



TÍTULO

ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL
ESTUDIO DE CASOS EN COLOMBIA
=
BUSINESS LEADERSHIP STYLES
CASE STUDY IN COLOMBIA

AUTORA

Claudia Milena Acevedo Gil

Tutora	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Institución	Dra. D ^a . María Jesús Moreno Domínguez
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2022/23)</i>
©	Claudia Milena Acevedo Gil
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	2023



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

TRABAJO FINAL DE MÁSTER

“Estilos de liderazgo empresarial: estudio de casos en Colombia”

“Business leadership styles: case study in Colombia”

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Personas.

Universidad Internacional de Andalucía

Tutora: Prof. Dra. María Jesús Moreno

Autora: Claudia Milena Acevedo Gil

Julio, 2023



Agradecimientos

¡Gracias! Familia por ser mi motivación para lograr mis sueños, profesor Sergio Castaño, por abrirme las alas y dejarme volar al éxito, a mi compañero de vida Yamit Velásquez, por ser un ejemplo de admiración y perseverancia, a mi tutora la Dr. María Jesús Moreno, por el acompañamiento, paciencia y sabiduría, a Dios por bendecir mi vida, permitirme lograr este sueño tan anhelado e iluminar mi camino.

Índice

Resumen.....	6
Abstract.....	6
Planteamiento del problema.....	7
Justificación.....	8
Objetivos	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos.....	10
Marco teórico	11
Estilos de liderazgo	14
Estilo Autocrático.....	14
Estilo democrático	15
Estilo liberal o Laissez faire.	15
Liderazgo transaccional y transformacional	16
Metodología	22
Técnicas e instrumentos de recolección de información.	22
Técnicas de análisis de la información	23
Participantes.....	23
Criterios de Inclusión	24
Criterios de exclusión.	24
Procedimiento	24
Análisis Y Resultados.....	27
Presentación De Los Casos Analizados	27
Arturo Calle	27
Carlos Ignacio Gallego	28
Presentación de resultados	29

Arturo Calle 30

Carlos Ignacio Gallego 35

Conclusiones..... 42

Referencias 45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de las características de los tipos de liderazgo.....	18
Tabla 2. Comparación descriptiva de los dos empresarios	28
Tabla 3. Hallazgo sobre liderazgo de Arturo Calle	30
Tabla 4. Características de los estilos de liderazgo de Arturo Calle	34
Tabla 5. Hallazgos sobre estilo de liderazgo de Carlos Ignacio Gallego	35
Tabla 6. Características del estilo de liderazgo de Carlos Ignacio Gallego.....	39
Tabla 7. Comparación de los estilos de liderazgo de los empresarios	40

Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad analizar el liderazgo de los empresarios Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego en sus respectivas empresas (Comercializadora Arturo Calle y el grupo Nutresa). Como estrategia para cumplir este objetivo, se aplica una metodología de revisión documental de artículos de páginas web sobre reconocimiento de empresarios o que comparten información de actualidad sobre empresas, en los que se encontró información sobre las características de dirección que cada uno de los empresarios tiene para sus respectivas empresas. Dentro de los resultados se considera que ambos empresarios tienen un estilo de liderazgo transformacional, aunque Arturo Calle también muestra algunas características de liderazgo transaccional. Se concluye que en ambas empresas se utiliza mayormente el estilo de liderazgo transformacional, por lo que es esperable que los colaboradores tengan un buen nivel de satisfacción laboral.

Palabras clave: Liderazgo, empresarios, estilo de liderazgo, empresa.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the leadership of businessmen Arturo Calle and Carlos Ignacio Gallego in their respective companies (Comercializadora Arturo Calle and the Nutresa group). As a strategy to achieve this objective, a documentary review of web pages articles on the recognition of entrepreneurs or that share current information about companies is applied, in which information was found on the management characteristics that each of the entrepreneurs has for their respective companies. Within the results, it is considered that both businessmen have a transformational leadership style, although Arturo Calle also shows some characteristics of transactional leadership. It is concluded that in both companies the transformational leadership style is used mostly, so it is expected that employees have a good level of job satisfaction.

Keyword: Leadership, businessmen, leadership style, company,

Planteamiento del problema.

En la actualidad se considera el tema del liderazgo en las organizaciones como un controversial y ampliamente discutido, puesto que de este depende que el personal sea orientado de manera adecuada y conveniente para la consecución de los objetivos a los que apuntan los procesos empresariales (Cuaya, 2007). Además, las empresas presentan algunos retos en relación a las nuevas formas de trabajo y las leyes que regulan los derechos a los que el colaborador debe poder acceder. Por consiguiente, es importante que haya un buen liderazgo, que permita a la persona que cumple el rol de líder la habilidad para encaminar a sus seguidores hacia las metas y valores en que se basa la organización de cara a su crecimiento por medio de la prestación de su servicio Montañez, (2017). Por tanto, el líder fortalece el sentido de pertenencia y empoderamiento de los procesos bajo su responsabilidad.

Realizando una revisión documental, se encontró una investigación, la cual afirma que, a mayor calificación en liderazgo, los liderados se encontraban más a gusto con su cargo, además de que se sentían más motivados para continuar realizando sus tareas. Por otro lado, su relación con el líder era de respeto y admiración, permitiendo generar un buen equipo de trabajo y resultados positivos, brindando así gran rentabilidad para las empresas, puesto que tienden a ser más productivos y aumentar sus ganancias (Alcázar, 2020).

En este sentido, el presente trabajo se interesa por comprender cuál es el estilo de liderazgo de dos empresarios reconocidos de Colombia aplicado a los colaboradores de las empresas que estos dirigen.

