

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES



AUTOR

Diana patricia López Álvarez

Código del Estudiante: 0106200

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Administrador de Empresas**

Director: Hugo Fernando Jaramillo Pérez

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Resumen

El presente documento establece un esquema de análisis del liderazgo situacional iniciando por la descripción teórica del mismo, evaluando las características de los niveles de motivación y madurez de los colaboradores de una organización. A lo largo del mismo, se describe la manera en la que este liderazgo puede ser aplicado en empresas de poco personal, como es el caso de las Mipymes, y se establece los beneficios de su aplicación en cuanto a la facilidad que aborda debido al tamaño de la empresa, generando resultados en corto y mediano plazo, que, en la mayoría de los casos, no se ve reflejado en esos periodos de tiempo para grandes empresas. Igualmente se expone un esquema de la estructura de las Mipymes para orientar al lector en la diferenciación de estas empresas de las grandes empresas y de esta manera tener una visión holística de la aplicación del liderazgo situacional en ellas.

Palabras claves / Key Words: Liderazgo, estilo de liderazgo, Mipymes, colaboradores, beneficios organizacionales / Leadership, leadership style, MSMEs, employees, organizational benefits.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se manejan en mercados muy competitivos y de amplia cobertura, por lo que requieren contar con una capacidad de respuesta, procesos innovadores y personal altamente capacitado para lograr un desempeño exitoso. Es por ello por lo que se vuelve necesaria la incorporación en los procesos administrativos de estilos gerenciales orientados a la mejora social para fortalecer el crecimiento de una cultura organizacional en la que el liderazgo sea un factor clave en la dirección de la misma.

A lo largo de los años, se ha evidenciado como las grandes organizaciones han implementado estrategias de liderazgo para generar valor agregado en las mismas, siendo un tema de debate la importancia del líder como alguien que se hace o nace dentro de la organización (Mera et al., 2021).

Ante ello, y considerando las ventajas que puede traer consigo a las organizaciones, en el presente documento, se hará énfasis en la aplicación del liderazgo situacional que se caracteriza por adaptarse a sus colaboradores, siendo el rol del líder un elemento diferenciador en la mejora de los procesos.

Así mismo, se orientará específicamente en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante Mipymes), ya que como más adelante se expondrá con mayor profundidad, este tipo de organizaciones son las que cuentan con mayor proporción en nuestro país y la cantidad de colaboradores que manejan es relativamente baja y controlable, por lo que se evidencia la necesidad e imperatividad de evaluar la manera en la que se pueda mejorar el desempeño organizacional, estableciendo siempre como premisa, la calidad del trato a los colaboradores, sin dejar a un lado el cumplimiento de las metas operacionales.

Para ello, se abordará un apartado teórico que permita conocer un poco más acerca de este tipo de liderazgo, así como la proporción e importancia de las Mipymes en Colombia, para así entrar en profundidad en lo referente a la aplicación del liderazgo situacional en estas organizaciones; una vez obtenida esta información, se podrán presentar las conclusiones que den respuesta a la interrogante básica del documento, sobre la importancia del liderazgo situacional para el crecimiento empresarial en las Mipymes.

Importancia del liderazgo situacional para el crecimiento empresarial en las Mipymes

Como elemento inicial en el desarrollo del presente ensayo, se debe destacar la importancia que tiene el conocimiento de la base del desarrollo argumentativo del mismo, enfocando la definición de liderazgo situacional en todo su contexto y direccionado a las Mipymes.

Ante ello, es necesario inicialmente entender que el liderazgo situacional, es un modelo desarrollado por Hersey y Blanchard en el año de 1969, que expone la importancia de que los líderes se adapten al nivel de madurez que tenga su colaborador, existiendo para ello cuatro niveles (directivo, consultivo o participativo, persuasivo y delegativo), pero que a su vez tiene la particularidad de requerir una gran madurez por parte del líder para poder adaptarse a estos niveles según sea el caso de cada organización (Mesa, 2020).

