

**Artículo Original**

## **Identificación del estilo de liderazgo en una empresa brasileña de la industria cosmética**

[Leadership style identification in a Brazilian company of cosmetics industry]

Alberto Martínez Quezada\*, Hugo Rodríguez Álvarez, Fabiola Navea Guzmán, Camila Rojas Olmos

Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Universidad Arturo Prat, Avda. Arturo Prat 2120, Iquique, Chile.

\*e-mail de contacto: alberto.martinez@unap.cl

---

### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo identificar el estilo de liderazgo predominante en la filial de la empresa L'Oréal, ubicada en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil, con presencia a nivel mundial, dedicada a la industria cosmética. Para esto, se realizó un estudio comparativo con variables cualitativas a funcionarios de Supply Chain, División Cosmética Ativa de L'Oréal Brasil, mediante el cual, se logró determinar que, de los estilos de liderazgos evaluados (Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez Faire), el liderazgo Transformacional es el que predomina en un alto porcentaje, dicho resultado, se basa en el estudio y análisis del instrumento Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ.

**Palabras clave:** Liderazgo de rango total; liderazgo transformacional; industria cosmética; medición del liderazgo

### **Abstract**

The paper has as aim to identify the predominant leadership style in the L'Oréal subsidiary company, located in the city of Rio de Janeiro, Brazil, with worldwide presence, dedicated to the cosmetic industry. For this, a comparative study was realized by qualitative variables to Supply Chain's officials, Cosmetic Division Ativa of L'Oréal Brazil, by means of which, it was achieved to determine that, of the styles of leaderships evaluated (Transformational Leadership, Transactional Leadership and Laissez faire), the Transformational Leadership is the one that prevails in a high percentage. The above mentioned is result based on the study and analysis of the instrument called Multifactor of Leadership Questionnaire, MLQ.

**Keywords:** Total leadership rank; transformational leadership; cosmetic industry; measuring leadership.

---

## INTRODUCCIÓN

El comportamiento cambiante de la economía, genera un mercado cada vez más difícil en el cual desenvolverse, creando la necesidad de personas capaces de liderar y guiar a las organizaciones y a quienes componen estas, por el camino del éxito.

"La economía brasileña representa un 43% de las ventas totales de cosméticos en América Latina. Por lo tanto, su rendimiento año a año es clave para el estado de la industria en la región" (Euromonitor International, 2015), de lo anterior se desprende la necesidad de conocer la realidad que se vive dentro de la industria cosmética, familiarizándose con las distintas aristas que presenta.

Dada la influencia que ejerce el líder sobre el actuar de las personas y por ende en su desempeño dentro de la organización, es que se ha convertido en tarea fundamental, el evaluar los estilos de liderazgo requeridos y adecuados para los distintos tipos de organizaciones y puestos de trabajo dentro de ellas.

Para la identificación del estilo de liderazgo, se realizó un análisis comparativo de las respuestas entregadas por líder y seguidor, ante la aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma corta (5X), desarrollado por Bernard Bass en conjunto con Bruce J. Avolio, instrumento utilizado para evaluar el Liderazgo de Rango Total, formulado por los mismos autores.

En este artículo se aborda la realidad del Director de Supply Chain, División Cosmética Ativa de L'Oréal Brasil, en su filial en la ciudad de Río de Janeiro, organización de la industria cosmética ampliamente reconocida en el mundo (L'Oréal Brasil, 2016).

El origen de este artículo radica en el desafío planteado en el Taller de Liderazgo, impartido en la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile, donde se plantea como objetivo el estudio de liderazgo en una industria Latinoamericana.

En la actualidad existe una cantidad innumerable de definiciones que se relacionan con liderazgo, diversos autores buscan desarrollar una línea de pensamiento que se acerque cada vez más al real significado de este complejo concepto, sin embargo, pese a la variada gama de pensamientos y tipologías, muchas están relacionadas entre sí. Algunos de ellos son:

"Liderazgo como el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutuamente abrazadas por líderes y seguidores" (Chiavenato, 2000).

"El liderazgo puede ser conceptualizado como la influencia interpersonal ejercida por un líder frente a sus seguidores en una situación determinada, dirigida a través del proceso de comunicación humana hacia la consecución de uno o diversos objetivos" (Maxwell, 2008).

