen nivel de adhesión hacia sus propuestas, logrando que las personas se identifiquen y confíen en ellos al orientarles en situaciones de cambio e incertidumbre (Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016). Se centra más en los logros que los líderes pueden alcanzar. Se fundamenta en valores finales de justicia, igualdad y derechos humanos. Es por ello que puede ser visto como un proceso de influencia en individuos y hasta en sistemas sociales de gran magnitud (Loaiza y Pirela, 2015).

Los componentes principales del liderazgo transformacional son: a) carisma e influencia idealizada, b) inspiración motivacional, lo cual implica el origen de un modelo de rol carismático y la articulación de una visión de futuro que puede ser compartida, c) atención a las diferencias individuales y d) la estimulación intelectual definida como cuestionamiento de las viejas asunciones y del statu quo (Bass, 1997; Judge y Piccolo, 2004).

Dalf y Lengel, (1998, p.37) conoce al liderazgo transformacional como la fusión personal que unifica nuestras habilidades físicas y mentales con los escondidos y, con frecuencia, olvidados potenciales de mente abierta, visión, corazón, coraje, comunicación e integridad. La fusión organizacional es el

proceso de reunir a todos los componentes de la organización, eliminando fronteras y creando un sistema total fluido, adaptativo y que ofrezca autonomía responsable a los empleados. La fusión organizativa es la integración de lo individual y lo colectivo, la fusión del yo con el nosotros.

El liderazgo auténtico se puede definir como ‘un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores’ (Avolio et al., 2009, p. 423).

El liderazgo compartido se define como ‘el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos’ (Pearce y Conger, 2003, p.1).

El objetivo del liderazgo de fusión es convertirse en un individuo completo, llegar a ser uno, buscar la unidad. La fusión personal aúna las cualidades racionales de la gestión tradicional y las fuerzas sutiles que están dentro de usted y de los demás. Significa comprenderse a sí mismo, su humanidad. La fusión personal unifica las cualidades físicas, mentales, emocionales y espirituales que, conjuntamente, integran al ser humano capaz de liderar a los demás (Dalf y Lengel, 1998, p. 56).

Las fuerzas sutiles de liderazgo de fusión de acuerdo con Dalf y Lengel (1998) son las siguientes: La mente abierta, la visión, el corazón, la comunicación, el coraje, la integridad.

## **Resiliencia**

La resiliencia, como término se utiliza actualmente para designar todas aquellas fuerzas que capacitan a las personas para abordar con éxito las crisis vitales, las circunstancias difíciles y los cambios drásticos, de modo que no solo consiguen solucionar esos problemas, sin secuelas negativas duraderas, sino que, a la larga, se convierten incluso en un factor de desarrollo personal. (Gruhl, 2012). En este sentido las personas consideradas resilientes poseen

una serie de actitudes básicas interiores y por las correspondientes destrezas: optimismo, aceptación y predisposición para solucionar los conflictos. Para Clarke (2013) la resiliencia es ni más ni menos que la capacidad de un sistema, un cuerpo, una materia, una persona, un equipo, o una empresa, para absorber y soportar golpes, perturbaciones, traumas, adversidades, situaciones de alto riesgo y estrés, y recuperarse. En el caso de las personas y las organizaciones, implica aprender de la experiencia para gestionar aún mejor los contratiempos futuros.

Considerando a la resiliencia como capacidad humana, esta hace hincapié en la prevención, posibilidad que genera desde una actitud atenta mayores probabilidades de revertir momentos de crisis en las organizaciones y grupos humanos. La acción resiliente apunta a conseguir un contenido promocional en los resultados finales del día a día corporativo (Véliz, 2014).

El mismo autor considera tres niveles del comportamiento organizacional, para desarrollar un modelo de acción resiliente: el sistema personal (generar autoconocimiento), el sistema interpersonal (se busca conseguir relaciones duraderas entre las personas, relaciones verosímiles, y llenas de sentido) y el sistema organizacional (un conjunto de dimensiones organizadas que se mueven, actúan y coordinan entre sí).