Esta premisa permite entender o definir, que el enfoque principal del documento, es demostrar las razones principales por las que el uso de un liderazgo situacional es necesario para mejorar el desempeño organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas, considerando igualmente importante orientar la mirada a la particularidad de las Mipymes, desde un enfoque de tamaño, en donde esta base permite facilitar el esquema comunicacional de los líderes, especialmente debido a que en la mayoría de los casos este estilo de liderazgo no se ha desarrollado a fondo en las organizaciones, aún con su alto potencial social en la misma.

Las Mipymes desde un contexto empresarial a nivel mundial, se caracterizan como se mencionó previamente, por estar conformadas por tres tipos de organizaciones (micro, pequeñas y medianas empresas) que limitan no solo la cantidad de empleados que la conforman, sino también la cantidad de activos que la determinan, por lo que es necesario contar con un contexto más

completo sobre estas empresas, y para ello, se presenta en la Figura 1 sus características básicas de personal y activos.

Figura 1

Características de las Mipymes en Colombia



Nota. Representación del número de empleados y activos de las Mipymes (Bancolombia, 2018).

De acuerdo a lo expresado por (Flórez, 2019), las pymes conjuntamente con las microempresas, son la base económica predominante del mercado en Colombia. Cada año se crean aproximadamente 300.000 empresas, de las cuales, más de 200.000 son Mipymes; razón por la cual sobresale la importancia de aplicar una metodología que desarrolle y permita incrementar los beneficios sociales y económicos en las organizaciones (Cordoba, 2020).

Considerando esto, de acuerdo con los datos presentados por Confecámaras, se expone que según (Ministerio del Trabajo, 2019).

En Colombia para el año 2018 existían aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas registradas en el Registro Único Empresarial -RUES-, lo que en ese momento representaba casi el 90% del sector productivo nacional, generando el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia.

Así mismo, de acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio de Bogotá solo el 10% de las Mipymes tienen un ciclo de vida mayor a los 5 años, especialmente debido a que no cuenta con líderes que se orienten al manejo de estrategias sustentables que le den mayor relevancia a la innovación, el conocimiento y el manejo adecuado de sus colaboradores (Gonzales et al., 2021).

Estos datos no son insignificantes, sino todo lo contrario, es un sector productivo de alto crecimiento anual que brinda la mayor cantidad de empleo del país, lo cual amerita un estudio significativo de la forma en la que se pueda mejorar el desempeño de sus colaboradores para aumentar los beneficios organizacionales y por consiguiente sus beneficios personales y sociales.

Es por ello que el análisis de la aplicación de este estilo de liderazgo en las empresas, permite realizar comparaciones válidas entre la manera de aplicarla a grandes empresas o a las Mipymes, estableciendo así la manera más idónea para su implementación sin importar el tamaño de la empresa y permitiendo demostrar los numerosos beneficios que trae consigo desde el punto de vista estratégico.

1.1 Características del liderazgo situacional en las organizaciones

El liderazgo en las organizaciones es un esquema aún muy poco utilizado, y muchas veces definido hacia la labor de dirigir un equipo de trabajo sin mayores dificultades; sin embargo, de acuerdo a un análisis presentado por el diario El Espectador, en Colombia la mayoría de las organizaciones se encuentran orientadas al cumplimiento de una meta de productividad y entrega de resultados medibles y cuantificables, específicamente en productos o servicios (Cortez, 2018), esto demuestra que su enfoque no se encuentra orientado hacia el talento humano, hacia sus necesidades, incremento de la creatividad y trabajo en equipo, lo que da como resultado un cumplimiento de

metas pero no el crecimiento real de la organización, o por lo menos no desde una visión estructural, sino de una visión organizacional y de crecimiento personal.

Administrativamente, el liderazgo en una organización tiene gran importancia debido a la relación que se forja entre el líder y los seguidores, así como de la manera en la que ambos logran las metas que la organización se plantee.