Justificación

Los estilos de liderazgo son formas en que una persona ejerce el rol de líder, es decir, el conjunto de cualidades asociadas al liderazgo, a través de las cuales se tiene un impacto significativo en el rendimiento y la productividad de los empleados. Un Trabajo Fin de Máster (TFM) sobre este tema podría explorar cómo los líderes pueden influir en la productividad de sus empleados a través de su estilo de liderazgo, comunicación y acciones. Se pretende examinar casos específicos de empresas colombianas y cómo sus líderes han logrado potenciar a sus equipos para lograr un alto rendimiento, como lo es el empresario Arturo Calle, de la comercializadora Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego, líder del grupo Nutresa. Lo anterior es tan positivo que permitirá expandir el concepto, comprender la importancia de liderar satisfactoriamente, revisar conceptos, principales teorías y modelos que lo explican.

Con este estudio se pretende aportar a una mejoría en la conciencia sobre el estilo de liderazgo implementado en las empresas acorde a la organización y a los objetivos que se plantean. En este sentido, se espera que los dirigentes, al leer la información que se recauda aquí, tengan claridad sobre qué estilos de liderazgo existen y cómo influyen en la productividad y el ambiente laboral de sus colaboradores, de manera que, apoyándose de estos al ponerlos en práctica, logren promover comodidad y motivación en sus colaboradores, a la hora de ejercer sus funciones laborales. Ya que, según Gómez et al. (2019), los colaboradores felices tienden a ser altamente productivos, lo cual representa un factor positivo para la organización en cuanto a costos y rendimiento.

Este estudio, en el entorno profesional contribuirá de manera positiva, puesto que ofrecerá herramientas a los profesionales del área organizacional para entender que existen diferentes tipos de liderazgo y cómo las metodologías que implementan los líderes influyen de manera positiva o negativa en la ejecución de los objetivos o las metas propuesta por la organización, es decir, para cumplir sus tareas, puesto que cabe resaltar que los colaboradores son los encargados de velar y trabajar por en el cumplimiento de éstos.

A nivel social, generará un impacto positivo ya que, si las empresas se encontrarán motivos para fortalecer sus planes de beneficios, compensaciones y metodologías de liderazgo, las personas se incentivarán y les dará gusto trabajar en una organización como consecuencia de la estabilidad, salud mental y felicidad a la que pueden acceder gracias a estas acciones.

Adicionalmente, respecto a lo científico, esta investigación busca ampliar el conocimiento específico sobre el liderazgo en las organizaciones, en relación a la calidad de vida laboral de los colaboradores, siendo más específico el enfoque hacia cómo los dueños de empresas transmiten un carisma o visión de funcionamiento que permite el crecimiento de su organización aprovechando la influencia adquirida por ser el principal motor de la empresa.

Este documento cuenta con diversos apartados, en los que se profundiza por pasos el tema y la forma en que se desarrolla la investigación. Se puede ver el apartado de los objetivos, incluyendo el general y los específicos, a través de los cuales se logra el general, luego se encuentra el marco teórico, donde la teoría sobre el tema del trabajo, es decir, el liderazgo, es expuesto desde diferentes autores, explicando su papel de las organizaciones. A esto le sigue el marco metodológico, en el que se expone el proceso por medio del cual se llegó a la información y las conclusiones, después del cual se muestran los resultados de la revisión documental y, por último, se ve el análisis y las conclusiones. En este último apartado se da solución a los objetivos y se puede ver que el liderazgo transformacional juega un papel importante en las empresas de Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el liderazgo de los empresarios Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego en sus respectivas empresas (Comercializadora Arturo Calle y el grupo Nutresa).

Objetivos específicos

- Examinar los modelos de liderazgo más representativos en las organizaciones a nivel global.
- Analizar el estilo de liderazgo promovido por los empresarios Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego, a través del cual las empresas Comercializadora Arturo Calle y grupo Nutresa han estado motivando a su personal.
- Identificar el estilo de liderazgo predominante en los empresarios Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego que aplican en sus respectivas empresas.

Marco teórico

En este capítulo se revisarán los conceptos de liderazgo tanto en general como específicamente laboral, así como las principales teorías y modelos que los explican y los diferentes tipos de motivación y liderazgo. Se hará especial énfasis en las características, ventajas y desventajas de los diferentes estilos de liderazgo y de su influencia en la motivación de los colaboradores.

Para iniciar este espacio, vamos a hablar del concepto de **liderazgo**, el cual cuenta con amplias definiciones, las cuales, al pasar el tiempo, han evolucionado y se han estudiado desde diferentes perspectivas.

El liderazgo viene de la palabra liderato, que se refiere a la capacidad de liderar, que, a su vez, proviene del inglés “leader”, que es la persona guía o que orienta. En este sentido, el liderazgo es la capacidad para llevar a una o varias personas a una meta en común. Para lograrlo, se necesita un vínculo de inspiración basado en la influencia, pero que también se ve afectado por la forma en que se relacionan el líder con sus seguidores, el ambiente sociocultural, el momento específico y los resultados del proceso de orientación (Sánchez y Barraza, 2015).

Para Navarro (2016) el liderazgo debe ser definido teniendo en cuenta que es un asunto del ámbito social, o sea, tiene influencia en la forma en que las personas se vinculan, como consecuencia de las habilidades de quien cumple el papel de líder y de la coherencia con el trabajo que este realiza, sumado a la forma en que lo que hace el líder está relacionada con los intereses y las cualidades de los liderados, además de las circunstancias del entorno en que se relacionan unos con otros. Lo anterior permite resaltar las cualidades personales y laborales de un líder como extraordinarias.

Cuesta y Moreno (2021) se refiere al liderazgo como una cualidad central para la gestión de las organizaciones, un factor determinante, clave, que influye en el bienestar, rendimiento y desarrollo exitoso de las metas propuestas. También afirma que el liderazgo es una práctica en comunidad, distribuida, democrática y estructurada. Esto se puede evidenciar por medio de los comportamientos y disposiciones de quien tiene el rol de líder.