A lo largo del tiempo, una de las bases más citadas en cuanto a liderazgo, ha sido la establecida por Avolio y Bass en 1994, pasando a ser la fuente directa de diversas investigaciones en esta área. Una de las teorías que se acerca más a la industria a analizar dentro de esta investigación, es la "Teoría del Liderazgo de Rango Total" (Vega y Zabala, 2004), propuesta por dichos autores, la cual contempla tres ramas acerca del liderazgo, siendo estos el liderazgo Transformacional, liderazgo Transaccional y liderazgo laissez-faire.

Según Ganga y Navarrete (2014), Liderazgo Transformacional es un tipo de liderazgo ideal para sobrellevar cualquier organización, quien desarrolle este modelo, es considerada una persona con características estimuladoras e inspiradoras hacia quienes lo siguen, que cuenta con altos índices de autoestima y autorrealización y que persigue una visión de futuro idealizada.

Su principal objetivo es la conversión de los seguidores a líderes. Un líder Transformacional es intelectualmente estimulante, expandiendo las habilidades de los seguidores, inspirándolos a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento y proporcionarles apoyo, guía y entrenamiento (Posadas *et al.*, 2015).

En cuanto al Liderazgo Transaccional existen autores que explican que un líder transaccional es un líder fácil de reconocer en cualquier tipo de organización en la que se encuentre, es capaz de reconocer las necesidades de sus seguidores, ofreciéndoles satisfacerlas a cambio de cumplir con las metas y objetivos propuestos (Morelo *et al.*, 2010).

Este líder se centra en la transacción o contrato con el seguidor, donde las necesidades de este último pueden ser alcanzadas si su desempeño

se adecua a su contrato con el líder. Este liderazgo está conceptualmente constituido por Recompensa Contingente y Dirección por Excepción (Contreras y Barbosa, 2013). Liderazgo Laissez-Faire es un modelo de liderazgo diferente a los dos antes mencionados, este tipo de líder es conocido por hacer y dejar hacer, no solo él tiene el poder, sino que una de sus principales características, es la libertad con que este tipo de personas ejerce el liderato. En este liderazgo los seguidores tienen independencia en sus obligaciones, ya que el líder no juzga ni valora las aportaciones de estos, entregándoles libertad total. El líder presta apoyo, solo si sus seguidores lo piden (Choque *et al.*, 2014).

El Cuestionario Multifactorial de Liderazgo, MLQ, por sus siglas en inglés Multifactor Leadership Questionnaire, es una herramienta que mide el liderazgo Transformacional y Transaccional y el Laissez Faire, cada uno mediante diferentes factores y subescalas (Antonakis *et al.*, 2003). Considerados a continuación:

#### **Factores del Liderazgo Transformacional**

Influencia idealizada (atribuida): Los líderes son considerados, por sus seguidores, dotados de capacidades extraordinarias, son admirados, respetados y tildados de confiables. Se espera que estos líderes tomen riesgos y sean capaces de entender y comprender las necesidades de sus seguidores. Este tipo de influencia puede contar con que los líderes harán lo correcto, demostrando altos estándares de conducta ética y moral (Góngora *et al.*, 2011).

Influencia idealizada (conducta): Bajo la atribución que se realiza en el concepto anterior, en lo que respecta a conducta, los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas (Espinosa *et al.*, 2015).

**Motivación Inspiradora:** Los líderes transformacionales son capaces de motivar e inspirar a quienes están a su alrededor, generando significado al trabajo de los seguidores. En la relación entre líder y seguidores existe entusiasmo y optimismo. Liderazgo carismático y liderazgo motivador inspirador, usualmente forman un solo factor llamado liderazgo carismático-inspirador (Bass y Avolio, 1994).

**Estimulación Intelectual:** Se estimula la creatividad, no hay crítica sobre los errores de cada uno de los miembros y se proponen

nuevas ideas y soluciones creativas a los seguidores, quienes son incluidos en el proceso de determinación y resolución de problemas. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques y a no cuestionar sus propias ideas según el pensamiento del líder (Bass y Avolio, 1993).

**Consideración Individual:** La consideración individual está presente cuando se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo a los seguidores. Se reconocen las diferencias individuales en términos de necesidades y deseos. El comportamiento de estos líderes demuestra aceptación de las diferencias individuales. (Avolio *et al.*, 2009).