Por su lado, Clarke (2013) considera cinco dimensiones de la resiliencia: visión positiva (tiene que ver mucho con el optimismo); enfoque hacia los objetivos (cuán alcanzables serán nuestros objetivos y cuán fácil o agradable será el camino que nos lleve hacia los mismos), capacidad de relación (buenas dotes para la comunicación, la empatía y la capacidad para establecer relaciones positivas en su entorno), autoestima (la estima dirigida a uno mismo, basada en el conocimiento de uno mismo, en la percepción de ser merecedores de bienestar y en el reconocimiento del valor que percibimos aportar) y agilidad (desarrollar, fortalecer la agilidad cognitiva y emocional).

Por lo tanto, la acción resiliente busca cuidar a las personas, los grupos y

organizaciones para que cuando surjan situaciones difíciles o crisis, estos se sostengan y emprendan prácticas de fortalecimiento y desarrollo interno (Véliz, 2014).

## **Metodología**

La investigación es de tipo correlacional, porque busca las relaciones de las variables en un momento determinado y es de paradigma cuantitativo. El diseño de investigación utilizado es no experimental transaccional. Para el procesamiento y análisis de los resultados se hizo uso del programa SPSS 13.0 versión español.

La población estuvo constituida por todos los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano, matriculados en el semestre académico 2016-II, es decir 18 606 de las tres áreas académicas: sociales, ingenierías y biomédicas.

La muestra representativa estuvo constituida por 376 estudiantes matriculados en las tres áreas académicas, la cual se determinó mediante la muestra aleatoria simple, con un margen de error de 5%. De cada escuela profesional se muestreó según la proporción que le corresponde por la cantidad de estudiantes matriculados en dicho semestre.

Se utilizó la técnica de la escala de Lickert, la misma que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se administra” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 385). Estuvo constituido por 25 afirmaciones, 13 para la variable liderazgo, sub divididos en las tres dimensiones de Terrazas (2015): formación asociada a la aptitud, valores asociada a la actitud, transformación asociada a la acción; y 12 afirmaciones para la variable resiliencia, cuyas respuestas fueron: siempre, frecuentemente, algunas veces, rara vez y nunca.

La aplicación de este instrumento a la muestra representativa permitió la confiabilidad del estudio debido a la obtención de resultados parecidos en las informaciones obtenidas de las escuelas. Asimismo, la validez del



instrumento es que permitió medir la variable de estudio, considerando la evidencia relacionada con el contenido, criterio y el constructo del estudio. Respecto al número de estudiantes matriculados al semestre académico 2016-II, los datos fueron obtenidos de las oficinas de informática y la OTI, respectivamente. Luego se coordinó con los directivos y docentes de las tres áreas académicas de la Universidad, en los horarios de la mañana y por la tarde.

Para aplicar el instrumento de medición, primero se dio las instrucciones necesarias, seguidamente se repartió indistintamente a diferentes estudiantes para cubrir las cuotas previstas en la muestra. Estos, en todos los casos se mostraron colaboradores y no hubo dudas durante la resolución de los instrumentos de medición. Las respuestas y la entrega respectiva se hicieron en el lapso de 10 minutos aproximadamente.

Se sistematizó los resultados y se elaboró las matrices de datos tabulando en tablas. Asimismo, se procedió a la distribución absoluta y porcentual, para finalmente terminar con el análisis e interpretación de los resultados resumidos de variable liderazgo en tres dimensiones y la variable resiliencia respectivamente.

## **Resultados y discusión**

### **Correlación de las variables**

En la tabla 1, se puede apreciar que hay una correlación positiva medio al presentar la cifra de 0.545 y 0.000 de significancia. Lo cual permite decir que la dimensión, Formación asociada a la Aptitud, corroborado por el conocimiento y la sabiduría (Terraza, 2015) determinan medianamente los indicadores de la resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano.

