

Artículo original

Los estilos de liderazgo determinantes para una gestión efectiva

The decisive leadership styles for effective management

Adrián Enrique Zavala Gonzales³

orcid.org/0009-0008-2860-7628

Otilia Quispe Catti⁴

orcid.org/0000-0001-7033-846X

Recibido 18/11/2024

Aceptado 13/12/2024

Resumen

El estudio tuvo como finalidad establecer los estilos de liderazgo determinantes para una gestión efectiva. El presente estudio es descriptivo exploratorio. El enfoque utilizando fue el cuantitativo. El diseño fue no experimental de naturaleza transversal. La muestra fue no aleatoria y estuvo conformada por 26 docentes del nivel de Educación Superior. Para lograr el objetivo se aplicó la técnica de la encuesta mediante Google Forms, que fue enviada a través de WhatsApp a los profesores que forman parte de la muestra. Para el análisis de fiabilidad del instrumento se utilizó como indicador el Alpha de Cronbach, que obtuvo el valor de (0.811) considerándose alta la confiabilidad. Los resultados revelan que existen características de un liderazgo basado en la innovación y mejora continua, así como en un liderazgo basado en la revisión de los errores para la implementación de planes de mejora, ambas muy importantes para una gestión educativa efectiva. Se concluye que los estilos de liderazgo transformacional y el Transaccional, son determinantes para una gestión efectiva.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo situacional, gestión educativa.

³ Master in Bussines of Administration. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Cs. Empresariales, Tacna-Perú. adrzavala@virtual.upt.pe

⁴ Maestro en Ciencias con mención en Contabilidad: Auditoría. Universidad Privada de Tacna, Facultad de Cs. Empresariales, Tacna-Perú. otiquispe@virtual.upt.pe



Abstract

The purpose of the study was to establish the leadership styles that are decisive for effective management. The present study is descriptive and exploratory. The approach used was quantitative. The design was non-experimental and cross-sectional in nature. The sample was non-random and was made up of 26 teachers at the Higher Education level. To achieve the objective, the survey technique was applied through Google Forms, which was sent through WhatsApp to the teachers who are part of the sample. For the reliability analysis of the instrument, Cronbach's Alpha was used as an indicator, which obtained the value of (0.811), with reliability considered high. The results reveal that there are characteristics of leadership based on innovation and continuous improvement, as well as leadership based on the review of errors for the implementation of improvement plans, both very important for effective educational management. It is concluded that transformational and transactional leadership styles are determinants for effective management.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, situational leadership, educational management.

Introducción

En el ámbito de las organizaciones, el término liderazgo es entendido como la manera como se gestionan los intereses y actividades laborales de un grupo de personas (Andersen, 1998), logrando encaminar la intención y las operaciones hacia un determinado fin, conocido como objetivos corporativos, que será la base para los procesos de toma de decisiones. Estudios realizados acerca de liderazgo se han enfocado en los denominados estilos de liderazgo, entendiendo estos como las actitudes que pueden ser desarrolladas por parte del líder para la integración de funciones básicas de la dirección, con el fin de alcanzar las metas organizacionales. El presente documento aborda el tema de liderazgo a partir de una breve descripción de las corrientes reconocidas en esta materia, haciendo especial mención de aquellos modelos de liderazgo que han contribuido al desarrollo del liderazgo transformacional, foco de estudio de este artículo. Seguidamente se exponen los aspectos más relevantes que lo catalogan como una tendencia directiva aplicable a las organizaciones contemporáneas. De igual forma, se describen las diferencias básicas entre el liderazgo transformacional y el transaccional, destacando el primero como alternativa eficaz para involucrar a directivos, empleados, líderes y colaboradores dentro de los sistemas de planeación estratégica de las compañías. Finalmente se describe la teoría del Liderazgo de Rango Completo como un modelo que busca integrar el aspecto transformacional y transaccional del liderazgo y se nombran algunos métodos de medición que pueden ser utilizados.

