

**Cuadro: Construcción del Estado del Arte
RESUMEN ANALÍTICO ESPECIALIZADO R.A.E.**

RAE No. 1		Fecha de elaboración: 14 de junio de 2020	
Tipo Publicación: Investigación aplicada, Opción de grado	No. Topográfico:	Páginas: 170 Documento completo	Año: 2020
Título y datos complementarios: LIDERAZGO XY			
Autor (es): Pájaro, J. (2020)			
Palabras Claves: Teoría X, Teoría Y, Teorías X/Y, Liderazgo XY, McGregor			
Descripción General o Resumen: El Liderazgo XY hace parte de las corrientes emergentes y se apoya en el paradigma actual, bienestar y satisfacción de los empleados. Parte de los supuestos de Douglas McGregor en sus teorías X y Y, quien define a un empleado X como una persona que le disgusta el trabajo y por eso lo evita y un empleado Y, como alguien que disfruta el trabajo. El documento tiene como propósito establecer los fundamentos a este estilo de liderazgo, mediante un análisis bibliográfico, de tipo cualitativo y descriptivo que, usando el método inductivo plantea la estructura de la propuesta. Surge como respuesta a la limitada fundamentación teórica que interrelaciona a estas teorías con el liderazgo y su utilidad para la gestión humana. En el análisis se contemplan cuatro escenarios: 1) empleados X que permanecen X en el tiempo; 2) empleados X que se transforman en Y; 3) empleados Y que permanecen Y en el tiempo, y 4) empleados Y que se transforman en X. Los resultados explican que, para la gestión de estas situaciones, se sugieren dos estrategias: 1) Transformar y 2) Mantener, así como la integración de los siguientes sistemas: 1) Control, 2) Entrenamiento, 3) Participación y 4). Se concluye con un sistema estructurado y sugiere este documento como una aproximación a la estructura de un estilo de liderazgo que debe ser analizado y validado.			
Objetivo General: Estructurar los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, como nueva propuesta de liderazgo organizacional para empleados tipo X y Y, según las teorías de Douglas McGregor y las necesidades propias de la organización.			
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none"> • Describir las situaciones que se generan en las organizaciones con empleados tipo X y Y, frente a los propósitos transformacionales o de mantenimiento que se requieran. • Determinar los estilos de liderazgo y las actitudes que dan lugar a cada situación y que transforma o mantiene a empleados X y Y. • Especificar los tipos de relaciones que se suscitan en la interacción, entre empleados X o Y, y líderes o jefes X o Y. • Formular los sistemas que estructuran al Liderazgo XY, como una nueva propuesta de liderazgo organizacional, que defina y oriente los procesos de relacionamiento e influencia en empleados X y Y. 			
Ejes Temáticos: <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes: Investigaciones que correlacionan las teorías X y Y de McGregor con temas organizacionales como la motivación, desarrollo organizacional, gestión humana, trabajo en equipo, comunicación, entre otros, se citan 49 investigaciones realizadas a nivel mundial. • Teoría X y Teoría Y. • Liderazgo organizacional • Evolución conceptual del liderazgo • Enfoques de liderazgo • Estilos de liderazgo • Empleados X, Empleados Y • Empleados X que se mantiene X • Empleados X que se transforman en Y • Empleados Y que se transforman en X • Empleados Y que se mantienen en Y • Liderazgo indiferente • Liderazgo efectivo • Liderazgo sostenible 			

- Liderazgo nocivo
- Actitudes del líder Vs Actitudes del empleado
- Relaciones de confianza entre líder y seguidores en el Liderazgo XY
- Fundamentos conceptuales del Liderazgo XY
- Estructura del sistema de control transformador en el liderazgo XY
- Estructura del sistema de entrenamiento transformador en el liderazgo XY
- Estructura del sistema de participación para mantener en el liderazgo XY
- Estructura del sistema de delegación para mantener en el liderazgo XY

Áreas del Conocimiento: El Management

Método:

Análisis bibliográfico en torno al liderazgo y a las teorías de McGregor, es de tipo descriptivo porque analiza, interpreta y describe al liderazgo en su naturaleza actual, para luego explicar la concepción y fundamentación de un nuevo enfoque, Liderazgo XY.

Instrumentos:

Análisis documental, sistematización de la información, estructuración de informe (Material de consulta).

Estructura del Marco Teórico:

- Teoría X y Teoría Y (McGregor, 1960)
- Liderazgo organizacional: Antonakis et al. (1989), (Maxwell (1996), Robbins & Judge (2009), Kawata (2015), Daft & Lane (2008), Covey (2003), Goleman (2011), Lussier & Achua (2016), Bonifaz (2012), Estrada (2007), Ganga & Navarrete (2013), Lupano & Castro (2006), Zaccaro & Klimoski (2001).
- Evolución moral del liderazgo: Ferrer et al. (2000), Daft (2011), Kanungo (2009), Arredondo (n.d.), Díaz (2018), Bennis (2000).
- Enfoques de liderazgo:
 - Enfoque del gran hombre: Giraldo & Naranjo (2014), Natera (2001), Victoria (2010).
 - Enfoque de los rasgos: Ganga & Navarrete (2013), Chamorro (2005), Judge et al. (2009), Ayoub (2010), Daft & Lane (2008), Yahaya et al. (2014).
 - Enfoque de la conducta: García (2015), Lussier & Achua (2016), Daft & Lane (2008), Chamorro (2005), Barahona et al. (2011), Yahaya et al. (2014), Giraldo & Naranjo (2014).
 - Enfoque situacional: Fiedler (1981), Bar-tal (1972), Giraldo & Naranjo (2014), Lupano & Castro (2006), López (2012), Horton & Farnham (2007), Hersey & Blanchar (1969), Hersey et al. (1979), Evans y House (1971), Kerr y Jermier (1978), Vroom y Yetton (1973), Fiedler & Garcia (1987), Wofford (1982).
 - Enfoque del poder y la influencia: Daft & Lane (2008), Gómez (n.d.), Sy et al. (2018), Takala (2005), Lussier & Achua (2016), Yuk (1999).
 - Enfoque de las relaciones: Lupano & Castro (2006), Graen & Uhl-bien (1995), Katz & Kahn (1978), García (2015), Daft & Lane (2008), Giraldo & Naranjo (2014), Bass & Riggio (2006).
 - Enfoque motivacional: McClelland et al. (1989), Gómez (n.d.), Romero (1993), Salom (1996), Bar-Tal (1972).
 - Enfoque de liderazgo emergente: Day (2012), Hollander et al. (2017), García (2015), Gómez (n.d.).
- Estilos de liderazgo:
 - Sánchez (2017), Yahaya et al. (2014), García (2015), Blake & Mouton (1962), Vroom & Jago (1995), Goleman (2011), McClelland et al (1989), Jones & George, (2010), Sánchez (2008), Gómez (n.d.).
 - Liderazgo situacional: Hersey & Blanchar (1969), Gómez (n.d.), Baquero & Sánchez (2000), García (2015), Daft & Lane (2008), Sánchez (2000), Sanchez & Rodríguez (2010), Lussier & Achua (2016).
 - Liderazgo transaccional y transformacional: MacGregor Burns (1978), Bass & Riggio (2006), Daft & Lane (2008), Kanungo (2009), Fernández & Quintero (2017), Mulla & Krishnan (2009), Contreras & Barbosa (2013), Ortiz & Mendoza (2007), Salazar (2006), Gómez (2008), Jones & George (2010), Yukl (1999), Siles (2015), Durán & Castañeda (2015), Drucker (2002), Lapo & Jácome (2015).
 - Liderazgo creativo: Vivolo (2015), Quintero et al. (2011), Gardié (2006), López (2004), Vázquez (2015).
 - Liderazgo adaptativo: Heifetz et al. (2012), Gutiérrez (2019), Avolio & Dodge (2000), Cabrera (2012), Marín (2018), Cepeda & Vera (2007), Uhl-bien & Arena (2018).
 - Liderazgo estratégico: Rowe (2001), Fierro (2012), Landrum et al. (2000), Worden, (2003), Worden & Correll (2005), Davies & Davies (2006), Alalfy & Elfattah (2014), Beatty & Hughes

(2005), Olaka et al. (2017), Slawinski (2007).

Resultados:

La propuesta estructural de este documento consiste en analizar y exponer los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, el cual sienta sus bases en los postulados de las Teorías X y Y de Douglas McGregor. Por tal razón, se inicia enunciando la manera como se aprecia un empleado X y un empleado Y desde la óptica del Liderazgo XY, tomando como referencia sus conductas o comportamientos. Cabe resaltar que este comportamiento puede ser de manera permanente o transitoria y se ha estructurado por variables o criterios que pueden ser internos o externos. Factores externos, Sánchez & García (2017), factores internos Chiavenato (2007), los cuales se pueden ocultar, según el modelo de iceberg Spencer & Spencer (1993). Las circunstancias que debe afrontar el líder respecto a la definición determinística del tipo de empleado que anhela en sus equipos son:

- a. X = X: Hace referencia a un empleado tipo X que se mantiene X (debilidad sostenida)
- b. X = Y: Se refiere al empleado tipo X que se transforma en Y (Ideal)
- c. Y = Y: Hace referencia a un empleado tipo Y que se mantiene Y (fortaleza sostenida)
- d. Y = X: Se refiere al empleado tipo Y que se transforma en X (punto crítico).

Estilos de liderazgo desarrollado en cada situación:

- Liderazgo indiferente: Hersey & Blanchar (1969), Sánchez (2008), Chamorro (2005), Blake & Mouton (1962), Giraldo & Naranjo (2014), Edwards (2006), Schedlitzki et al. (2018).
- Liderazgo efectivo: Hersey & Blanchar (1969), Blake & Mouton (1962), Prieto et al. (2010), Pautt (2011), Choo (2007), Mumford et al. (2000), Guimerá (2018), Maxwell (2002), Prieto et al. (2010), Hernández (2017), Maxwell (2005), March et al. (2014), Drzewiecka & Roczniowska (2018), School (2015), Hellriegel & Slocum (2015).
- Liderazgo sostenible: Ramírez et al. (2018), Ferrer & Caridad (2017), Howieson et al. (2019), Lukoschek et al. (2018), Golmoradi & Ardabili (2016), Blake & Mouton (1962), Chávez & Ibarra (2016), Pham & Kim (2019).
- Liderazgo nocivo: Hersey & Blanchar (1969), Reed (2005), Blake & Mouton (1962), Sarabia & López (1991), Castro & Noguera (2014), Reed (2014), Hellriegel & Slocum (2015), Jijón & Fierro (2016).

Actitudes del líder Vs Actitudes del empleado en cada escenario:

- Cuadrante 1, Condena: Pacsi et al. (2014), Simonetta (2017).
- Cuadrante 2, Empodera: Spreitzer et al. (1999), Dust et al.(2018), Monje et al.(2020), Assen (2019), Gracia et al. (2020), Avolio et al. (2004), Barsade et al.(2001), Kesari et al.(2019).
- Cuadrante 3, Potencia: Martínez (2018), Fausing et al.(2015), Arnold et al. (2000), Amundsen & Martinsen (2015), Lussier & Achua (2016), Barahona et al.(2011), Hellriegel & Slocum (2015), Maxwell (1996), Day (2012), Rojas et al. (2016), Gardié (2006), Calderón & Moreno (2018).
- Cuadrante 4, Depreda: Castro & Noguera (2014), Calderón & Moreno (2018), Simonetta (2017), Medina (2015).

Relaciones de confianza entre líder y seguidores en el Liderazgo XY:

- Jefe X y Subordinado X o Y: Dailey (2012), Chiavenato (2007), Chiavenato (2009), Hellriegel & Slocum (2015), McClelland et al. (1989), Madrigal (2009), Daft & Lane (2008), Cardona & Elola (2004).
- Líderes Y con seguidores X o Y: Dailey (2012), Durand (2003), Robbins & Judge (2009), Cardona & Elola (2004), Chiavenato (2007), Chiavenato (2009), Hellriegel & Slocum (2015), Bracho (2005).