Dante et al. (2019) menciona que la principal función del liderazgo es darle sentido a la vida laboral, específicamente en tiempos de cambio. Refiere que los líderes tienen la capacidad de

brindar un cambio positivo e impactante en las organizaciones, contribuyendo en la ejecución de los objetivos propuestos y en la productividad deseada.

En esta misma línea, Bernasconi y Rodríguez (2018) coinciden en señalar que el líder es quien tiene influencia en los miembros de un equipo u organización para que efectúen las tareas necesarias para conseguir los objetivos. En consecuencia, el liderazgo sería la habilidad de influir positivamente en un grupo o personas que pertenecen a un grupo, con la intención de obtener resultados favorables y alcanzar los logros planeados.

Desde otra mirada, Navarro (2016) aborda el liderazgo como las actividades y métodos que una persona reconocida como líder lleva a cabo con la finalidad de alcanzar una meta. Adicionalmente, en su teoría indica que el liderazgo se fundamenta en el carisma personal y en las cualidades del sujeto que afloran en un momento dado.

Riquelme et al. (2020) cambia el panorama del concepto, definiendo este como una herramienta positiva que favorece la resolución de los problemas que atraviesan con constancia las empresas, incluso lo más graves; lo ve como un arte, que integra armónicamente las relaciones interpersonales, agrupando los conceptos de líder y colaboradores como un todo. Acorde con esto, Guerrero et al. (2018) aportan que, gracias al liderazgo, el ambiente laboral dentro de una empresa se ve beneficiado u obstaculizado, por lo que también tiene un papel importante en la productividad.

El liderazgo inicia siendo un tema explicado de manera mitológica, según lo cual, había personas dotadas de este don que lograron grandes hazañas. No obstante, aún no se tenía un consenso sobre si esta cualidad era netamente innata o también era posible adquirirla con el tiempo. Con el paso de los años, y la llegada de las ciencias sociales, se ha visto un interés de parte de los científicos sociales, llegando a generar una amplia gama de teorías explicativas. Además, se prevé que a futuro habrá investigaciones, ya no solo desde las ciencias sociales, sino también desde otras como la genética, biología, química y las ingenierías (Serrano y Portalanza, 2014).

Si bien se entiende que el líder es fundamental a la hora de comprender qué tipo de liderazgo se ejerce, también se requiere comprender la relación con los liderados y el entorno en que esta se da. Pero existen otros factores importantes, como las particularidades del proceso en que dicho liderazgo se desarrolla, en el que se pueden hallar factores que influyen en la efectividad. Por ejemplo, en una empresa donde haya un líder que conecte con sus liderados, pero no haya

medios suficientes para que se desarrollen las ideas propuestas, no es probable el logro de las metas. Así pues, aspectos como la composición del equipo directivo juegan un rol importante en el nivel de logro de un líder y sus liderados (Kane et al. 2018. Como se citó en Riquelme et al., 2020).

Hay diferentes formas en que una persona llega a ser considerada líder. Por un lado, puede que desde su temprana infancia mostrará formas de dirigir planes, proponer soluciones u orientar la ejecución de tareas; por otro lado, otras personas podrían no tener estas habilidades, pero al verlas necesarias las desarrolla y ejercita desde un momento específico. Aunque ambas opciones siempre se han dado, solo en los últimos años se les ha dado relevancia (Hernández, 2019).

Guerrero et al. (2018) afirman que, aunque se tenga la idea de que los líderes son solo los que representan la cabeza de las organizaciones, es decir, lo fundadores o presidentas de las mismas. Sin embargo, se reconoce que cargos más bajos a nivel jerárquico también involucran liderazgo, en tanto que requieren mover la voluntad de los colaboradores a cargo. Es decir, siempre haya personal en el cual se pueda tener influencia para que aspiren más a una meta, se entenderá que es necesario cierto nivel de liderazgo.

Para ahondar en lo anterior, Yukl (2008) explica que las empresas, aunque son un solo organismo que funciona en la orientación del crecimiento de la misma, está compuesta por diferentes unidades funcionales, o áreas. Cada una de estas tiene una función diferente y es posible que haya un jefe por cada una o uno para varias de ellas. En este orden de ideas, es entendible que el liderazgo se ejerza de manera adaptada a las labores específicas y la calidad de los equipos que hay en ellas.

Por consiguiente, se puede entender el liderazgo como un conjunto de elecciones por parte del líder, así como la influencia que este tiene sobre sus liderados, con el fin que incentivar el logro de metas organizacionales, y en ocasionales las propias de los colaboradores. Está mediado por las circunstancias en que se realiza esta influencia y de la emoción que se logre transmitir por parte del líder. No se limita a los puestos más altos de la jerarquía, sino que un líder puede ser aquel que tiene a su cargo diferentes personas y logra mover sus voluntades hacia las necesidades específicas del momento en que planea cumplir una meta u otra.

Estilos de liderazgo

Si bien el liderazgo tiene diferentes definiciones, en general se llega a algunas descripciones en común. No obstante, existen diferentes formas en que se manifiesta o expresa el liderazgo, ya que hay varias formas de lograr objetivos, de mover los ánimos de las personas y de ejercer influencia. A continuación, se habla de los tipos o estilos de liderazgo.

En primer lugar, es importante comprender lo que es un estilo de liderazgo. Al respecto, Pacsi (2014) hace referencia a estos como una manifestación categórica, coherente y consciente, donde se permite identificar el rol y metodología que desempeñan los líderes. Los cuales tienen un alto grado de influencia en una organización. Adicionalmente, refiere que los estilos de liderazgo, pueden responder a las experiencias y aprendizajes del líder a lo largo de su vida, y que los lleva a dar un manejo de las situaciones consistente con sus propios valores.