Revisión de literatura

El término liderazgo lleva a preguntar qué es o qué hace un líder, siendo la respuesta la esencia misma del liderazgo, tal y como lo expresa Rossel (2006:6): "Líder es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden, alcanzar un objetivo común. Un verdadero líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la empresa (...) El líder para la empresa es como una brújula, pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas; la misión básica de todo líder es dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos." Al hablar del origen y evolución del liderazgo transformacional se hace referencia a una retrospectiva de las principales teorías que han surgido alrededor de este tópico. A lo largo de la historia se ha hablado de conceptos clásicos como el de rasgos, comportamientos, liderazgo situacional, carismático, transaccional, hasta llegar a un liderazgo íntegro conocido como liderazgo transformacional. Para Bass y Avolio (2006), está integrada por las acciones del líder, que provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten agradados con las decisiones del líder, observándose como las acciones de liderazgo generan un clima organizacional sano, para el buen desarrollo de las actividades. Bajo el enfoque del liderazgo Bass y Avolio (2000) consideran tres modelos de liderazgo: el transformacional, el transaccional y el no liderazgo también llamado *laissez-faire*. Cada uno analizado a través de sus tres dimensiones:

- a. **Liderazgo transformacional:** Según Gutiérrez y Barbosa (2015), establece una relación mutua entre el líder y los seguidores por lo que se realiza una transformación interna e incremento de la moral, con lo que se obtienen resultados importantes para la organización. A través de tipo de liderazgo se motiva a los empleados para que realicen más de lo que se espera de ellos. Entre sus sub dimensiones se tienen:
 - Consideración individualizada: En ella los líderes atienden las necesidades individuales de crecimiento y logro de los subordinados del equipo, siendo sus mentores y coach.
 - Estimulación intelectual: En ella los líderes estimulan a que sus subordinados sean creativos, innovadores y busquen, por sí mismos, soluciones a los problemas que surjan.
 - Influencia idealizada atribuida: En ella los líderes son respetados, admirados y ganan la confianza de sus subordinados quienes se identifican y buscan imitarlos.
 - Influencia idealizada conductual: Es idéntica a la influencia idealizada atribuida, sin embargo, el comportamiento del líder se mide a través de la conducta específica.

- Motivación inspiracional: En ella los líderes tienen la capacidad de motivar a sus integrantes del equipo y proporcionar un significado al trabajo. De la misma manera, el líder otorga la visión de futuro a los empleados de la organización.
- b. El liderazgo transaccional:** En esta forma de liderazgo el líder motiva y guía a los seguidores en la dirección establecida por la organización, determinando roles y tareas para que se cumplan las metas, para ello, utiliza el sistema de recompensa de acuerdo a los resultados. Entre sus subdimensiones se tienen:
- Recompensa contingente: En ella el líder desarrolla conductas en las que clarifica las expectativas de los seguidores y les brinda un reconocimiento cuando logran los objetivos.
 - Dirección por excepción activa: Este tipo de líderes busca corregir las desviaciones y fallos de los subordinados cuando se logran los objetivos propuestos por la organización.
- c. Liderazgo pasivo o evitador:** Es aquel en el que el líder busca no influenciar en los subordinados y eludir cualquier responsabilidad de supervisión.
- Dirección por excepción pasiva: Este tipo de líder deja que las cosas sucedan y no interviene a menos que haya problemas serios.
 - Laissez-faire: En ellos los líderes evitan tomar decisiones y no se implican en los asuntos importantes.

Metodología

La investigación fue descriptiva correlacional, con un enfoque transversal. Su objetivo fue identificar los estilos de liderazgo determinantes para una gestión efectiva. La investigación fue basada en una muestra no aleatoria de 26 profesores de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna. Se aplicó la técnica de la encuesta, con 12 ítems. La encuesta se elaboró en Google Forms con la escala de Likert. Se obtuvo una tasa de respuestas del 98%. El instrumento obtuvo (0.811) de confiabilidad con el método de Alpha de Cronbach. Se realizó un análisis estadístico descriptivo que incluyó la distribución de frecuencias, y el análisis de medias aritméticas. A continuación, se aplicó la prueba estadística del chi cuadrado para dar cuenta de las relaciones encontradas. La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 24.0.

Resultados

A continuación, se presentan los análisis de las percepciones que tienen los docentes que forman parte del estudio.

1. Descripción de la muestra

La tabla 1, muestra que el 71% (12) de los profesores son del género femenino, en la tabla 2, se observa que el 65% (11) son mayores de 45 años.