#### **Factores del Liderazgo Transaccional**

Recompensa Contingente: Con este método con ideologías altamente razonables, el líder asigna o acuerda lo que se necesita hacer y promete recompensas efectivas cuando los seguidores alcanzan satisfactoriamente lo asignado, se obtienen los resultados necesarios, pero no los resultados ideales (Trólogo *et al.*, 2013).

Dirección por Excepción: Esta transacción correctiva tiende a ser menos efectiva, puede ser activa o pasiva. En la forma activa, el líder monitorea activamente y toma acciones correctivas de ser necesario. La forma pasiva implica esperar pasivamente que ocurran errores y desviaciones y luego tomar acciones correctivas (Castro *et al.*, 2004).

#### **Factores del Liderazgo pasivo/activador**

Liderazgo Laissez-Faire: En oposición al liderazgo Transaccional, el laissez-faire representa la no transacción. Este es la ausencia de liderazgo y por definición es la más inactiva y la menos efectiva. No se toman las decisiones necesarias, las acciones se posponen, se ignoran las responsabilidades del líder y no se ejerce la autoridad (Martinez *et al.*, 2016).

#### **Industria Cosmética**

El conjunto de técnicas y elementos que componen la ciencia de la cosmética, le han entregado al ser humano la posibilidad de generar un cambio en su imagen corporal, los motivos para ello han variado de acuerdo al paso del tiempo, pasando desde su uso como medida de protección, hasta la demostración de superioridad o simplemente como una forma de embellecimiento. (Ruiz, 2011)

Fueron grandes civilizaciones como la egipcia, griega y romana, las que impulsaron distintas

técnicas de cosmética, de acuerdo a su ubicación, religión y/o costumbres. (Torras y Lopez, 2015).

Es en el año 1909, que surge French Harmless Hair Colouring Company, hoy en día L'Oréal, empresa precursora de la cosmética a nivel mundial (Chamorro, 2011).

### **Industria Cosmética en Brasil**

En cuanto a la industria cosmética en Brasil, esta ha sostenido un crecimiento medio de un 10% por año durante los últimos diecinueve años. Según la Asociación Brasileña de Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (ABIHPEC, 2015), son varios factores los que han contribuido a este crecimiento en el sector, entre estos se incluyen: Aumento de la participación de las mujeres brasileñas en el mercado laboral. El uso de la última tecnología y el consiguiente aumento de productividad, favoreciendo los precios cobrados por la industria, que tiene incrementos más pequeños que los índices de precios de la economía en general. Lanzamientos de productos constantes, satisfaciendo cada vez más las necesidades del mercado. Aumento de la esperanza de vida, que trae la necesidad de mantener una impresión de la Juventud.

### **Otros estudios en la Industria**

En cuanto a la industria, otros estudios realizados en relación al mismo tema, son escasos. En estudios de revistas indexadas ISI, se han encontrado temas que guardan relación con la estructura financiera de la industria cosmética, indicadores que prevalecen la innovación y tecnología en cuanto a lo mismo, más allá de lo mencionado anteriormente, es que no se hallaron estudios relacionados a liderazgo, gestión de personas, recursos humanos, emprendimiento, entre otros. Es por esta razón, que surge aún más la necesidad de abrir nuevas líneas de estudio en el tema abordado en esta investigación.

Para esta investigación se han definido los siguientes objetivos: Identificar el estilo de liderazgo predominante en una empresa brasileña de la industria cosmética; Aportar a la información disponible, un estudio concreto de liderazgo en la industria de la cosmética en Latinoamérica.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para llevar a cabo esta investigación, se debió realizar una visita a la empresa L'Oréal Brasil, específicamente, a su filial de la ciudad de Rio de Janeiro, con el objetivo de reunirse con uno de los directivos de la organización, en específico con la Dirección de Supply Chain, División Cosmética Ativa. En dicha reunión, se realizaron exposiciones por parte de la empresa, en las que se mostró información relevante sobre L'Oréal y sobre el desarrollo profesional y personal del líder en estudio. En la segunda fase de la visita, se le plantearon al líder una serie de interrogantes relacionadas con su experiencia como líder empresarial y rasgos y características personales, permitiendo ampliar el alcance del estudio.