A pesar de la cantidad amplia de estilos de liderazgo que se pueden encontrar en la literatura sobre el tema, no se hablará de todos, sino de los más mencionados en diferentes investigaciones, por lo que se eligen cinco en específico que son muy comunes, al punto de

Además de los tipos de liderazgo mencionados anteriormente, Pacsi et al (2014) proponen tres estilos de liderazgo que permiten ahondar en el concepto e identificar sus respectivas características y cómo influyen en las empresas, dichos estilos. Son el autocrático, democrático y liberal o laissez-fair, los cuales a continuación se describirán:

Estilo Autocrático

De acuerdo con los autores mencionados, este corresponde a un líder autoritario que espera el resultado de sus órdenes, sus decisiones se basan únicamente en sus pensamientos y condiciones, o sea, en cómo interpreta que una situación debe ser resuelta. En este sentido, la opinión de sus liderados no le es útil y no las toma en cuenta, ejerciendo una postura de empoderamiento sobre sus subordinados. Desconfía de la capacidad autónoma de sus colaboradores, por lo que encuentra necesario mantener una supervisión constante de cada tarea por realizar.

Moncada (2015) habla del aspecto psicológico, mencionando que un líder autocrático, puede generar una percepción negativa, afectando la salud mental de los liderados y grupos de trabajo, esto debido al nivel de estrés que puede provocar y la incidencia en el ambiente laboral. También

es importante mencionar que, en un apartado de sus tesis, considera que este tipo de liderazgo guarda relevancia en las empresas y es importante implementarlo, dado que a algunas personas se les debe imponer tareas a realizar constantemente, porque por sí solas no tendrían iniciativa, no brindarán resultados y no optimizan el trabajo.

Asimismo, los autores Bamonde y Sardi (2021) esclarecen el concepto, definiendo este tipo de líder como una persona dogmática y firme, que mantiene una relación vertical con su grupo de trabajo, bajo una postura de superioridad y grandeza.

Estilo democrático

Los mismos autores expresan que este estilo se refiere a un líder flexible con capacidad de estimular la mejora continua de sus procesos, teniendo en cuenta las opiniones de sus subordinados, con la intención de que estas estén a favor de la organización. En comparación con el anterior, este tipo de liderazgo incluye las cualidades de ser activo, consultivo y orientador. En este sentido, se resalta que, si bien las decisiones se toman en equipo, no solo por cuenta del líder, este último considera necesaria su presencia durante el proceso de tomar las decisiones, convirtiéndose en un instrumento para guiar la justicia en la realización de las diferentes tareas, en pro del bienestar.

Siguiendo esta misma línea, Guzmán (2017) se refiere a un líder activo, que escucha y atiende las inquietudes de las personas bajo su cargo, genera confianza en sus subordinados, promueve el trabajo en equipo, la comunicación y la participación. Es un líder que anima, comparte, agradece y estimula.

Bamonde y Sardi (2021) por otro lado destacan la capacidad que tiene este líder, de distribuir las tareas a sus subordinados según sus habilidades y potencial, con la intención de promover relaciones amenas, de confianza, amistad y diálogo. También se reconoce que este estilo de liderazgo puede resultar menos eficaz para fortalecer el clima organizacional en comparación a otros estilos que, a pesar de la dependencia que generan, llegan a tener un mayor impacto en el clima organizacional (Goleman, 2014).

Estilo liberal o Laissez faire.

Finalmente, los autores hablan de este estilo, haciendo referencia a un líder poco comprometido con los procesos a su cargo, puesto que se vincula a ellos solo si se le es solicitado, es decir, da

a sus subordinados una independencia alta, dejando los elementos básicos y no se preocupa de gestionar las tareas, salvo que le sea requerido por los subordinados. No se implica en la toma de decisiones, sino que permite que sus liderados realicen sus funciones como lo consideren conveniente. Debido a que no tiene objetivos claros, se considera que las organizaciones con este tipo de liderazgo se consideran poco efectivas. De este modo, las características principales son la delegación del poder, el desinterés y la evasión de responsabilidades.

Dante et al. (2019) ve a este tipo de líder como un referente pasivo, ausente de su rol, con poca dirección y apoyo, con falencias a la hora de satisfacer las necesidades de sus subordinados y con conflictos persistentes en cuanto a las relaciones interpersonales.

Ahora bien, a pesar de ser tres tipos de liderazgo que marcan un referente para otros estilos que se definen luego, se encuentra que en la actualidad los más usados para definir las características del liderazgo en empresas son el transaccional y el transformacional, además del Laissez Faire, aunque este último no es tan común en empresas, pero se lo menciona con frecuencia. Debido al papel que juegan hoy en día, se tomarán más adelante en cuenta el Laissez Faire, el transformacional y el transaccional.

Liderazgo transaccional y transformacional

De acuerdo con Tracy (2015), hay dos tipos de liderazgo que contribuyen al desarrollo de grupos e instituciones, y que se complementan mutuamente. El primero es el **liderazgo transaccional**, que es aquel que permite el logro de objetivos por medio de otras personas, es decir, de los liderados. El segundo es el **transformacional**, que se enfoca más en la construcción de caminos para el cumplimiento de estos objetivos por medio de compartir una visión e incentivar a los liderados a mantener una actitud de disposición a buscar alcanzar lo que no habían logrado antes, o sea, a fortalecer su potencial. Reafirmando esta teoría, Dante et al. (2019) comenta que este último tipo de liderazgo permite que el trabajo se vuelva significativo para las personas, disfrutando de altos niveles de satisfacción, beneficios y estabilidad, lo cual es positivo para las organizaciones, en la retención y reclutamiento de talento.