Tabla 8
Características de la muestra

Genero	f	%
Hombres	9	34.6
Mujeres	17	65.4
Edad		
Entre 30 y 40 años	2	7.7
Más de 40	24	92.3
Experiencia		
Menor de 15	7	26.9
Entre 15 y 25	15	57.7
Más de 25 años	4	15.4
Grados académicos		
Doctor	8	30.8
Maestría	15	57.7
Sin grados	3	11.5

2.- Análisis de los estilos de liderazgo

2.1.- El liderazgo transformador

Los profesores que participaron del estudio (Tabla 2) perciben que, en la Gestión Educativa de la Escuela, se prioriza la innovación y la mejora continua en el desempeño docente (57.7%), considerando que esto sucede en un marco de cumplimiento de los principios y valores institucionales (50.0%). Del análisis se deduce que las principales acciones académicas e institucionales están basadas en un liderazgo transformacional que focaliza su intervención en la innovación y mejora continua de calidad académica.

Tabla 2
Descripción de ítems de liderazgo transformador

Ítems	Siempre	Casi siempre	Regular mente	Casi nunca	Nunca
La gestión dedica tiempo a enseñar y orientar sobre la calidad académica	46.2	26.9	15.4	7.7	3.8
La gestión innova y mejora la calidad del desempeño docente	57.7	23.1	7.7	7.7	3.8
La gestión promueve la confianza, el bienestar del grupo y fortalecimiento del clima institucional	46.2	19.2	26.9	3.8	3.8
La gestión dirige en función a los principios y valores institucionales	50.0	19.2	23.1	7.7	-

Nota: Elaboración propia

2.2.- Análisis del liderazgo transaccional

Los profesores que participaron del estudio (Tabla 3) perciben que, en la Gestión Educativa de la Escuela, se prioriza el desarrollo de un modelo basado en la revisión y propuestas de solución a los principales problemas que afectan la calidad académica (65.4%), considerando la implementación de estrategias de motivación para los docentes innovadores que buscan la mejora continua de la gestión (50.0%). Del análisis se deduce que existe la convicción de buscar las soluciones a los problemas con la participación de los equipos de los docentes, reconociendo y valorando su participación y compromiso con la calidad académica.

Tabla 3

Descripción de los ítems de liderazgo transaccional

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Regularmente	Casi nunca	Nunca
La gestión dirige su atención a la revisión de los errores, para mejorar la calidad	65.4	15.4	11.5	7.7	-
La gestión reconoce méritos de los docentes	30.8	23.1	38.5	7.7	-
La gestión promueve el trabajo colaborativo	42.3	15.4	38.5	3.8	-
La gestión motiva a los docentes innovadores.	50.0	34.6	11.5	3.8	-

Nota: Elaboración propia

2.3.- Análisis del liderazgo pasivo

Los profesores que participaron del estudio (Tabla 4) perciben en función de las respuestas; Nunca, casi nunca, regularmente, casi siempre y siempre, que, en la Gestión Educativa de la Escuela, se evidencia que se actúa con bastante regularidad, en demorar demasiado en dar respuestas a temas relevantes (38.5%), y en estar ausente cuando se trata de brindar atención y solución de problemas importantes que afectan el adecuado funcionamiento de la Institución (30.8%). Del análisis se deduce que las principales acciones académicas e institucionales están reducidas a las características de un liderazgo pasivo o evasivo, que afecta el dinamismo y la calidad académica.

Tabla 4

Descripción de los ítems del liderazgo pasivo o evitador

Ítems	Siempre	Casi Siempre	Regula rmente	Casi nunca	Nunca
La gestión descuida los problemas relevantes hasta que se vuelven serios	15.4	26.9	26.9	11.5	19.2
La gestión actúa sólo cuando las cosas funcionan mal	19.2	15.4	19.2	15.4	30.8
La gestión está ausente cuando surgen problemas importantes.	19.2	7.7	30.8	7.7	34.6
La gestión demora en dar respuesta a temas urgentes.	15.4	26.9	38.5	-	19.2

Fuente: Elaboración propia

3.- Pruebas estadísticas

Planteamiento de hipótesis 1

H₀: El estilo de liderazgo transformacional, no es determinante.