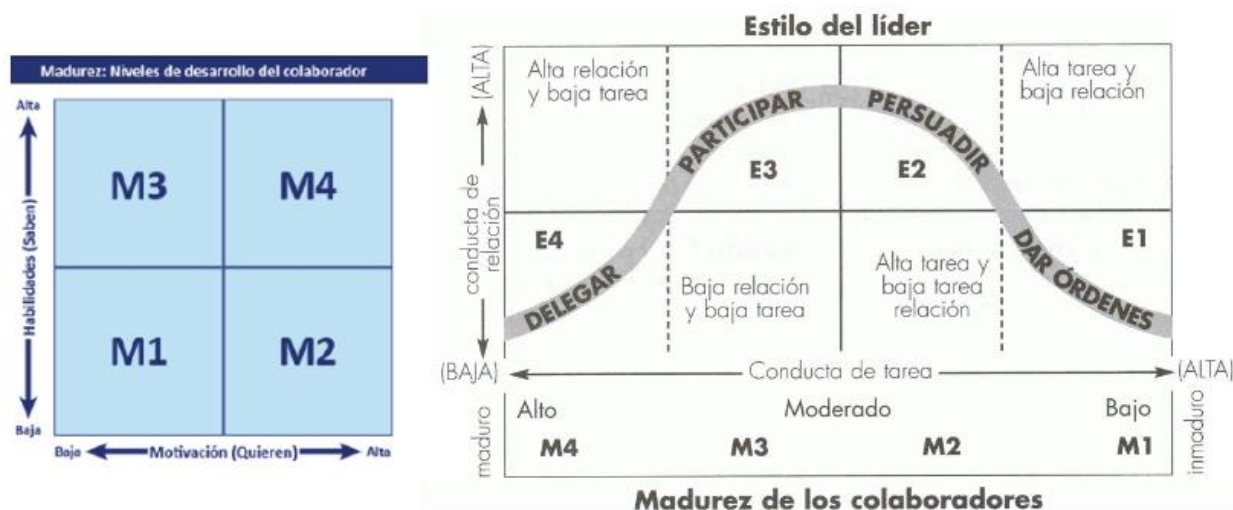
De acuerdo con un estudio realizado por LinkedIn en el año 2017, se determinó que la razón principal por la que los colaboradores abandonaban sus puestos de trabajo se debía a que no estaban satisfechos con el estilo de liderazgo de su organización, especialmente con su superior inmediato, el índice de rotación determinado fue casi del 11% de acuerdo a la muestra analizada (Navea y Talla, 2018).

Es por ello que es fundamental entender las particularidades de las empresas para definir el estilo de liderazgo más acorde a la misma, analizando los enfoques organizacionales, la particularidad de sus colaboradores y el tamaño de la misma. Ante esta premisa, el liderazgo situacional es uno de los enfoques de liderazgo que permite adaptarse a la realidad de las organizaciones, especialmente a las Mipymes que, al contar con poco personal, requieren que sus colaboradores apoyen y se comprometan mucho más con sus funciones.

Para poder analizar las características de este estilo de liderazgo en las organizaciones, es necesario definir brevemente en que consiste el mismo; iniciando con la descripción de sus cuatro niveles o estilos del líder y los niveles de madurez de los colaboradores. Para ello, se considera la Figura 2, en la que se muestra gráficamente los aspectos básicos del liderazgo situacional.

Figura 2

Niveles del Liderazgo situacional



Nota. Representación gráfica de los niveles de liderazgo y madurez de los colaboradores (González et al., 2021)

De acuerdo con la figura anterior, se cuentan con cuatro niveles o estilos de liderazgo que se adaptan al grado de madurez que tenga el colaborador. En la figura de la izquierda se representan los 4 niveles de madurez denominados M1, M2, M3 y M4, que representan la relación entre la motivación del colaborador y su nivel de conocimiento sobre la tarea realizada. Considerando estos datos, en la gráfica de la derecha se presentan estos niveles de izquierda a derecha (M4 a M1), y sobre ellos una gráfica que representa el estilo del líder, el cual se adapta a este nivel de madurez en donde es posible delegar cuando el colaborador tiene una madurez M4 (Alta motivación, alto conocimiento) hasta un estilo autoritario para aquellos colaboradores con madurez M1 (Baja motivación, bajo conocimiento), siendo estos últimos aquellos colaboradores que requieren impulso para realizar sus tareas, y siendo los M4 aquellos que pueden ser delegados como nuevos líderes (González et al., 2021).