Una diferencia importante entre el liderazgo transformacional y el transaccional es que el primero se enfoca más en hallar una mayor rentabilidad para la empresa y cargos interesantes para los colaboradores, incluso en medio de las situaciones difíciles, siendo capaz de promover una transformación ágil. En este camino, logran incluir una perspectiva de futuro a largo plazo que le

da a los diferentes cargos la posibilidad de comprender qué se busca alcanzar con el cumplimiento de las metas, así como sus beneficios individuales y para la compañía (Benites, 2019).

Ambas formas de liderazgo contribuyen a hacer frente a las exigencias que los colaboradores tienen en la actualidad respecto al trabajo, como el beneficio que pretenden obtener, por qué trabajar en una empresa y no en otra, cuánta participación tienen en la empresa o en la elección de la forma en que su cargo se ejecuta.

De otro lado, se considera que el **liderazgo transaccional** está ligado a las estrategias tradicionales de orientación de un jefe hacia sus subordinados, en la cual es importante la producción por encima de las personas en sí mismas, y no se incluye una planeación estratégica, sino que el enfoque es mantener la actividad generadora de rentabilidad. En este sentido, el interés en las metas de los trabajadores está en hacerles conocer la manera en que pueden lograrlas, siempre y cuando logren unas metas empresariales, además de que se basa en el poder para recompensar las buenas acciones (aquellas que acercan al cumplimiento) y castigar las malas (aquellas inefectivas). Mientras que el **liderazgo transformacional** promueve un cambio interior en las personas para promover sus capacidades y satisfacción con el trabajo; este se basa en el carisma del líder, así como en su interés por conocer y ayudar a sus seguidores hacia el desarrollo de sí mismos (Almirón et al., 2015).

De acuerdo con Lagos (2016), el liderazgo transaccional puede implicar un interés de parte del líder hacia los gustos y necesidades de sus liderados, pero el enfoque de este es la recolección de información que le permita entender con qué incentivos lograría hacer que sus empleados tengan una mayor motivación o estén más dispuestos a la realización de tareas que aporten al crecimiento de la empresa. Por otro lado, el liderazgo transformacional busca lograr en los colaboradores una motivación basada en elementos internos a la persona, como son el compromiso, valorando el nivel de implicación que tiene con el grupo, de manera que, más que un intercambio de incentivos por el trabajo realizado, se permite que los propios colaboradores se involucren de acuerdo a sus propias cualidades y capacidades.

Además, Benites et al. (2019) complementan, hablando del **liderazgo transformacional** que quienes tienen este tipo de liderazgo son más efectivos al momento de mover a sus seguidores hacia el cumplimiento de las metas; en comparación con aquellos que muestran menos características de este liderazgo, a quienes se les hace difícil llegar a incentivar a los

colaboradores a integrarse en el desarrollo de los objetivos de la empresa. Lo cual se puede explicar porque los primeros logran que los empleados encuentren sus labores como relevantes, valiosas y agradables. Este estilo lleva a todos los agentes de la relación de liderazgo a identificarse los unos con los otros de cara a unos valores en común, fortaleciendo la motivación en todo el grupo.

Respecto al liderazgo transformacional, se asignan dos pasos importantes. Por un lado, cuando la persona, que tiene unas motivaciones y un deseo de crecimiento personal, adquiere la intención de contribuir a que una organización, a la que pertenece en el puesto de colaborador, crezca a nivel empresarial, pero también que los demás colaboradores tengan una transformación personal como la que él busca. Un segundo paso corresponde a la consciencia de la organización como un solo sistema, de manera que los cambios en la productividad y bienestar laboral también afectan a los demás miembros (Spoelstra, 2009).

Un concepto importante dentro de este estilo de liderazgo es el carisma, el cual debe poseer el líder y surge como consecuencia de momentos difíciles y permite que el líder sea influyente para sus seguidores, por lo que es importante que sepa llevar el cargo de orientar la gestión de las tareas a realizar y relaciones entre los diferentes liderados. Esto se logra porque el líder tiene un efecto emocional en su liderados en apoyo de la confianza que se percibe hacia el líder y del líder en sí mismo, que lo lleva a salir de una zona conocida a una nueva a la vez que incentiva a otros a hacer lo mismo (Muñoz, 2019).

De acuerdo con lo anterior, se podría realizar una relación de conceptos o estilos de liderazgo con la intención de identificar su similitud o metodología de trabajo del líder a la hora de ejercer influencia o poder sobre sus subordinados, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla

1.

Características de los estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo	Características
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> • Líder flexible, con capacidad de estimular la mejora continua de los procesos.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Las opiniones de los liderados son tenidas en cuenta, en favor de la organización. ● Activo, consultivo y orientador. ● Decisiones tomadas en equipo ● Presente en la toma de decisiones, pero no en la ejecución de estas. ● Fomenta el bienestar y equidad, a la hora de realizar las tareas.
Autocrático	<ul style="list-style-type: none"> ● Líder autoritario. ● Espera resultado de sus órdenes ● Decisiones basadas únicamente en la subjetividad del líder. ● No se tiene en cuenta la opinión de los liderados, dado que se considera que no es útil. ● Supervisión constante de cada tarea, por desconfianza a la capacidad de los liderados. ● Empoderamiento coercitivo.
Liberal o Laissez Faire	<ul style="list-style-type: none"> ● Poco compromiso con el cargo por parte del líder. ● Poca vinculación con sus responsabilidades ● Solo tiende a las ayudas solicitadas. ● No se encarga de estimular la mejora continua. ● No se implica en la toma de decisiones ● No realiza seguimiento de las tareas bajo la responsabilidad de los liderados. ● No hay objetivos claros. ● Desinterés, evasión e irresponsabilidad. ● Poca efectividad de la organización.
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Promueve un cambio interior en las personas, para mejorar sus capacidades. ● Ideas morales. ● Valoración y retención del talento. ● Se redefine el ser y hacer de las empresas. ● Estimula la motivación de los liderados mediante ambientes estimulantes.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Potencia el conocimiento en los equipos de trabajo e impulsa el cambio y la mejora. ● Aumenta la satisfacción y compromiso de los empleados. ● Contribuye al rendimiento y los resultados. ● Genera un clima de confianza y colaboración
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> ● Metas y objetivos claros. ● Sistema de recompensas y castigos para alcanzar la meta. ● Posición de autoridad y jerarquía. ● Alta supervisión en los resultados y productividad. ● Se motiva mediante recompensas y beneficios las acciones aceptables. ● Cumple con las expectativas y metas trazadas. ● Establecen lineamientos y normativas claras, fáciles de recordar por los liderados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Pacsi et al (2014), Tracy (2015) y Almirón et al., (2015)