El líder contactado mantiene directa relación con dos gerentes bajo su cargo, quienes, a la vez, cuentan con más seguidores dentro de sus respectivas áreas de trabajo, a pesar de esto, todos los empleados de la División, reconocen al líder en estudio, como autoridad máxima del área.

Junto al levantamiento de información realizado de forma presencial durante la visita a la organización, se gestionó la entrega del instrumento de medición Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) forma corta (5X), versión para líderes y seguidores, para su futuro análisis.

El análisis e interpretación de resultados de este estudio, se basó en un análisis comparativo de dos variables cualitativas, que son liderazgo y percepción, sobre lo cual se construyeron indicadores objetivos a través de la escala presente en el instrumento MLQ (5X), haciendo un análisis, desde la percepción propia del líder hacia su desempeño y de la percepción del seguidor sobre el líder. Para la comparación efectuada entre las distintas percepciones antes especificadas, se requirió del puntaje total obtenido por cada componente evaluado y del puntaje óptimo para ellos.

En cuanto a la escala aplicada, se definió la siguiente ponderación y asignación de esta, 0: omitidas; 1: nunca; 2: rara vez; 3: a veces; 4: a menudo; 5: frecuentemente, sino siempre.

Luego del cálculo del puntaje total obtenido por cada componente, se determinó el puntaje óptimo, correspondiente a la puntuación máxima posible a obtener, permitiendo así, poder realizar la comparación planteada y

gracias a ello reconocer el estilo de liderazgo predominante.

El análisis de las respuestas se obtuvo desde la creación de una matriz operativa, que dentro de sus filas contemplaba los estilos de liderazgos considerados para el estudio, junto con los factores pertenecientes a cada componente. En cuanto a las columnas, se fijó el número de preguntas por cada factor, las respuestas de cada participante, el puntaje óptimo de cada pregunta y el porcentaje con respecto al óptimo, que luego en los resultados, permitió dirimir qué estilo de liderazgo predominaba.

## RESULTADOS

En la Tabla 1 se observa un cuadro que resume lo siguiente: puntaje óptimo en cada componente evaluado; puntaje total obtenido en cada componente, según apreciación de líder y seguidor; porcentaje abarcado con el puntaje total obtenido, con respecto al total óptimo, según apreciación de líder y seguidor. De los resultados obtenidos, se rescata lo detallado a continuación:

El líder se autopercibe mayormente Transformacional, luego Transaccional y finalmente Laissez-Faire.

El seguidor reconoce al líder como Transformacional, luego Transaccional y finalmente Laissez-Faire.

### Transformacional

El líder evaluado se autodefine ampliamente Transformacional, alcanzando un 85% del puntaje máximo posible, entendiendo que el factor más importante se relaciona con la Motivacional Inspiracional.

El seguidor percibe a la persona en estudio como un líder mucho más Transformacional en comparación con la mirada que tiene este sobre sí mismo, consiguiendo con su evaluación un 93% del puntaje máximo posible.

La Influencia idealizada-comportamiento, es el factor que más reconoce el seguidor sobre el líder.

### Transaccional

El líder se autodefine medianamente Transaccional, con un 47% del puntaje máximo posible e identificando como componente principal de este estilo de liderazgo, la Recompensa Contingente.

El seguidor evalúa al líder con un 63% en el estilo de liderazgo Transaccional, del que destaca como principales factores, la Recompensa Contingente y Manejo por Excepción Activo.

De las apreciaciones realizadas, tanto por el líder como el seguidor, se concluye que la Recompensa Contingente, es un comportamiento evidente de parte del líder y claramente percibido por el seguidor.

### Laissez-Faire

El líder se autopercibe en un bajo porcentaje como Laissez-Faire, obteniendo un 15% del puntaje máximo posible.

El seguidor visualiza al líder como un guía con una baja frecuencia de comportamiento Laissez-Faire.

### Efectos del liderazgo

Líder y seguidor poseen una percepción similar sobre los factores Efectividad, Satisfacción y Esfuerzo Extra, donde ambos evalúan dichos componentes con un porcentaje superior o igual al 80%, con respecto al puntaje óptimo.