Esta premisa teórica muestra que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la respuesta que dan los colaboradores al momento de asignárseles tareas y responsabilidades; normalmente en la alta dirección se considera importante mantener un enfoque de ordenanza, desde el punto de vista de dar órdenes y

no considerar lo que los demás opinan, especialmente porque es lo que siempre se ha manejado; sin embargo, son justamente los líderes de la alta dirección los que deben evaluar cuales de sus colaboradores pueden aportar mayores beneficios a la organización (González et al., 2021)

Con esto en mente, la primera característica a analizar de este estilo de liderazgo es la influencia sobre los procesos, productos y servicios de una organización. Cuando se hace uso del liderazgo situacional en las organizaciones, se modifica de alguna manera la percepción de los colaboradores en el desempeño de sus actividades; muchas veces se logra desarrollar un sentido de pertenencia de los procesos organizacionales al punto de buscar la manera de garantizar el cumplimiento de metas, razón por la cual se mejoran los procesos y por consiguiente los resultados presentados como productos o servicios (Montenegro, 2018).

La segunda característica a desarrollar es la influencia del líder a sus subordinados, esto se logra mediante ese proceso de adaptación del líder según las características del colaborador. La premisa de esta influencia, que debe ser positiva y orientada al logro de los objetivos, se basa en la adaptación, mediante un proceso de cambio gradual que el líder realiza para establecer un ambiente de confianza y respeto mutuo que le ayude a obtener resultados positivos luego de generar instrucciones de trabajo a sus subordinados (Maque y Quispe, 2021).

La tercera característica es el aumento del compromiso organizacional, este aspecto se ve reflejado especialmente en la oportunidad que se les brinda a los colaboradores de formar parte de las decisiones de la organización. Cuando los colaboradores aportan ideas y acciones de mejora a los diferentes procesos de la organización, se adquiere un nivel de compromiso que no se obtendría cuando solamente se toman decisiones en los niveles directivos de las mismas, por lo que este aumento del compromiso, al formar parte de las ideas, pero que sean tomadas en consideración, establece un aporte al crecimiento de

la organización por la mejora del desempeño de los colaboradores al querer alcanzar las metas que ellos mismos se han planteado (Cardozo y Kwan, 2018).

Estas tres características definen una manera muy participativa tanto para el rol del líder como del colaborador; siendo un enfoque en ambas direcciones que aporta beneficios a la organización. Desde una perspectiva personal, al observar la manera en la que los líderes abordan a sus colaboradores para brindarles información sobre sus responsabilidades, en muchos casos se realiza de forma directa, sin diferenciar las características del colaborador y la manera en la que éste puede abordar su trabajo.

Algunas veces se observa la designación de actividades sin evaluar su manera de trabajar, o más importante, su enfoque de la organización y su compromiso a la misma, y esto está bien, porque es parte de una cultura organizacional muy común, y nuestro país no escapa de ello. Sin embargo, en los casos en que se observa la integración de un liderazgo en la organización, que muchas veces ni conocemos que tipo de liderazgo es, los beneficios a corto y mediano plazo son mucho mayores y los resultados para los colaboradores son aún más significativos al sentirse que hacen parte de la toma de decisiones en la organización y que sus conocimiento e ideas hacen para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.2 Implementación del liderazgo situacional en las MiPymes

Si bien se ha hablado de las características de la aplicación del liderazgo situacional en las organizaciones, al analizar los resultados que se obtienen, es necesario señalar la similitud que cada una de las características mencionadas ofrecen al crecimiento organizacional; y es que sus fines se basan en establecer inicialmente un proceso de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores en la organización, lo cual permita desarrollar sus potenciales

personales, mediante el conocimiento inicial de sus competencias, así como la libertad de expresar ideas y coadyuvar a la toma de decisiones.

Así pues, como se mencionó previamente, la característica fundamental de las Mipymes es que cuentan con poco personal en sus nóminas, por lo que es mucho más sencillo implementar acciones individuales con sus colaboradores; es por ello que es importante considerar la prioridad de evaluar el grado de motivación que tiene cada colaborador y definir así las acciones a seguir para aquellos colaboradores que se encuentren en el grupo M1 (baja motivación, bajo saber), esto especialmente porque son ellos los que limitan o frenan el crecimiento organizacional.