A partir de las características de los diferentes tipos de liderazgo es posible afirmar que el transformacional, en general, es el más beneficioso, ya que da lugar a la escucha de los puntos de vista de los liderados, aprovechando las ideas valiosas para el crecimiento de la empresa y de los propios colaboradores, sin que esto genere caos. Es decir, este permite mayor efectividad. Por el contrario, el laissez faire se considera el que menos funciona, excepto que se cuente con colaboradores con un gran nivel de conocimiento y autonomía (Pacsi et al. 2014, p. 71).

Cabe señalar que, aunque son estilos diferentes en sí mismos, el democrático comparte características con el transformacional y el autocrática con el transaccional. Por ejemplo, se ve que en los dos primeros hay una tendencia hacia permitir a los colaboradores el crecimiento personal y profesional, se atienden sus necesidades, se halla autonomía en los colaboradores, de manera que no necesitan contar todo el tiempo con la aprobación de jefe para definir qué hacer, se toman decisiones en equipo y las intervenciones del líder se enfocan en orientar más que en ordenar acciones.

De otro lado, los estilos autocrático y transaccional, cuentan con una o varias figuras jerárquicas, la comunicación es vertical, se enfoca en las metas de la empresa más que en los trabajadores, realiza entrega de incentivos como estrategia para motivar las acciones, no por cuidar del trabajador; se busca la productividad y se hace lo que el jefe ordena, no lo que los trabajadores consideren válido, más productivo o más eficaz.

Dadas estas similitudes, se prefiere tener un enfoque en menos cantidad de formas de liderazgo, por lo que, siendo que las actitudes de liderazgo pueden caber al mismo tiempo en dos estilos de los relacionados, se considerarán solo el transaccional y el transformacional y no el autocrático y democrático. Con esto también se pretende que sea más fácil identificar los contenidos relacionados, además de que se espera que la tendencia hacia un estilo u otro sea más marcada.

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, dado que se indagó y comprendió información nominal acerca de los estilos de liderazgo en relación a la motivación en colaboradores de dos de las empresas más grandes de Colombia, por lo que los resultados no serán cuantificables, sino descripciones de las variables relacionadas con el tema. En otras palabras, no se pretendió recolectar datos estadísticos. La investigación cualitativa, como afirma Hernández et al. (2014) tiene la finalidad de entender fenómenos a través del explorarlos dentro de su entorno cotidiano y relacionándolo con los elementos que lo rodean, obteniendo información descriptiva y/o explicativa de dicho fenómeno, la cual no se expresa en números sino en ideas.

Este estudio se realiza mediante la metodología de estudio de caso, el cual se entiende como una estrategia investigativa que permite conocer a detalle los elementos que intervienen, afectan o componen un fenómeno particular, ya sea por la situación concreta o para comprender aspectos aplicables a otros casos (ARR, 2023). Por esto, con la metodología de estudio de caso se pretende ahondar sobre la vida de dos empresarios con gran reconocimiento y prestigio en el país de Colombia, según las páginas web de las entidades encargadas de difundir información empresarial y organizacional, en la que se logra evidenciar el posicionamiento a nivel nacional, y algunas de sus estrategias para dicho reconocimiento y nivel de éxito; por lo que se espera encontrar en ellas los estilos de liderazgo implementados por ambos en sus respectivas empresas.

Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para la recolección de la información, se realiza una revisión documental, comprendida desde el año 2014, hasta la actualidad, tomando como palabras claves, liderazgo y motivación, esto permite tener un conocimiento científico de la información a registrar en este estudio, esta metodología se caracteriza por la posibilidad de encontrar información de diferentes fuentes que facilitan conocer lo que se sabe de un tema, ya sean descripciones, modelos explicativos, o teorías (Gómez et al., 2017).

El motor de búsqueda utilizado es Google Académico, donde se busca el nombre de los empresarios, y se decide revisar páginas importantes a nivel empresarial. Además, se recurre a la técnica de análisis de contenido.

Esta técnica es descrita como un procedimiento enfocado en responder a una meta investigativa, que generalmente está relacionada con obtener información acerca de un tema o fenómeno a través de la recolección de información y una interpretación de los significados que traen en sí mismos, para lo que se permite la utilización de diferentes acciones que permitan pasar de ignorar el conocimiento buscado a conocerlo (Fernández, 2002).

Técnicas de análisis de la información

Según Hernández et al. (2014), cuando se habla de análisis de datos, se trata del proceso por el cual se le da una estructura a un conjunto de información que inicialmente se obtiene sin un orden específico. Este proceso implica la creación de categorías en función de puntos de contenido en común, facilitando la comprensión.