Tabla 1 – Correlación entre la dimensión formación con la variable resiliencia

| <b>Correlaciones</b> |                        |                  |                    |
|----------------------|------------------------|------------------|--------------------|
|                      |                        | <b>FORMACIÓN</b> | <b>RESILIENCIA</b> |
| FORMACIÓN            | Correlación de Pearson | 1                | ,545**             |
|                      | Sig. (bilateral)       |                  | ,000               |
|                      | N                      | 376              | 376                |
| RESILIENCIA          | Correlación de Pearson | ,545**           | 1                  |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000             |                    |
|                      | N                      | 376              | 376                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos (2016).

La tabla 2, muestra una correlación significativa de 0.628 entre la dimensión valores asociada a la actitud con la variable resiliencia. Considerando a Terrazas (2015) que los elementos de la dimensión valores, tales como libertad, integridad, determinación, entrega, responsabilidad y entre otros determinan las manifestaciones de resiliencia en los estudiantes de la universidad referida.

Tabla 2 – Correlación entre la dimensión valores con la variable resiliencia

| <b>Correlaciones</b> |                        |                |                    |
|----------------------|------------------------|----------------|--------------------|
|                      |                        | <b>VALORES</b> | <b>RESILIENCIA</b> |
| VALORES              | Correlación de Pearson | 1              | ,628**             |
|                      | Sig. (bilateral)       |                | ,000               |
|                      | N                      | 376            | 376                |
| RESILIENCIA          | Correlación de Pearson | ,628**         | 1                  |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000           |                    |
|                      | N                      | 376            | 376                |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos (2016).

Conforme muestra la tabla 3, existe una correlación positiva de 2 colas, entre las dimensiones de transformación asociada a la acción con la variable resiliencia, la que indica un nivel de significancia de 0.01, o 0.508 de correlación. Bajo la óptica de Terraza (2015), los elementos como éxito y cambio determinan el nivel de resiliencia en los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano, en sus diferentes tipos de acciones y actividades personales, familiares, sociales y académicas.

Tabla 3 – Correlación entre las variables transformación y resiliencia

|                |                        | Correlaciones  |             |
|----------------|------------------------|----------------|-------------|
|                |                        | TRANSFORMACION | RESILIENCIA |
| TRANSFORMACION | Correlación de Pearson | 1              | ,508**      |
|                | Sig. (bilateral)       |                | ,000        |
|                | N                      | 376            | 376         |
| RESILIENCIA    | Correlación de Pearson | ,508**         | 1           |
|                | Sig. (bilateral)       | ,000           |             |
|                | N                      | 376            | 376         |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos (2016).

En general, la variable liderazgo, a través de sus dimensiones Formación – Aptitud; Valores – Actitud; y Transformación – Acción, determinan la relación positiva significativa, es decir, a mayor manifestaciones de liderazgo, mayor actitudes de resiliencia en los estudiantes universitarios.

### **Influencia del Liderazgo en la Resiliencia**

En el resumen de los resultados presentado en las tablas 4 y 5, se aprecia que las acciones de la variable liderazgo, a través de las dimensiones de transformación, valores y formación, influyen en 41.1% en las acciones de la variable resiliencia. Esto quiere decir que todas las acciones de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano se encuentran

influenciadas por las manifestaciones de la variable liderazgo.