Esta es la razón por la cual se deben evaluar las competencias integrales de cada trabajador y determinar si realmente se encuentra en el área más idónea de acuerdo con su conocimiento, de esta manera se puede realizar una movilización de puesto o cargo, de forma tal que se incremente su potencial y ejecute tareas acordes a su conocimiento, y si esta medida no es adecuada, iniciar procesos de capacitación acordes a en sus competencias.

Bajo este enfoque, la base general de la implementación de este estilo de liderazgo es la comunicación efectiva entre líderes y colaboradores, caso particular expuesto por (Enderica, et al., 2018), que indican que:

La comunicación es necesaria para el adecuado funcionamiento de las estructuras organizacionales, no solo para procesos económicos sino igualmente para los gerenciales, debido a que la adecuada comunicación y el estilo de liderazgo permite que los miembros de esta se sientan motivados y potencie la realización de las metas y objetivos organizacionales, traduciéndose en un mejor clima organizacional.

Es por ello que la aplicación del estilo de liderazgo situacional es un ejemplo acertado en empresas con poco personal como las Mipymes, las cuales, por experiencia propia y análisis documental, permiten ser evaluadas desde muchos escenarios, en especial desde el laboral, ya que por su pequeño tamaño facilitan la aplicación de metodologías de análisis individual que permiten la diferenciación de acciones según los resultados obtenidos.

Este estilo de liderazgo, permite que se establezca una mejor reestructuración de la organización, permitiendo a colaboradores de alto nivel de compromiso, formar parte activa de las actividades, mediante la toma de decisiones efectiva y el apoyo a sus demás compañeros, permitiendo así brindar oportunidades de crecimiento y definiendo estrategias que coadyuven a la mejora gradual de los resultados de aquellos colaboradores con poca motivación, especialmente si son reubicados o si observan que un mayor nivel de compromiso podría abrirles nuevas oportunidades de crecimiento en la organización.

1.3 Beneficios del liderazgo situacional en las MiPymes

Si bien se ha hablado acerca del liderazgo situacional, las características que lo distinguen y la manera en la que se pueden implementar en la Mipymes, es necesario finalizar este análisis determinando o presentando cuáles son los beneficios finales de su implementación, y más allá los elementos que lo distinguen a ser escogido como el más adecuado para las Mipymes.

Las Mipymes son la base de la economía en nuestro país, y su crecimiento es en sí la base del crecimiento económico de nuestra sociedad. El estilo de liderazgo analizado puede crear ciertos beneficios que arraigan el crecimiento económico de las mismas, ya que orientan al desarrollo de la base fundamental de las mismas, las personas.

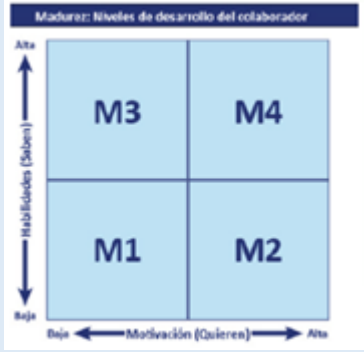
Es por ello que uno de los beneficios que trae consigo el liderazgo situacional es que permite que sus líderes analicen el entorno organizacional y definan el tipo de estrategia y liderazgo que deben aplicar para crear un ambiente de trabajo acorde a los objetivos de la organización y por ende generar mayores beneficios económicos.

Ante esta premisa, es necesario que para poner en marcha la aplicación de este estilo de liderazgo en las Mipymes se lleve a cabo un conjunto de acciones que permita a los encargados desarrollar de forma adecuada la implementación de este liderazgo. Así a continuación se presentará un cuadro de pasos que permita orientar estas acciones a seguir.