H₁: El estilo de liderazgo transformacional, es determinante

$\alpha = 5\%$

Niveles y escalas

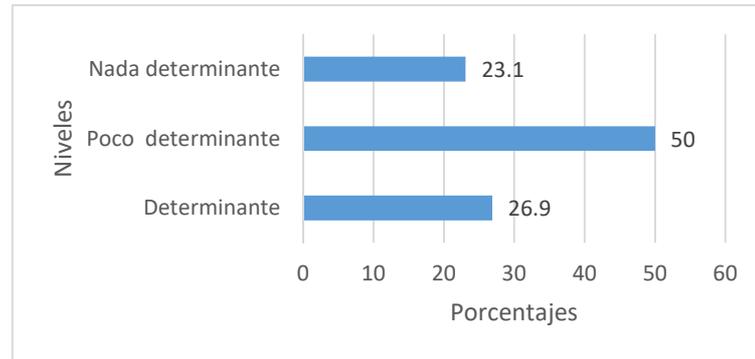
Tabla 5

Niveles de liderazgo transformador

Niveles	Escala	f	%
Determinante	15 - 20	7	26.9
Poco determinante	10 - 14	13	50.0
Nada determinante	4 - 9	6	23.1

Nota: Base de datos de SPSS

Figura 1
Niveles de liderazgo transformador



La Tabla 5 y Figura 1 muestran el nivel de percepción que los docentes encuestados tienen respecto del estilo de liderazgo transformador. Como puede observarse el 50% de los docentes encuestados consideran que el nivel de liderazgo existente es poco determinante en el logro de los resultados de la gestión, el 26.9% consideran que es determinante y el 23.1% sienten que no es determinante. Del análisis se deduce que el estilo de liderazgo transformacional es poco determinante en la gestión de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna.

Estadístico de prueba

Chi cuadrado

Nivel de significancia: 5%

Tabla 6

Prueba de chi cuadrado para una muestra

Liderazgo transformacional	Valores críticos
Chi cuadrado	18.259
Gl.	4
Sig.	0.001
N	26

Regla de decisión

Si el valor Sig. < 5%; es determinante

Si el valor Sig. > 5%; no es determinante

Decisión

En la Tabla 6, se observa que el valor crítico de significancia (Sig.=0.001), es menor que (0.05%), en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H₀) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la hipótesis alterna (H1), es decir,

que el liderazgo transformacional es determinante en la gestión de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna

Planteamiento de hipótesis 2

H₀: El estilo de liderazgo transaccional, no es determinante

H₁: El estilo de liderazgo transaccional, es determinante

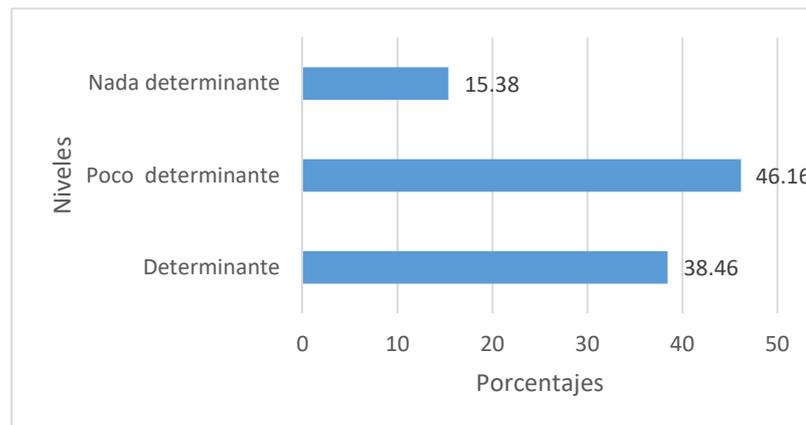
$\alpha = 5\%$

Determinación de niveles y escalas

Tabla 7
Niveles de liderazgo transaccional

Niveles	Escala	f	%
Determinante	15 – 20	10	38.46
Poco determinante	10 – 14	12	46.16
Nada determinante	4 – 9	4	15.38

Figura 2
Niveles de liderazgo transaccional



La Tabla 7 y Figura 2 muestran el nivel de percepción que los docentes encuestados tienen respecto del estilo de liderazgo transaccional. Como puede observarse el 46.16% de los docentes encuestados consideran que el nivel de liderazgo existente es poco determinante en el logro de los resultados de la gestión, el 38.46% consideran que es determinante y el 15.38% sienten que no es determinante. Del análisis se deduce que el estilo de liderazgo transaccional es poco determinante en la gestión de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna.