En cada factor medido, el seguidor entrega una evaluación superior en comparación a la generada por el líder sobre sí mismo.

El levantamiento de información desarrollado, para este estudio, con respecto al liderazgo en la industria cosmética en Latinoamérica, arrojó resultados que permiten enriquecer lo exhibido en el estado del arte generado, por lo que la conclusión de que, el Liderazgo Transformacional es el que se observó en una industria cosmética latinoamericana importante, marca un precedente y representa la génesis, de esta línea investigativa. Lo antes mencionado, fue el impulso para desarrollar este estudio ya que significa un aporte al conocimiento sobre liderazgo en general y al liderazgo en la industria cosmética en lo particular, sentando un precedente para futuras investigaciones afines.

**Tabla 1.** Puntaje obtenido según perspectiva Líder y Seguidor

	Nº de preguntas en el instrumento	Ptje. Óptimo	Ptje. Líder	% Abarcado	Ptje. Seguidor	% Abarcado
<b>Estilo de Liderazgo Transformacional</b>	Influencia idealizada, atributos 10-18-21-25	20	15		18	
	Influencia idealizada, comportamiento 6-14-23-34	20	18		20	
	Motivación inspiracional 9-13-26-36	20	19		18	
	Estimulación intelectual 2-8-30-32	20	16	85%		93%
	Consideración individual 15-19-29-31	20	17		19	
<b>Total</b>		100	85		93	
<b>Estilo de Liderazgo Transaccional</b>	Recompensa contingente 1-11-16-35	20	17		15	
	Manejo por excepción activo 4-22-24-27	20	5		15	
	Manejo por excepción pasivo 3-12-17-20	20	6	47%		63%
	<b>Total</b>	60	28		38	
<b>Laissez-Faire</b>	Laissez-Faire 5-7-28-33	20	3		4	
	<b>Total</b>	20	3	15%		20%
<b>Efectos del Liderazgo</b>	Efectividad 37-40-43-45	20	18	90%	19	95%
	Satisfacción 38-41	10	8	80%	9	90%
	Esfuerzo extra 39-42-44	15	12	80%	14	93%

## DISCUSIÓN

Arias (2012) define Investigación Exploratoria como "aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de Conocimientos", respaldando la naturaleza de este estudio, para el cual se construyó un estado del arte que no cuenta con investigaciones similares en la industria analizada. Es a causa de lo anterior que con los resultados conseguidos se permite establecer un precedente para futuras investigaciones. Este estudio representa un primer paso de una tendencia investigativa que debe seguir siendo

profundizada, los líderes de este tipo de industrias deben ser capaces de dirigir y liderar al capital humano hacia el logro de metas diarias, para mantenerlos en un constante crecimiento y evolución.

En una industria de alta contingencia, se requiere que los líderes sean capaces de motivar e inspirar a los trabajadores para el logro de los objetivos organizacionales, es por lo anterior, que el resultado del estudio resalta la importancia y necesidad del liderazgo Transformacional, concordando con las características esenciales para un líder dentro de esta misma industria, como explican (García Velasco *et al.*, 2011).

El rol que desempeña el líder Transformacional es el de ser un agente de cambio que promueva en sus seguidores una forma diferente de ver su trabajo, al inducirlos a la ejecución de tareas, no en función de una recompensa o un intercambio, sino en función de su realización como persona y empleado dentro la organización.