Tabla 1

Acciones a seguir para la determinación del esquema de trabajo por departamento

Acción	Medidas	Responsable
Revisión del tipo de organización	Se debe desarrollar un conjunto de acciones para determinar el tipo de organización, definir si es una micro, pequeña o mediana empresa. Aun cuando esta información se encuentre en los estatutos, debe ser verificada a efectos de dar continuidad al proceso.	Recursos Humanos Líder del proceso de Análisis Situacional
Determinación del área a intervenir	Se debe iniciar el proceso por áreas, de forma que sea más sencillo el análisis. Es necesario que se liste por orden de prioridad, cuáles serán los departamentos intervenidos. Esto se debe coordinar con cada líder de departamento para determinar los prioritarios.	Recursos Humanos Líder del proceso de Análisis Situacional Líder de cada departamento
Revisión por empleado del departamento	Una vez definido el departamento a intervenir, es necesario que se inicie una revisión por cada trabajador para determinar el Nivel de Madurez del mismo. Para ello se debe realizar lo siguiente: 1. Designar una actividad a cada trabajador, estableciendo plazo y requerimiento específico. 2. Verificar los resultados de la designación y comparar el desempeño del trabajador con el siguiente cuadro:	Líder del proceso de Análisis Situacional Líder de cada departamento

	 3. Establecer el Nivel de madurez a cada trabajador considerando el grado de motivación y el grado de habilidades para desarrollar la actividad designada.	
Establecer el estilo del líder de cada departamento por empleado	De acuerdo a los resultados del Nivel de madurez del trabajador, se debe definir el estilo de liderazgo a aplicar según los resultados. En la figura siguiente se definen los estilos a aplicar.  Resultados: Madurez M1: el líder debe establecer un estilo de liderazgo en el que se le dé lineamientos de forma continua al trabajador. El líder debe estar pendiente de las actividades asignadas y hacer seguimiento a los resultados de los mismos, su interacción es más de órdenes que de apoyo. Madurez M2: El estilo de liderazgo requiere utilizar la persuasión para que el trabajador realice su trabajo con gusto, no se asignan tantas tareas o responsabilidades, pero si se tiene alta interacción con el trabajador. Madurez M3: Se utilizará un estilo de liderazgo participativo, en el que se brinda al trabajador la opción de opinar y generar sus propias ideas	Líder del proceso de Análisis Situacional Líder de cada departamento

	sobre las actividades y el desarrollo de acciones a favor de la empresa. Madurez M4: Se genera un esquema de delegación de actividades y responsabilidades. Este es el estilo de liderazgo de guía, donde el trabajador podrá estar a cargo de otras actividades y podrá contar con su propio personal para desarrollar nuevas tareas.	
Seguimiento a las acciones tomadas	Se debe realizar un seguimiento oportuno de las acciones previas, estableciendo periodos de rendición de cuentas a la Alta dirección, definiendo los indicadores de resultados y desempeño que se logren con esta metodología.	

Nota. Elaboración propia (Gonzales, Montoya, Palacios, Vargas, & Gomez, 2021)

La información obtenida con la aplicación del esquema, permite evidenciar si la aplicación del éxito del liderazgo situacional, de acuerdo a las necesidades y actitudes/aptitudes del trabajador, es o no beneficiosa para la organización. De forma general, el conocimiento de estos resultados permite vincular de forma mucho más concreta un clima organizacional acorde a la estrategia organizacional y, por ende, repercute en los resultados económicos de la misma.

CONCLUSIONES

De forma general, una vez analizado el contenido previamente plasmado, se puede evidenciar la importancia de la revisión de los colaboradores en una organización, sin importar su capacidad económica o de personal; esto se debe a que el conocimiento de las competencias y potenciales de los colaboradores es la base fundamental de su crecimiento y de la proyección que ofrece hacia sus clientes.

Como lo exponen (Franco y Urbano, 2019), los empresarios de este tipo de empresas necesitan brindar mayor relevancia a la reputación y prestigio de su organización en el mercado, buscando la aceptación y por ende el crecimiento en una comunidad tan competitiva como la actual, por lo que deben revisar las habilidades, destreza y conocimientos de sus colaboradores para incrementar el nivel educativo y garantizar profesionalización en las tareas que desempeñan.

Esta es solo la premisa básica de la aplicación de un liderazgo situacional, que se adapta a las realidades de la organización y a las particularidades de cada colaborador. Es un estilo de liderazgo que aporta beneficios no solo de conocimiento del perfil del colaborador, sino que permite evidenciar o distinguir aquellos colaboradores que tienen potencial de liderazgo, y en los cuales se puede delegar funciones de importancia que pueden estar saturando ciertos niveles de la organización, y que finalmente permitiría a los líderes un crecimiento en su rol, no porque se minimicen sus responsabilidades, sino que les permite evaluar aspectos organizacionales que no han sido revisados y que en muchos casos por motivo de tiempo no han sido verificados.