Tabla 4 – Influencia de la variable liderazgo en la variable resiliencia

| <b>Resumen del modelo<sup>b</sup></b> |                   |            |                     |                                 |
|---------------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| Modelo                                | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
| 1                                     | ,645 <sup>a</sup> | ,416       | ,411                | ,41016                          |

a. Predictores: (Constante), TRANSFORMACION, FORMACIÓN, VALORES

b. Variable : RESILIENCIA

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos (2016)

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo      | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F      | Sig.              |
|-------------|-------------------|-----|------------------|--------|-------------------|
| 1 Regresión | 44,583            | 3   | 14,861           | 88,335 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residuo     | 62,583            | 372 | ,168             |        |                   |
| Total       | 107,165           | 375 |                  |        |                   |

a. Variable: RESILIENCIA

b. Predictores: (Constante), TRANSFORMACION, FORMACIÓN, VALORES

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos (2016).

Tabla 5 – Coeficientes del modelo de la influencia de la variable liderazgo.

| Modelo         | <b>Coeficientes<sup>a</sup></b>     |                 |                              |      |       |
|----------------|-------------------------------------|-----------------|------------------------------|------|-------|
|                | 95.0% intervalo de confianza para B |                 | Estadísticas de colinealidad |      |       |
|                | Límite inferior                     | Límite superior | Tolerancia                   | VIF  |       |
| 1 (Constante)  |                                     | ,565            | 1,082                        |      |       |
| FORMACIÓN      |                                     | ,059            | ,273                         | ,466 | 2,148 |
| VALORES        |                                     | ,320            | ,584                         | ,365 | 2,736 |
| TRANSFORMACION |                                     | -,030           | ,186                         | ,467 | 2,139 |

a. Variable : RESILIENCIA

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos (2016).

## **Conclusiones**

El liderazgo predominante influye positivamente en el grado de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano, existe una correlación positiva media; es decir, cuanto mayores son las actitudes de liderazgo, mayores son las actitudes de resiliencia. Pues más de la mitad de los encuestados practican actitudes parcialmente favorables de liderazgo y resiliencia de modo frecuente y siempre.

El grado de resiliencia de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano es el término medio, dado que quienes siempre o de modo frecuente tienen actitudes resilientes van desde el 18% al 49% respectivamente, siendo considerable quienes solo a veces presentan estas actitudes en porcentajes que van desde el 14% al 31%.

## **Recomendaciones**

Las academias deben considerar de vital importancia el liderazgo y resiliencia como parte complementaria de su formación profesional de los estudiantes universitarios. Cuantas más cualidades de liderazgo tienen los estudiantes, más sólida son su personalidad frente las situaciones adversas; por eso es necesario contemplar estas variables en el proceso de formación de los profesionales.

## **Referencias**

- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Clarke, D. (2013). *Resiliencia. Guía práctica para reemprender el vuelo en las organizaciones*. Madrid: FC Editorial.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, núm. 39, mayo-agosto, 2013, pp. 152-164
- Dalf, R. L. y Lengel, R. H. (1998). *El liderazgo de Fusión*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Day, D.V., Gron, P. y Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, pp. 857- 880.
- Flores, E.; García, M.; Calsina, W. y Yapuchura, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. *Comuni@cción: revista de investigación en comunicación y desarrollo*, Vol. 7, N° 2, pp. 5-14.
- Gruhl, M. (2012). *El secreto de las personas fuertes: la resiliencia*. Santander: Sal Terrae.
- Hermosilla, D.; Amutio, A.; Da Costa, S. y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Hernandez, R.; Fernandez, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Judge, T. A. y Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of*

- applied psychology, 89,755–768. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.
- Loaiza, C.T.; Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 20, núm. 69, enero-marzo, 2015, pp. 152-171.
- Pearce, C.L. y Conger, J. A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pirela, Ligia; Camacho, Hermelinda; Sánchez, Marhilde (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo Transformacional. Omnia, vol. 10, núm. 2.
- Serrano, B. J. y Portalanza A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma Neg. 2014;5(11): 117-125
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo tridimensional. Perspectivas, núm. 35, pp. 7-28.
- Véliz, F. (2014). Resiliencia organizacional. Barcelona: Gedisa.

**Artículo Recibido:** 25-04-2018

**Artículo Aceptado:** 22-08-2018