En base al estudio realizado, se pudo identificar que el estilo de liderazgo predominante en la empresa L'Oréal Brasil-Río de Janeiro, es el liderazgo Transformacional, obteniendo un 85% en la visión del propio líder y un 93% en la visión del seguidor. En menor medida se presenta el estilo de liderazgo Transaccional con 47% y 63% y finalmente Laissez-Faire con 15% y 20%, ambos según perspectiva del líder y seguidor respectivamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABIHPEC, (2015) *Asociación Brasileña de Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos*. Disponible en: [www.abihpec.org.br](http://www.abihpec.org.br) [Consulta: 4 noviembre 2015].
- Antonakis, J., Avolio, B. y Sivasubramaniam, (2003) Context and leadership: an examination at the nine-factor-full-range leadership theory using the Multifactor. *The Leadership Questionarie*, 14 (3), 261-295.
- Arias, F. (2012) *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. 6 ed. Caracas,Venezuela: Episteme.
- Avolio, B., Walumbwa, F. y Weber, T. (2009) Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bass, B. y Avolio, B. (1993) Transformational Leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 17 (1), 112-21.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994) *Improving organizational effectiveness throught transformational leadership*. illustrated ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Castro, A., Nader, M. y Cosulo, M. (2004) La evaluación de los estilos de Liderazgo en población civil y militar Argentina. *Revista de Psicología de la PUCP*, 22 (1), 64-88.
- Chamorro, A. (2011) *Pontificia Universidad Católica del Ecuador: Repositorio Digital*. [En línea] Disponible en: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3659/T-PUCE-3684.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 12 abril 2016].
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. 5 ed. Colombia: McGraw Hill interamericana.
- Choque, A., Mejía, W., Perez, A. y Cruz, P. (2014) Liderazgo Laissez Faire. *Revista Valor agregado*, 1 (1), 67-72.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013) Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Espinosa, J., Contreras, F. y Barbosa, D. (2015) Prácticas de Liderazgo y su relación con la cultura en un grupo de países latinoamericanos. *Diversitos- perspectivas en psicología*, 11 (2), 303-317.
- Euromonitor International (2015) *Brasil impulsa el mercado de cosmético en América Latina*. Disponible en: <http://blog.euromonitor.com/2015/04/brasil-impulsa-el-mercado-de-cosmeticos-en-america-latina.html> [Consulta: 20 febrero 2016].
- Ganga, F. & Navarrete, E. (2014) Aportaciones teóricas significativas sobre el Liderazgo Carismático y Transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (67), 456-476.
- Garcia Velasco, M., Pantoja, M. y Duque, L. (2011) El Liderazgo Transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo. *Latinoamericana de Investigación en organizaciones, ambiente y sociedad*, 2, 93-111.
- Góngora, V., Solano, A. & Castro, A. (2011) Validación del cuestionario de significado de la vida MLQ en población adulta y adolescente Argentina. *Revista Interamericana de Psicología*, 45 (3), 395-404.
- L'Oréal Brasil. (2016) *L'Oréal esta entre las 10 marcas mas poderosas del mundo*. [En línea] Disponible en: <http://www.loreal.com.br/> [Consulta: 20 febrero 2016].

- Martinez, A., Morales, V. e Ibañez, R. (2016) Calidad de Liderazgo en la formación inicial. *Revista Euroamericana de ciencias del Deporte*, 5 (1), 103-106.
- Maxwell, J., 2008. *Liderazgo al máximo: maximice su potencial y capacite a su equipo*. 3 ed. s.l.:Grupo Nelson.
- Morelo, F., Recio, P. & Cuadrado, I. (2010) Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transaccional: Un análisis de la estructura Factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Revista Psicotherma*, 22 (3), 459-501.
- Posadas, M., Peregrina, A., Prieto, C. y Moreno, V. (2015) Liderazgo, autoconcepto y sexo: analizando en profundidad el Liderazgo Transformacional. *Revista Electronica de investigacion y docencia creativa*, 4 (16), 112-116.
- Ruiz, T. (2011) *Repositorio Digital Institucional: Instituto Politécnico Nacional*. [En línea] Disponible en:  
[http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8327/2011%20MAN\\_TESIS\\_TANIA%20CRISTINA%20RUIZ%20BADILLO.pdf?sequence=1](http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8327/2011%20MAN_TESIS_TANIA%20CRISTINA%20RUIZ%20BADILLO.pdf?sequence=1)  
[Consulta: 12 marzo 2016]
- Torras, H. y Lopez, X. (2015) Situación de la cosmetología y de la estética dentro de la dermatología.Evolución de la dermocosmética en los últimos 30 años. *Médecina Cutánea Ibero-Latino-Americana*, 33 (1), 1-5.
- Trólogo, M., Pereyra, A. y Sponton, C. (2013) Impacto de diferentes estilos de Liderazgo sobre el engagement y burnout: Evidencia en una muestra de trabajadores Argentinos. *Ciencia y Trabajo*, 15 (48), 152-157.
- Vega, C. & Zabala, G. (2004) *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X corta) de B.Bass y B.Avolio al contexto organizacional chileno*, Santiago: Universidad de Chile.