Fundamentos conceptuales del Liderazgo XY:

- Control para la transformación (SCT): Hersey & Blanchar (1969), Hernández (2017), Revilla & Tovar (2011), Arango (2007), Bohórquez (2011).
- Entrenamiento para la transformación SET): Hersey & Blanchar (1969), Jordán & Garay (2014),

- Daft (2011), Lussier & Achua (2016), Maxwell (1996), Madrigal (2009).
- Participación para el mantenimiento (SPM): (Palomo, 2013), Bracho & García (2013), Castro (2012), Alves (2000).
- Delegación para el mantenimiento (SDM): Daft & Lane (2008), Daft (2011), Hersey & Blanchard (1969), Sánchez (2000), Madrigal (2009), Guimerá (2018), Crissien (2005), Garza et al.(2018).

Conclusiones:

En la organización se pueden presentar cuatro situaciones con respecto a los empleados X y Y. estas son: X = X: Hace referencia a un empleado tipo X que se mantiene X (debilidad sostenida); X = Y: Se refiere al empleado tipo X que se transforma en Y (Ideal); Y = Y: Hace referencia a un empleado tipo Y que se mantiene Y (fortaleza sostenida) y Y = X: Se refiere al empleado tipo Y que se transforma en X (punto crítico). Estos escenarios establecen el accionar del líder XY, entiendo los errores y aciertos que se dan en las organizaciones y es lo que el Liderazgo XY pretende intervenir. Para el primer caso, se evidencia un liderazgo indiferente que condena al empleado en permanecer en ese estado de improductividad; el segundo demuestra la efectividad del liderazgo porque empodera al empleado; en la tercera situación se da un liderazgo sostenible que potencia las fortalezas del equipo y, por último, un liderazgo nocivo que hace daño a la organización y que depreda los recursos, especialmente a las personas.

El estilo de liderazgo XY, es un estilo emergente que se ajusta al nuevo paradigma, por lo cual se enfoca en las personas, mediante dos estrategias, transformar y mantener y la aplicación de cuatro sistemas. Un primer sistema denominado Sistema de Control Transformador (SCT), aplicado a empleados X que pretenden permanecer X; en segundo lugar, se da ejecución al Sistema de Entrenamiento Transformador (SET) y se aplica a empleados X que se quieren transformar a Y. A medida que el empleado avanza en su proceso de transformación, se desarrolla en tercer momento el Sistema de Participar para Mantener (SPM), aplicado a empleado recién convertidos Y, con riesgo a que puedan retroceder, la estrategia es abrirle campo de participación; por último, a empleados Y que permanecen Y, se aplica el Sistema de Delegación para Mantener (SDM), asignando responsabilidades y empoderando en aspectos específicos. De esta manera, se estructuran los fundamentos conceptuales del Liderazgo XY, con la aplicación de las dos estrategias, transformar y mantener y la consolidación de los cuatro sistemas.

Referencias Bibliográficas:

- Alalfy, H. R., & Elfattah, D. A. (2014). Strategic Leadership and Its Application in Egyptian Universities. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 59–66. <https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n6p59>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología Del Deporte*, 9(1–2), 123–133. http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo_y_clima_organizacional.pdf?sequence=1
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (1989). Leadership past present future. *Leadership: Past, Present, and Future*, 3–16. <https://doi.org/10.1227/01.NEU.0000028086.48597.4F>
- Anzola, O. (2002). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. *Sotavento MBA*, unknown(7), 38–50.
- Arango, M. (2007). Control organizacional: ¿ sistema o agregado de elementos? *AD-Minister*, 11, 80–96. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327241005.pdf>
- Arnold, J., Beach, L., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249–269. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21)
- Arredondo, F. (n.d.). La Falta de Integridad en el Liderazgo Organizacional Arredondo Trapero, Florina. http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XIV/ARREDONDO_FLORINA.pdf
- Arredondo, F., & Garza, J. (2015). Un modelo de virtudes relacionales y principios guía para una comunidad- empresa basada en el diálogo. *Revista Empresa y Humanismo*, XVIII(1), 81–114. https://www.researchgate.net/publication/272492944_Un_modelo_de_virtudes_relacionales_y_principios_guia_para_una_comunidad-empresa_basada_en_el_dialogo
- Arslan, A., & Staub, S. (2013). Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business. *Physics Procedia*, 75, 102–111.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.012>

- Assen, M. F. Van. (2019). Empowering leadership and contextual ambidexterity e The mediating role of committed leadership for continuous improvement. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.002>
- Avolio, B., & Dodge, G. (2000). E-Leadership : Implications for Theory , Research , and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.948.3825&rep=rep1&type=pdf>
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Puja, B. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Baquero, C., & Sánchez, E. (2000). Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). *An. Psicol*, 16(2), 167–175. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16716206.pdf>
- Bar-Tal, Y. (1972). What Can We Learn from Fiedler's Contingency Model? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19(1). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-5914.1989.tb00136.x>
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86–97. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265422684006.pdf>
- Barbosa, D., Piñeros, R., & Noguera, Á. (2013). Retos actuales del gobierno corporativo en torno a la creación de valor. *Criterio Libre*, 11(19), 187. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.19.1107>
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2001). To your heart ' s content : A model of affective diversity in top management Teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(March), 802–836.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. *Academy of Management Review*, 12(4), 756–757. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306754>
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership (LEA (ed.); Second Edi)*. LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. <https://epdf.pub/transformational-leadership-second-edition.html>
- Beatty, K., & Hughes, R. (2005). Reformulating strategic leadership. In *European Business Forum (Ed.)*, *European Business Forum* (pp. 14–17). <http://connection.ebscohost.com/c/articles/16628515/reformulating-strategic-leadership>
- Bennis, W. (2000). End of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *IEEE Engineering Management Review*, 28(3), 36–42. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80008-x](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80008-x)
- Blake, R. R. ., & Mouton, J. S. . (1962). Managerial Grid. *Management Today*, 44–48. <https://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Robert-R.-Blake-y-Jane-S.-Mouton.pdf>
- Bobic, M. P., & Davis, W. E. (2003). Public Management Research Association A Kind Word for Theory X: Or Why So Many Newfangled Management Techniques. *Public Administration Research and Theory: J-PART*, 13(3), 239–264. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug022>
- Bohórquez, L. E. (2011). Sistema de control estratégico y organizacional, críticas y desafíos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 307–322. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/1098/1318>
- Bojadziev, M., Stefanovska-Petkovska, M., Handziski, V., & Barlakoska, G. (2016). Age Related Preferences of Leadership Style: Testing McGregor's Theory X and Y. *Journal of Management Research*, 8(4), 187. <https://doi.org/10.5296/jmr.v8i4.10088>
- Bowlby, K., Mcdermott, E. P., & Obar, R. (2011). Personal Values , Behavior And Conflict Resolution Styles : A Study Of Contemporary Mainland Chinese Business Students. *Journal of International Business Ethics*, 4(1), 42–59. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.1592&rep=rep1&type=pdf>
- Bracho, A. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la practica. *Compendium*, 8(14), 5–19. <https://www.redalyc.org/pdf/880/88001402.pdf>
- Bracho, & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional Some Theoretical. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 15(2), 165–177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Brdulak, J., Senkus, P., & Senkus, A. (2017). The concept of employee motivation and leadership related lifestyles. *Filosofija, Sociologija*, 28(2), 109–118.