Estadístico de prueba

Chi cuadrado

Nivel de significancia: 5%

Tabla 8

Prueba de chi cuadrado para una muestra

Liderazgo transaccional	Valores críticos
Chi cuadrado	11.208
Gl.	4
Sig.	0.024
N	26

Regla de decisión

Si el valor Sig. < 5%; es determinante

Si el valor Sig. > 5%; no es determinante

Decisión

En la Tabla 8, se observa que el valor crítico de significancia (Sig.=0.024), es menor que (0.05%), en consecuencia, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95%, y se acepta la hipótesis alterna (H_1), es decir, que el liderazgo transaccional es determinante en la gestión de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna

Planteamiento de hipótesis 3

H_0 : El estilo de liderazgo pasivo, no es determinante

H_1 : El estilo de liderazgo pasivo, es determinante

$\alpha = 5\%$

Determinación de niveles y escalas

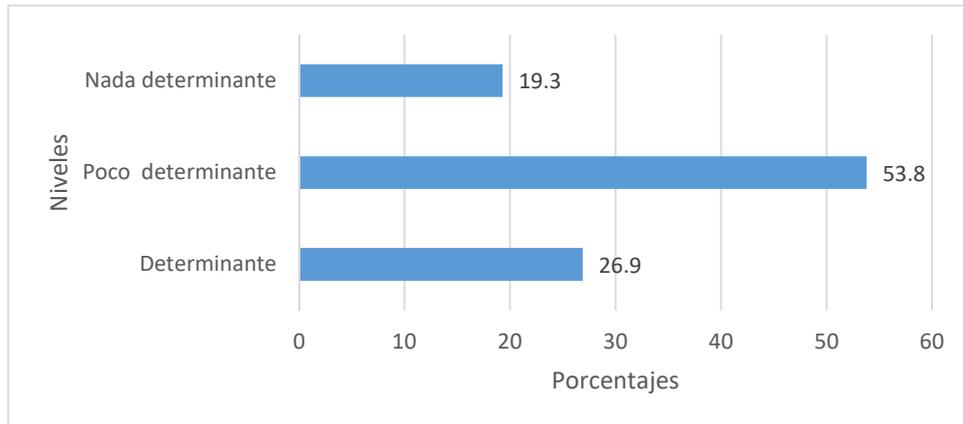
Tabla 9

Niveles de liderazgo pasivo

Niveles	Escala	f	%
Determinante	15 - 20	7	26.9
Poco determinante	10 - 14	14	53.8
Nada determinante	4 - 9	5	19.3

Figura 3

Niveles de liderazgo pasivo/evitador



La Tabla 9 y Figura 3 muestran el nivel de percepción que los docentes encuestados tienen respecto del estilo de liderazgo pasivo. Como puede observarse el 53.8% de los docentes encuestados consideran que el nivel de liderazgo existente es poco determinante en el logro de los resultados de la gestión, el 19.3% consideran que es determinante y el 26.9% sienten que no es determinante. Del análisis se deduce que el estilo de liderazgo pasivo es poco determinante en la gestión de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna.

Estadístico de prueba

Chi cuadrado

Nivel de significancia: 5%

Tabla 10

Prueba de chi cuadrado para una muestra

Liderazgo pasivo	Valores críticos
Chi cuadrado	9.261
Gl.	4
Sig.	0.06
N	26

Regla de decisión

Si el valor Sig. < 5%; es determinante

Si el valor Sig. > 5%; no es determinante

Decisión

En la Tabla 10, se observa que el valor crítico de significancia ($\text{Sig.}=0.06$), es mayor que (0.05%), en consecuencia, se toma la decisión de aceptar la hipótesis nula (H_0) a un nivel de confianza del 95%, y se rechaza la hipótesis alterna (H_1), es decir, que el liderazgo pasivo no es determinante en la gestión de la Escuela de Educación Superior Pedagógica José Jiménez Borja de Tacna

Conclusión

Actualmente los estilos de liderazgo son factores determinantes para el logro de una gestión efectiva, en base a la consecución de las metas alcanzadas. Los Estudios realizados acerca de liderazgo se han enfocado en los denominados estilos de liderazgo, entendiendo estos como las actitudes que pueden ser desarrolladas por un equipo directivo liderado por el director. La presente investigación, aborda el tema de liderazgo considerando que es una de las cualidades que todo directivo debe de aplicar si su propósito es asegurar resultados.