El liderazgo situacional brinda a las organizaciones beneficios de flexibilidad al momento de ejecutar sus actividades, pero que evidentemente requieren de una alta inversión preliminar de tiempo y personal para evaluar a los colaboradores, y además de ello, necesita que los líderes que se manejen

en diferentes niveles, puedan tener la versatilidad de adaptarse a esas situaciones y a los diferentes tipos de colaboradores de la organización. Sin embargo, es de saber que los beneficios finales de este tipo de liderazgo, son mucho mayores que la inversión inicial aplicada, por lo que se recomienda su implementación en las Mipymes, considerando como punto de partida los niveles superiores de dichas organizaciones y evaluar los niveles M4 de los colaboradores para permitir la delegación de responsabilidades y tareas; de esta manera forjar nuevos líderes que permitan desarrollar en los demás niveles de madures de los colaboradores un esquema de liderazgo situacional como punto de partida hacia una organización óptima y potenciar así los beneficios de esta implementación hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente se concluye que los beneficios adquiridos con este esquema de liderazgo, permiten orientar a las organizaciones hacia un camino organizacional acorde a las necesidades del entorno, las expectativas de la organización y especialmente al logro de los objetivos propuestos para brindar a sus clientes productos y servicios de alta calidad, esto debido a que el clima organizacional debe ser garante de generar resultados óptimos bajo estándares de producción adecuados y con un clima organizacional acorde que brinde estabilidad social a sus trabajadores.

REFERENCIAS

- Bancolombia. (2018). Conoce todo sobre las pymes en Colombia.
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/legal-y-tributario/todo-sobre-las-pymes-en-colombia>
- Cardozo, S., y Kwan, C. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay.
 blob:<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/495c2a35-44aa-4286-b04d-027f9c562ff3>
- Cordoba, N. (2020). IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE COLOMBIA, DESDE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA.
http://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18067/1/2020_liderazgo_situacional.pdf
- Cortez, W. (2018). IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR PARA LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES Y EDUCATIVAS.
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/998>
- Enderica, O., Almeida, K., Chamba, S., y Tinoco, E. (2018). Implementación de un liderazgo empresarial que mejore la comunicación efectiva en las empresas de una ciudad ecuatoriana.
<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/674/532>
- Flórez, A. (2019). El liderazgo transformacional como impulsor de la innovación y gestión del conocimiento en las pymes.
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/32545>
- Franco, M., y Urbano, D. (2019). Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país.
<https://www.redalyc.org/journal/212/21259805009/html/>
- Gonzales, Y., Montoya, S., Palacios, K., Vargas, L., y Gomez, J. (2021). Modelo de liderazgo para las pymes de los subsectores agropecuario y transporte en el municipio de Palmira.
<https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/view/343/473/6853>

- Maque, K., y Quispe, K. (2021). RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y HABILIDADES DIRECTIVAS EN EL PERSONAL DE LÍNEA DE MANDO DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.
http://190.119.145.154/bitstream/handle/20.500.12773/12359/PSmaaykm_qucukv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mera, M., Cruz, K., y Zambrano, E. (2021). El liderazgo y su importancia en las organizaciones.
<https://www.eumed.net/uploads/articulos/a546ca6b158584bb339527f6e0fd7c6f.pdf>
- Mesa, E. (2020). EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y TIPOS DE PODER EN MINEROS S.A, UN COMPARATIVO GENERACIONAL.
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17426/ErikaFabiola_MesaCardona_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ministerio del Trabajo. (2019). MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia.
<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Montenegro, V. (2018). RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA.
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/714/TESIS%20LS%20-%20CO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navea, M., y Talla, C. (2018). Estilo de liderazgo situacional y su relación con el clima organizacional en una empresa de electrificación, en el año 2018.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/635411/Navea_RM.pdf?sequence=3&isAllowed=y