Para la creación de dicha estructura con la información al respecto de los dos empresarios, se agruparon los contenidos de acuerdo con los temas específicos que trataba, así se obtuvieron categorías las cuales se plasmaron en una base de datos de construcción propia, donde en un primer momento se realizó una categorización de la información recolectada. Según Hernández et al. (2014) la categorización se refiere a la asignación de una palabra o signo a cada contenido de acuerdo al tema que trata o significado en común.

Con base en lo anterior, se pretende recoger la información en un solo documento, donde se incluyen los contenidos de valor respecto a los estilos de liderazgo de los dos empresarios en relación a la motivación de los colaboradores de sus respectivas empresas, es decir, aquello que aporte información en este sentido.

Participantes

La elección de los participantes se realizó por un muestreo de casos-tipo, es decir, en búsqueda de una información enfocada, amplia, profunda y de calidad con la finalidad de lograr un análisis integral de una situación concreta o fenómeno de un ámbito humano (Hernández y Mendoza, 2018). Por esto, se toman los dos empresarios de mayor reconocimiento en el Ranking Merco de Colombia, de quienes se pretende obtener información amplia en relación a sus estilos de liderazgo. Dichos empresarios reconocidos son Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego Palacio. El

primero fundó la Comercializadora Arturo Calle, de la cual es dueño y presidente. El segundo actualmente es el presidente del Grupo Nutresa.

Criterios de Inclusión

- Estar en los primeros puestos del Ranking Merco a nivel de Colombia.
- Ser un referente de éxito empresarial a nivel nacional y/o internacional.
- Contar con reconocimiento en la Web.

Criterios de exclusión.

- Información inaccesible o insuficiente sobre el estilo de liderazgo que maneja en su empresa.

Procedimiento

Para la realización de la presente investigación, se llevó a cabo un conjunto de tareas organizadas con la finalidad de obtener la mejor calidad de los resultados. Dicho proceso consta de los siguientes pasos.

1. Búsqueda de información en internet sobre los empresarios.

Esta tarea implica el uso de buscadores en internet. En este caso se recurre a Google Académico, y se pretende tener en cuenta información que se halle en páginas representativas del ámbito empresarial, que brinden información confiable. También se consideraron documentales o entrevistas en video, audio o transcripción. En este momento no se revisa la utilidad del contenido de las fuentes de información, aunque se pretende evitar tener en cuenta fuentes que, por su poca confiabilidad, den a entender que no son información de valor.

2. Revisión de las fuentes de información.

En este momento se revisa la información contenida en las fuentes de información, y se atribuye principalmente la cualidad de la posible utilidad para el tema, sin profundizar en el para qué sirve, es decir, aún no se busca elegir si un contenido tiene información que se pueda categorizar.

3. Selección de la información asociada a los estilos de liderazgo y motivación.

Durante la realización de esta tarea, se pretende discriminar algunos contenidos que no estén relacionados con el liderazgo y/o la motivación en las empresas de los dos referentes que se están teniendo en cuenta.

4. Documentación de los contenidos hallados.

Para poner en acción esta tarea, se espera que solo queden contenidos relacionados con liderazgo y motivación. No obstante, es posible que haya algunos contenidos que, aún tratando estos temas, pueden ser descartados. Para definir esto, se recurre a ponerlos en un único documento, en el que se podrá crear grupos de temas en común.

5. Estructuración de la información.

Teniendo ya unos grupos de temas en común, se pretende dar nombre a dichos temas, y elegir con mayor detalle cuáles contenidos hacen parte de dicho grupo.

6. Codificación

Teniendo definidos los temas y contenidos pertenecientes a estos, se buscan los subtemas, palabras o ideas repetidas o que cuentan con una misma orientación a de significado.

7. Categorización

Gracias a los códigos, ahora se estipulan cuáles son los temas, palabras o ideas más representativas y se los agrupa por categorías, es decir, por contenidos globales que relacionan un tema con otro.

8. Análisis de datos.

Al tener definido a qué categoría o subcategoría pertenece cada contenido, es posible tener una idea de la relevancia de cada tema, así como el significado que se encuentra a través de la comparación de unas ideas con otras.

9. Resultados

Finalmente, se hacen constar los hallazgos obtenidos por medio de todo el proceso ya descrito, indicando elementos sustanciales y el significado que tiene para el interés que mueve a realizar la presente investigación.

Análisis y Resultados

Presentación De Los Casos Analizados

En Colombia existen varias empresas que se caracterizan por su reconocimiento en la metodología de trabajo y liderazgo, gracias a las decisiones y estrategias implementadas por líderes como el empresario Arturo Calle líder de la comercializadora Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego, líder de la marca Nutresa. Estos dos referentes del medio empresarial, han posicionado sus empresas en un alto nivel, que permite servir de ejemplo tanto a las pymes, como a las grandes empresas, que desean surgir y destacarse a nivel global.

Antes de que el lector conozca los estilos más usados, se recomienda que tenga en cuenta quienes son los empresarios en cuestión. Y para comprender a profundidad la historia de estos dos magnates de la industria empresarial, a continuación, se habla de su biografía, estilo de liderazgo y los valores que los han llevado a conseguir el éxito.