El estudio revela que los estilos de liderazgo son relevantes según los objetivos que busca la Institución. Si el objetivo de la Institución es la innovación y la mejora continua de la calidad académica, entonces el estilo de liderazgo apropiado es el transformacional, lo confirma 57.7% de los profesores encuestados, así mismo, si el objetivo de la institución es la de revisión de errores para implementar y ejecutar planes de mejora, entonces el estilo de liderazgo apropiado es el transaccional, lo confirman el 65.4% de los encuestados, ambos estilos de liderazgo se complementan. Igualmente, el estudio revela evidencia estadística que el estilo de liderazgo pasivo no es determinante en el éxito de la Gestión Educativa.

La presente investigación demuestra que los estilos de liderazgo, que son determinantes en la gestión efectiva; son los estilos de liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, con un nivel de confianza del 95%.

Referencias

- Acosta, J. (2018). *El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes*. Universidad de La Salle.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112–121.
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set : technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Mind Garden Inc.

- Cabezas, C. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del centro del muchacho trabajador. *Revista PUCE*, (103), 3–31.
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 273–284. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285
- Carrasco, S. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.
- Ccala, M. (2019). *Estilos de liderazgo y gestión de recursos humanos en los servicios de salud en la red cusco norte*. [Tesis, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/3678/253T20191001_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández Ferreras, F. (2018). Liderazgo y gestión de personas en la sociedad del conocimiento. *Economía Industrial*, (407), 21–34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535705>
- Frkovich Mallqui, B. (2018). *Relación entre los Estilos de Liderazgo y el Compromiso Organizacional Pontificia*. [Tesis, Universidad Católica del Perú, Lima].
<https://repositorio.pucp.edu.pe/items/5a0a8385-dd18-43ac-bc1c-e01674b52a5d>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Revista UTC Prospectivas*, 1, 56–75.
https://www.researchgate.net/publication/326762185_Analisis_de_las_teorias_de_liderazgo_hacia_una_propuesta_metateorica_Analysis_of_the_leadership_theories_Towards_a_metatheoretical_proposal
- Gutiérrez, M., & Barbosa, E. (2015). *Estilos de liderazgo según el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/aec0321f-80d6-4cdd-b63d-14636ab6bdf2>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista Gestión Joven*, (18), 183–195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>
- Lucana, V. (2019). *La personalidad*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
<https://repositorio.une.edu.pe/entities/publication/f6256118-3782-4b26-b677-1bc318c6d0b4>

- Mendoza, I., Castaño, J., & García, B. (2018). Influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en el compromiso de personal asistencial hospitalario en Colombia. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad de México.
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2018/3.07.pdf>
- Niño, L., & Parra, L. (2019). Estilos de liderazgo y Satisfacción Laboral en personal operativo en seguridad privada. Perspectiva psicosocial intralaboral. *Revista Verba Iuris*, (42), 99–111.
https://www.researchgate.net/publication/336969666_Estilos_de_liderazgo_y_satisfaccion_laboral_en_personal_operativo_en_seguridad_privada_Perspectiva_psicosocial_intralaboral
- Oña-Sinchiguano, B. (2020). Teoría de la Contingencia y Teoría de Costos en sectores económicos vulnerables. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(Extra 4), 706–716. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7672168>
- Peris, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Universitat Jaume I.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/10522#page=1>
- Tafur, E., & Villar, L. (2020). *Relación entre los estilos de liderazgo y el nivel de motivación laboral de los colaboradores en la Municipalidad Provincial de Chota, año 2019*. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Cajamarca].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_e1d8578c5d683c54fa7e9964cb21004f/Description#tabnavhttps://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_e1d8578c5d683c54fa7e9964cb21004f/Details
- Vega, C., & Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5x Corta)*. [Tesis pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106405>