https://www.researchgate.net/publication/317429015_The_Concept_of_Employee_Motivation_and_Leadership_Related_Lifestyles

- Burke, W. (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History*, 17(2), 193–201. <https://doi.org/10.1108/17511341111112596>
- Cabrera, J. (2012). Liderazgo Adaptativo: la búsqueda de la emergencia. In *Cabrera Management Consultants* (Vol. 6, p. 9). <https://cabreramc.files.wordpress.com/2012/04/liderazgo-adaptativo-06.pdf>
- Calderón, G., Cuartas, J., & Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151–166. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512009000300011&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Calderón, & Moreno, M. (2018). Liderazgo negativo, riesgo psicosocial y salud en el trabajo. https://www.researchgate.net/publication/319472182_LIDERAZGO_NEGATIVO_RIESGO_PSICO_SOCIAL_Y_SALUD_EN_EL_TRABAJO
- Campagnola, M. (2017). Examining the Relationship Between Communication Apprehension and Individual Innovativeness in Managers. *ProQuest Dissertations and Theses*, 222. https://manchester.idm.oclc.org/login?url=https://search.proquest.com/docview/1973567562?accountid=12253%0Ahttp://manfe.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/44MAN/44MAN_services_page?genre=dissertations+%26+theses&atitle=&author=Campagnola%2C+Michelle&volume
- Cardona, P., & Elola, A. (2004). Confianza en las relaciones jefe -subordinado (No. 1–12; IESE PUBLISHING).
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43(3), 450–460. <https://doi.org/10.1108/00251740510589814>
- Castro, G. (2012). Efectos del liderazgo, poder e influencia sobre las relaciones intra-específicas presentes en una organización privada [Universidad del Rosario]. <https://www.urosario.edu.co/Administracion/documentos/investigacion/Proyecto-Guido-Castro-Defensa-Candidatura-Doctoral.pdf>
- Castro, G., & Noguera, Á. (2014). Organizational predation: The consequences of the use of power in the organization. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 233–242. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.03.001>
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a (U. C. de Madrid (ed.); E-Prints C). <https://eprints.ucm.es/7143/1/T28589.pdf>
- Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(1), 138–158. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833009.pdf>
- Chiavenato. (2007). Administración de recursos humanos (McGrawHill (ed.); Octava Edición). <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional (McGrawHill (ed.); Segunda Edición). <https://www.academia.edu/29923149/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf>
- Ciulla, J. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28. <http://web02.gonzaga.edu/orgl/orgl503/Articles/Article6.pdf>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 39, 152–164. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Covey, S. R. (2003). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva (PAIDÓS (ed.)). <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (C. Learning (ed.); Decima edición). Vanderbilt University. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Daft, R. L., & Lane, P. G. (2008). The Leadership Experience (Thomson (ed.); Fourth Edición). <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>
- Dailey, R. (2012). Comportamiento Organizacional. In H.-W. University (Ed.), *Escuela de Negocios de Edimburgo*. [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)
- Dartey-Baah, K. (2009). Douglas McGregor's theoretical models: Their application in assessing

leadership styles. Academic Leadership, 7(4).
<https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1326&context=alj>

- Dasgupta, S. A., Suar, D., & Singh, S. (2013). Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, 35(2), 173–199. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>
- Davies, B. J., & Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121–139. <https://doi.org/10.1177/1741143206059542>
- Davison, H., & Smothers, J. (2015). How theory X style of management arose from a fundamental attribution error. *Journal of Management History*, 21(2), 210–231. <https://doi.org/10.1108/JMH-03-2014-0073>
- Day, D. V. (2012). Leadership. Researchgate, January 2012, 1–34. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0022>
- De Mello, M. F. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 209–218. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/7369/6727>
- Díaz, O. (2018). Avances en liderazgo: el modelo situacional. *Temáticas Emergentes En Innovación Universitaria*, 1(February), 117–131. https://www.researchgate.net/publication/326625814_Avances_en_liderazgo_el_modelo_situacion_al
- Drucker, P. F. (2002). La gerencia en la sociedad futura (G. E. Norma (ed.)). https://www.academia.edu/24182520/La_gerencia_en_la_sociedad_futura
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(72), 135–147. <https://doi.org/10.14718/ACP.2015.18.1.13>
- Durand, V. (2003). Confianza y eficacia ciudadana en una sociedad con alta desigualdad. *OPINIÃO PÚBLICA*, 12(12), 277–296. <https://www.scielo.br/pdf/op/v12n2/03.pdf>
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570–583. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>
- EAE Business School. (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? In *Retos para ser directivo* (p. 11). <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Estrada, S. (2007). El liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343–348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271–291. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0075>
- Ferrer, & Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. *Orientación y Sociedad*, 17, 85–94. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68803/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ferrer, J., Clemenza, C., Romero, D., & Rojas, L. (2000). Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmatica Universitaria. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 7(23), 23. <https://www.redalyc.org/pdf/105/10502306.pdf>
- Fiedler, F. (1981). Leadership Effectiveness. *The American Behavioral Scientist*, 24(5), 619. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>
- Fierro, I. (2012). El rol del liderazgo estratégico en las organizaciones. *Saber, Ciencia y Libertad*, 7(1), 119–123. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2012v7n1.1792>
- Frias, R. (2011). La confianza, factor fundamental del capital social en el Análisis de las organizaciones. *Capital Humano*, 258, 1–19. http://www.mtramiss.gob.es/es/sec_bep/bibliotecas/central/Novedades/BoletinSumarios/Sumarios2011/Octubre2011primera/2275.PDF
- Gannon, D., & Boguszak, A. (2013). Douglas mcgregor's theory x and theory y. *CRIS Bulletin*, 2, 85–93. <https://doi.org/10.2478/cris-2013-0012>

- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60–79. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265440664005.pdf>
- Gardié, O. (2006). Autoliderazgo y Liderazgo Creativo. *Revista Recrearte*, 5, 12. <http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte05/Seccion5/LiderazgoNeurociencia.htm>
- Garza, M. T., Guzmán, E., & Gallardo, M. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51–65. <https://doi.org/10.22206/cys.2018.v43i2.pp51-65>
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Goleman, D. (2004). ¿ Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*. https://www.academia.edu/23095911/Qué_hace_a_un_líder
- Goleman, D. (2011). Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional (S. A. Ediciones B (ed.)). Ediciones B. https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo._El_poder_de_la_intel_-_Daniel_Goleman
- Gómez. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, 61652(24), 157–194. <http://www.scielo.unal.edu.co/pdf/pege/n24/n24a07.pdf>
- Gómez, C. (n.d.). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericano de Psicología*, 2(2), 61–77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D Libros - Liderazgo.pdf>
- Gordon, S. (2017). Confianza , capital social y desempeño de organizaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVI(193), 41–55. https://www.researchgate.net/publication/26474731_Confianza_capital_social_y_desempeno_de_organizaciones
- Gracia, F. J., Tomás, I., Martínez-córcoles, M., & Peiró, J. M. (2020). Empowering leadership , mindful organizing and safety performance in a nuclear power plant : A multilevel structural equation model. *Safety Science*, 123(January 2019). <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104542>
- Guimerá, A. (2018). El Liderazgo Estratégico, Una aproximación interdisciplinar. In *Journal of International Social Research* (Vol. 11, Issue 58). <https://doi.org/10.17719/jisr.2018.2577>
- Gürbüz, S., Şahin, F., & Köksal, O. (2014). Revisiting of theory X and Y a multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*, 52(10), 1888–1906. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2013-0357>
- Gutiérrez, Y. (2019). El liderazgo adaptativo de Ronald a. Heifetz, características alcances y limitaciones. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/19871/GutierrezCelis-YeissonFabian-2019.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Head, T. C. (2011). Douglas McGregor ' s legacy : lessons learned , lessons lost. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/17511341111112604>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo (PAIDÓS (ed.)).
- Heil, G., Bennis, W., & Stephens, D. (2000). Douglas McGregor. Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 143–145. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4474571>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (2015). Comportamiento Organizacional. In THONSOM (Ed.), Primera edición (Décima edi). [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111–124. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87050902009>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). Metodología de la investigación (McGrawHill (ed.); Sexta, Vol. 3, Issue 2). <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Herrera, L., & Murillo, W. (2018). Estilos de dirección en una universidad del Perú desde la perspectiva de la teoría “X” y “Y” de Douglas McGregor. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 5(1), 50–57. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1281
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Liderazgo “situacional.” <https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/07/liderazgo-situacional.pdf>
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428.

<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>

- Hollander, E. P., Fleishman, E. A., & Cleveland, J. N. (2017). Inclusive leadership. *Nursing Management*, 24(3), 12. <https://doi.org/10.7748/nm.24.3.12.s12>
- Horton, S., & Farnham, D. (2007). Turning Leadership into Performance Management 1 2 3. *Public Governance and Leadership*, 429–430. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8350-9100-9_20
- Howieson, W. B., Burnes, B., & Summers, J. C. (2019). Organisational leadership and/or sustainability: Future directions from John Dewey and social movements. *European Management Journal*, 37(6), 687–693. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.003>
- Huaylupo, J. (2007). El liderazgo: Un poder relativo. *Ciencias Sociales*, 1(115), 103–124. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/sociales/article/view/11213/10571>
- Islam, S., & Eva, S. A. (2017). Application of Mcgregor's Theory X and Theory Y: Perception of Management toward the Employees in the Banking Industry of Bangladesh. *The International Journal Of Business & Management*, 5(11), 135–145. www.theijbm.com
- Jacob, N., & Ambily, A. S. (2019). Mc gregor's x & y theory in people management at work place with reference to public and private ayurvedic pharmaceuticals. *Journal of International Pharmaceutical Research*, 46(3), 591–596. https://www.researchgate.net/publication/333842456_Mc_Gregor's_X_and_Y_Theory_in_People_Management_at_Work_Place_with_reference_to_Public_and_Private_Ayurvedic_Pharmaceuticals
- Jijón, M., & Fierro, I. (2016). Ineficaz en el clima organizacional: una revisión conceptual. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovacion*, IV(2), 7–17. http://www.temarium.com/wordpress/wp-content/documentos/2016.-Jijon_Lynch.Ineficaz_en_el_clima_organizacional.pdf
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración Contemporánea* (McGrawHill (ed.); Sexta Edic). https://www.academia.edu/34453256/Administracio_n_Contempora_nea_6ed_Gareth_R._Jones_y_Jennifer_M._George
- Jordán, R., & Garay, M. (2014). *Liderazgo real, de los fundamentos a la práctica* (Vertical (ed.); Segunda ed). <https://vdocuments.site/liderazgo-real-de-los-fundamentos-a-la-practica-rodrigo-jordan-y-marcelino.html>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20(6), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kanungo, R. N. (2009). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 18(4), 257–265. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard œ Measures That Drive Performance* (H. B. Review (ed.)).
- Kawata, P. (2015). *Desarrollo De Liderazgo*. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20, 26. <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Kesari, L., Bhattacharyya, P., & Sajeet, P. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *IIMB Management Review*, 31(3), 298–308. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>
- Kessler, V. (2007). On leadership theory: Mcgregor's theories X and Y in the light of Christian anthropology. *Practical Theology in South Africa*, 22(2), 81–99. <https://journals.co.za/content/practheo/22/2/EJC88618>
- Kochan, T., Orlikowski, W., & Cutcher-Gershenfeld, J. (2002). Beyond McGregor's Theory Y: Human Capital and Knowledge-Based Work in the 21st Century Organization. *Workforce*, Cmi, 1–24. https://www.researchgate.net/profile/Joel_Cutcher-Gershenfeld/publication/237702104_Beyond_McGregor's_Theory_Y_Human_Capital_and_Knowledge-Based_Work_in_the_21st_Century_Organization/links/0c96052975716c2648000000.pdf
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271. https://www.researchgate.net/publication/280114317_Douglas_McGregor's_Theory_X_and_Y_Toward_a_Construct-Valid_Measure
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(2), 120–135.

<https://doi.org/10.1108/01437731011024385>

- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Falk, D. W. (2012). Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions. *Journal of Managerial Issue*, 4(July 2015), 4. https://www.researchgate.net/publication/279524770_Further_Development_of_a_Measure_of_Theory_X_and_Y_Managerial_Assumptions
- Landrum, N. E., Howell, J. P., & Paris, L. (2000). Leadership for strategic change. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 150–156. <https://doi.org/10.1108/01437730010325031>
- Larsson, J., Vinberg, S., & Wiklund, H. (2007). Leadership, quality and health: Using McGregor's X and y theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(10), 1147–1168. <https://doi.org/10.1080/14783360701596290>
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(14), 84–101. https://www.researchgate.net/publication/293175946_McGregor%27s_Theory_XY_and_Job_Performance_A_Multilevel_Multi-source_Analysis
- Lerner, A. (2011). McGregor's legacy: Thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue. *Journal of Management History*, 17(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/17511341111112613>
- López. (2004). *Liderazgo creativo* (E. Nobel (ed.)). http://ddfv.ufv.es/bitstream/handle/10641/1650/Liderazgo_creativo.pdf?sequence=1
- López. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129–152. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- López, C. (2012). *Leadership performance: Leadership development programs and influence on changing leadership behavior*. Capella University, ProQuest Dissertations Publishing, September.
- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91(December 2017), 266–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
- Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management : A Key Distinction — At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1–4. https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6(0), 107. <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (CENGAGE Learning (ed.)). https://issuu.com/cengagelatam/docs/liderazgo_lussier_issuu
- Madero, S. M., & Rodríguez, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas* (McGrawHill (ed.); Segunda Ed). <https://docplayer.es/7192969-Habilidades-directivas.html>
- Malespín. (2016). *Modelo de BSC para la Gestión Gerencial de Miranda y Miranda*. <http://ribuni.uni.edu.ni/2376/1/91751.pdf>
- March, J., Danet, A., García, I., Bimbela, J., & Prieto, M. (2014). *Liderar con corazón* (E. A. de S. Pública (ed.)). <https://www.easp.es/?wpdmact=process&did=MTE2LmhvdGxpbnms=>
- Marín, A. (2018). *Estilos de Liderazgo en el mundo actual: Liderazgo Adaptativo* (Universidad Pontificia Comillas (ed.)). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22691/TFG-MARANPLANAS%20ANA.Abril%202018.pdf?sequence=1>
- Martínez, M. (2018). Liderazgo potenciador y desempeño de seguridad percibido en la industria nuclear. *Factores psicosociales intervinientes* (Issue February 2013). https://www.researchgate.net/publication/325170228_LIDERAZGO_POTENCIADOR_Y_DESEMPEÑO_DE_SEGURIDAD_PERCIBIDO_EN_LA_INDUSTRIA_NUCLEAR_FACTORES_PSIICOSOCIALES_INTERVINIENTES
- Maxwell. (2002). *Liderazgo Eficaz* (E. Vida (ed.)). https://www.academia.edu/36785357/Liderazgo_Eficaz_-_John_C._Maxwell.pdf
- Maxwell. (2005). *Lider de 360°*.

<https://docs.google.com/file/d/0Bz2IEYV1N8GONTIjMGM4ZWUtMThiZC00OTiLWizOTUtMjQ3ODYwMGNjNjBi/edit>

- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted* (E. Caribe (ed.)). [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xw2JKrclU9IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Desarrolle+el+líder+que+está+en+usted&ots=j5EQntpl-o&sig=ldSEBNj9hu_dsVclJT9uL1Z0D8l&redir_esc=y#v=onepage&q=Desarrolle el líder que está en usted&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=xw2JKrclU9IC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Desarrolle+el+líder+que+está+en+usted&ots=j5EQntpl-o&sig=ldSEBNj9hu_dsVclJT9uL1Z0D8l&redir_esc=y#v=onepage&q=Desarrolle+el+líder+que+está+en+usted&f=false)
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Motivation and Personality*, 96(4), 49–72. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511527937.004>
- McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones* (Mc.Graw - Hill (ed.)). <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1419429>
- McGregor, D. (1974). *Readings in the Study of Leadership Por United States Military Academy*. Oxford University, XXX, 404–417. <https://books.google.com.co/books?id=X6LZAAAAMAAJ&pg=PA404&lpg=PA404&dq=Theory+X:+the+traditional+view+of+direction+and+control.+Readings+in+the+Study+of+Leadership.+United+Sates+Military+Academy&source=bl&ots=Uv3jXuAyFu&sig=ACfU3U0FhgZ4LtlJtPT6wNnk4pKI>
- Medina, L. A. (2015). Innovación y gestión del conocimiento ; síndromes laborales necesarios de extiguir. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 6(11). <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319039.pdf>
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1983). The Integrative Approach to OD : McGregor The Integrative Approach to OD: McGregor Revisited. *Group & Organization Management*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/105960118300800307>
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118–134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals ' job satisfaction : Testing the joint mediating e ffects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Mohamed, R., & Nor, C. (2013). The relationship between McGregor's XY Theory management style and fulfillment of psychological contract: A literature review. *International Journal of Academic Research in ...*, 3(5), 715–720. <http://www.hrmars.com/admin/pics/1922.pdf>
- Monje, A., Abeal, J., & Faíña, J. (2020). Transformational leadership and work engagement : Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38, 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Morse, J. J., & Lorsch, J. W. (1970). Beyond Theory Y. *Harvard Business Review*, 48(3), 61. <https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y>
- Mulla, Z., & Krishnan, V. (2009). Do Transformational leaders raise followers to higher levels of James MacGregor Burns ' Theory of Transformational Leadership. *Asac*, 9. http://www.rkvenkat.org/zubin_asac2009.pdf
- Neuliep, J. (1987). The Influence of Theory X and Theory Y Management Styles Compliance-Gaining. *EBSCO*, 4(1), 15–19. <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnI=08824096&AN=18581594&h=mjp9c8PrDZ8SRiOK7Ovf2qB3TWSY7fleLI2tiu727MxYQdRzfujacBcTHzSB%2FwZX0QlyScCb98qCalwHY9Pt2A%3D%3D&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=E>
- Neuliep, J. (1996). The influence of Theory X and Y management style on the perception of ethical behavior in organizations. <https://search.proquest.com/openview/62e14bbcc449a02c2b2ec0ff9fd53833/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1819046t>
- Nord, W. (1978). Behavioral Science — Theory Y Assumptions in a Non- Theory Y World. *Journal on Applied Analytics*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/inte.8.2.61>
- Olaka, H., Lewa, P., & Kiriri, P. (2017). Strategic Leadership and Strategy Implementation in Commercial Banks in Kenya. *IJISSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 4(8), 119–141. http://ijiset.com/vol4/v4s8/IJISSET_V4_I08_14.pdf
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67–72. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849

- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos Conceptos Distintos con resultados diferentes. *Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, XIX(1), 17. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90922732013>
- Plümacher, P. (2011). Perfil de dirección desde la perspectiva de liderencia en las unidades de protocolo y ceremonial universitario. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1445.4487>
- Prieto, R., León, A., & Palmar, L. (2010). Liderazgo efectivo: Base para la competitividad en las organizaciones del sigloXXI. *Innovación y Gerencia. Revista Científica Arbitrada*, 3(2), 91–104. https://www.researchgate.net/publication/319653745_Liderazgo_efectivo_Base_para_la_competitividad_en_las_organizaciones_del_siglo_XXI/link/59b8593b0f7e9bc4ca394531/download
- Prottas, D. J., & Nummelin, M. R. (2018). Theory X/Y in the Health Care Setting: Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors. *The Health Care Manager*, 37(2), 109–117. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000210>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(February), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Quintero, P., Granada, K., Álvarez, C., & Calderón, G. (2011). El director como líder creativo creative director as a leader. *AD-Minister*, julio-dici(19), 67–81. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327250004.pdf>
- Ramirez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(86), 826–854. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Reed, G. (2005). Liderazgo nocivo. *Military Review* (Ed. Hispanoamericana), LXXXV(2), 17–22. <http://prof.usb.ve/lcolmen/liderazgo-nocivo-MR.pdf>
- Reed, G. (2014). Liderazgo Tóxico, el Clima de la Unidad y la Eficacia de la Organización. *Air and Space Power Journal*, 4, 4–28. https://www.researchgate.net/publication/265413728_Liderazgo_Toxico_el_Clima_de_la_Unidad_y_la_Eficacia_de_la_Organizacion
- Revilla, J., & Tovar, F. (2011). El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado. *REIS*, 02044(135), 47–68. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.135.47>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (P. H. Pearson (ed.); 13th ed.). https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rojas, B., Molleja, E., & Morles, F. (2016). El autoliderazgo: una vía para el pensamiento complejo en la gerencia pública. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de La Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias Del Agro y Mar y Ciencias Exactas y Aplicadas.*, 1(1). https://www.researchgate.net/publication/327754900_EL_AUTOLIDERAZGO_UNA_VIA_PARA_EL_PENSAMIENTO_COMPLEJO_EN_LA_GERENCIA_PUBLICA
- Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional, Concepto y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 12(2), 109–116. <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/viewFile/4/4>
- Rowe, G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *IEEE Engineering Management Review*, 29(4), 25–37. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251395>
- Russ. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*, 49(5), 823–836. <https://doi.org/10.1108/00251741111130887>
- Russ, T. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Management Decision*, 34(3), 238–249. <https://doi.org/10.1108/00251741111130887>
- Sager, K. L. (2008). An exploratory study of the relationships between Theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*, 22(2), 288–312. <https://doi.org/10.1177/0893318908323148>
- Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(1), 41–50. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.02.003>
- Şahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of*

- Management and Organization, 18(2), 159–174. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.159>
- Salar, A., Zare, S., Amin, M. R., Zadimir, M., Naroyi, A. J., & Yaghoubinia, F. (2016). The survey of the surgery room nurses perspectives to McGregor theory assumptions (X and Y). *Der Pharmacia Lettre*, 8(3), 249–253. <https://www.scholarsresearchlibrary.com/articles/the-survey-of-the-surgery-room-nurses-perspectives-to-mcgregor-theory-assumptions-x-and-y.pdf>
 - Salazar, M. (2006). El modelo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Unirevista*, 1(3), 1–12. <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardorcardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
 - Salom, C. (1996). Liderazgo motivacional y estrategias de Influencia Estrategia Definición. *EVEMO*, 6(3). https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/49122626/liderazgo_motivacional_estrategias_influencia.pdf?response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DLiderazgo_motivacional_y_estrategias_de.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIA
 - Sánchez. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435–439. <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>
 - Sanchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional : una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>
 - Sánchez, & García. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio *Scientia. Scientia et Technica*, 22(2), 161–166. <http://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
 - Sánchez, I. D. M. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo. *Pensamiento & Gestión*, 25, 1–30. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612241002.pdf>
 - Sánchez, I. D. M. (2017). Estilos De Dirección y Liderazgo en las Organizaciones Propuesta de un Modelo para su Caracterización y Análisis (U. del V. Programa Editorial (ed.)). [http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos de direccion y liderazgo.pdf](http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10312/3/Estilos%20de%20direccion%20y%20liderazgo.pdf)
 - Santangelo, A. (2018). Liderazgo, Motivación Y Eficiencia. 4575(653), 55. https://ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php
 - Santos, G. F., Assunção, J. J. de O., Lima, A. B., & Tófoli, I. (2010). Estilos De Liderança: Enfoque Na Teoria X E Teoria Y De Douglas Mcgregor. *Revista Científica Do Unisalesiano- LINS- SP*, 1(2), 22–35. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
 - Sarabia, J., & López, C. (1991). Liderazgo corporativo: una reflexión ante los nuevos entornos. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 6, 83–96. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/786051.pdf>
 - Schedlitzki, D., Edwards, G., & Kempster, S. (2018). The absent follower: identity construction within organizationally assigned leader-follower relations. *Sagepub*, 1–43. https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/84477/1/Lacan_Paper_Revised_final.pdf
 - Schein. (2011). Douglas McGregor : theoretician , moral philosopher or behaviorist ? An analysis of the interconnections between assumptions , values and behavior. *Discover Journals, Books & Case Studies Explore Our Content*, 17(2), 156–164. <https://doi.org/10.1108/17511341111112569>
 - Schein, E. H. (1975). In *Defenese of Theory Y*. *Organizational Dynamics*, 4(1), 17. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(75\)90002-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(75)90002-9)
 - Siles, B. (2015). Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional. 319. <https://doi.org/doi.org/10.26633>
 - Simonetta, C. D. (2017). Ética y Liderazgo. La neutralidad no existe. *Ciencias Administrativas*, 10(Año 5), 55–63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653854006>
 - Slawinski, N. (2007). *Trategic eadership*. In *Strategic Leadership* (pp. 297–334). https://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/15106_Rowe_Chapter_11.pdf
 - Smothers, J. (2011). Assumption-Based Leadership: A Historical Post-Hoc Conceptualization of the Assumptions Underlying Leadership Styles. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3). <http://search.proquest.com/openview/f828806820e0b99ffeb0ac482e581642/1?pq-origsite=gscholar&cbl=25565>
 - Sorensen, P. F., & Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: The evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History*, 17(2), 178–192.

<https://doi.org/10.1108/17511341111112587>

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Competence at work. In CME. Chartered mechanical engineer (Vol. 31, Issue 10). <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWVfbnxc2JtbGlicmFyeXB1bmV8Z3g6MWZjMTg2ODNhMDQzOWRkYWw>
- Spreitzer, G., De Janasz, S., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead : The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*; Chichester, 20(4), 511–526. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4 3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<511::AID-JOB1002>2.0.CO;2-L)
- Sy, T., Horton, C., & Riggio, R. (2018). Charismatic leadership : Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.008>
- Takala, T. A. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3(3). https://www.researchgate.net/publication/264194000_Charismatic_Leadership_and_Power
- Tamayo, M. (2003). El proceso de investigación científica (N. E. LIMUSA (ed.); Cuarta Edición). [https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo Mario - El Proceso De La Investigación Científica.pdf](https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf)
- Taylor, J. W. (2013). Líder Siervo: Un Nuevo Paradigma. *Apuntes Universitarios*, 2, 9–28. <http://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/viewFile/20/17>
- Trujillo, J., López, J., & Lorenzo, M. (2011). Análisis y Descripción de las Percepciones del Liderazgo Resiliente y Liderazgo Distribuido en Torno al Ejercicio Directivo (2.0) como Posibilidad para Aprender y Transformar las Instituciones Educativas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 9(3), 13–29. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55119880002.pdf>
- Uhl-bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability : A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20–33. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vargas, A. C., & Muñoz, A. (2018). Propuesta de liderazgo según teoría x-y de mc gregor para desarrollar la motivación en docentes. *Revista Hacedor*, 2(2), 18–32. <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/HACEDOR/article/download/981/841/>
- Vázquez, A. (2015). Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo xxi (Universidad Pontificia de Comillas (ed.)). <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7145/retrieve>
- Vivolo, C. (2015). Liderazgo creativo en los Directores Educativos del siglo XXI. *Omnia*, 21(1), 129–141. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73742121010.pdf>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1995). SITUATION EFFECTS AND LEVELS OF ANALYSIS IN THE STUDY OF LEADER PARTICIPATION. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 169–181. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90033-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90033-0)
- Weisbord, M. (2011). Taylor , McGregor and me. *Discover Journals, Books & Case Studies*, April. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17511341111112578/full/html?skipTracking=true>
- Worden. (2003). The Role Mediator A Recipe of Integrity as a in Strategic Leadership: For Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31–44. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1024721028328.pdf>
- Worden, S. P., & Correll, R. R. (2005). Leadership for new US strategic directions. *Space Policy*, 21(1), 21–27. <https://doi.org/10.1016/j.spacepol.2004.11.005>
- Yahaya, A., Osman, I., Mohammed, A.-B. F., Gibrilla, I., & Issah, E. (2014). Assessing the effects of leadership styles on staff productivity in Tamale Polytechnic, Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 11(9), 1–23. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.680.7110&rep=rep1&type=pdf>
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *LEAQUA*, 10(2), 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Zalles, J. (2010). Liderazgo : Un concepto en evolución. 56. https://www.kas.de/c/document_library/get_file?uuid=6dfad967-4341-d9d9-e034-4841bad14981&groupId=252038
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., & Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una

organización comercializadora mayorista. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 23(2), 35–51. <https://doi.org/10.4324/9780429309236-17>

Comentarios del Investigador:

El Liderazgo XY es una nueva propuesta de liderazgo, formulada mediante una revisión bibliográfica, bajo un enfoque empírico y reflexivo, que a futuro amerita su validación como modelo, lo cual se sugiere con la medición de la influencia de sus cuatro sistemas en el proceso transformacional y de mantenimiento de los colaboradores.

Autores del RAE:

Jesús Antonio Pájaro García