Arturo Calle

Es un empresario que nació en 1938, el 13 de agosto, en el barrio Manrique que se ubica en la ciudad de Medellín, Colombia. Su potencial en el ámbito de las ventas fue admirado desde que era muy joven. Su primer trabajo en relación a la industria textil fue en una fábrica de medias, como mecánico industrial. A los 20 años se traslada a la ciudad de Bogotá, donde trabaja para una tienda de camisas de San Victorino. Luego de esto abre un almacén propio, en 1966, con el nombre de Danté, localizado en la ciudad de Bogotá. Y a los dos años abre su segunda sede, ya con el nombre de Arturo Calle, cuando se da el comienzo de la marca. Inicialmente se empieza a expandir, pero comprando sus productos de terceros. Pero pasó a producir sus propias prendas para poder darle innovación a su estilo, aunque también contaba con otras empresas con quienes se alió. A finales de los años 90 se extiende a otras ciudades de Colombia, y posteriormente a otros países de América Latina. Al día de hoy, tres de sus mejores estrategias son la actualización tecnológica en los procesos, creación de otras marcas y un enfoque para abarcar más territorios. También se han tenido en cuenta los cambios que han traído las épocas, adaptándose a ellos. La clave del éxito es la pasión y la persistencia. En la actualidad se considera uno de los hombres más reconocidos de la moda masculina en Colombia. A pesar de las dificultades traídas por la pandemia, Arturo Calle continúa estando a la vanguardia y siendo un ejemplo de sostenibilidad para Colombia y América Latina (Culturas de moda, 2019).

Carlos Ignacio Gallego

Empresario de gran reconocimiento nacido en el año 1964, en la ciudad de Medellín, su estado civil es casado y tiene tres hijos. Su carrera profesional inició estudiando ingeniería civil y una maestría en administración de empresas en la Universidad Eafit, inició su vida laboral como practicante en dicha universidad. En 1991 ingresó a laborar como ingeniero de planeación en la Compañía Nacional de Chocolates, desde entonces, ha ocupado 11 cargos diferentes en el grupo, entre ellos, está la gerencia general y en actualmente el liderazgo, como presidente del Grupo Nutresa, donde tiene a cargo 43.000 colaboradores. Su estilo de liderazgo se describe en los conceptos de humildad, coherencia sensibilidad humana y compromiso. Es un empresario que ha contribuido significativamente al sector de alimentos del país, su innovación y metodología de liderazgo lo han posicionado como un gran referente exitoso. El Espectador (2015).

Además, es uno de los miembros principales de las juntas directivas de Suramericana de Seguros de Vida y Suramericana de Seguros Generales, de la Compañía Nacional de Chocolates (filial en Costa Rica) y de Tres Montes Luchetti (empresa de Chile). A esto se suma su involucramiento en iniciativas de responsabilidad social, entre las que se incluye que hace parte de las juntas directivas de instituciones como Hospital Pablo Tobón Uribe, el Instituto Tecnológico Pascual Bravo y corporaciones como Pueblo de los Niños y San Pablo (pascualbravo.edu.co, 2014)

Tabla 2.

Comparación descriptiva de los dos empresarios

Cualidad	Arturo Calle	Carlos Ignacio Gallego
Fecha de nacimiento	13 de agosto de 1938	1964
Lugar de nacimiento	Medellín, Colombia	Medellín Colombia
Profesión	Empresario	Ingeniero civil con una maestría en administración de empresas en la Universidad Eafit

Cargos representativos	<ul style="list-style-type: none"> • Su primer trabajo en relación a la industria textil fue como mecánico industrial en una fábrica de medias. • Presidente Arturo Calle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de planeación en la Compañía Nacional de Chocolates. • Gerente general y liderazgo como presidente del Grupo Nutresa
Estilo de liderazgo	Transformacional	Transformacional
Logros significativos	<ul style="list-style-type: none"> • Admirado desde que era muy joven. • Creador y administrador de su propia marca. • En la actualidad se considera uno de los hombres más reconocidos de la moda masculina en Colombia. • A pesar de las dificultades traídas por la pandemia, Arturo Calle continúa estando a la vanguardia y siendo un ejemplo de sostenibilidad para Colombia y América Latina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha contribuido significativamente al sector de alimentos del país, su innovación y metodología de liderazgo lo han posicionado como un gran referente exitoso. • Está vinculado a algunas actividades de responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia a partir de El Espectador (2015); Culturas de moda, (2019)

Presentación de resultados

Realizando una revisión en páginas web, se evidencia que existe una página que realizan un ranking de posicionamiento a nivel mundial, sobre los mejores empresarios reconocidos por su nivel y potencial de liderazgo en las empresas a su cargo, se evidencia que el empresario Arturo Calle Calle, de la comercializadora Arturo calle, ocupa el primer puesto en este ranking, mientras

que el empresario Carlos Ignacio Gallego, presidente del Grupo Nutresa ocupa el segundo puesto.

A continuación, se presentan los resultados a partir de la revisión documental, además del análisis del tipo de liderazgo que se evidencia de cada uno de los empresarios en sus respectivas empresas. Primero se analizarán los contenidos sobre **Arturo Calle**, categorizando los hallazgos sobre este según el tipo de liderazgo y motivación que refiere. Posteriormente se hará lo mismo con el empresario **Carlos Ignacio Gallego**.

Arturo Calle

Tabla 3.

Hallazgo sobre liderazgo de Arturo Calle

Estilo de liderazgo	Contenido
Transformacional	Hoy en día Arturo Calle es uno de los grandes líderes colombianos [...], siendo un ejemplo a seguir para jóvenes emprendedores que quieren seguir sus pasos, y un hombre que [...] quiere ayudar a crecer a este país (Bonilla et al., 2020, p. 16).
	[AC] forma un buen equipo de trabajo con socios que le ayuden a seguir adelante, un gran líder se rodea de un buen equipo de trabajo que lo apoye para tomar todas sus decisiones y que lo ayuden en el liderazgo de su empresa (Bonilla et al., 2020, p. 13).
	Se resaltan características de su personalidad que, basadas en la teoría de los rasgos lo califican como un líder, por ejemplo su paciencia (Palacio, 2012), también su alto nivel de persuasión para poderse rodear de los mejores socios que ayuden el funcionamiento de la empresa, integridad y madurez emocional para mantener una buena relación con sus empleados, algo que el señor Arturo Calle ha podido trabajar para captar las emociones de sus subordinados y lograr objetivos positivos que beneficien ambas partes (Bonilla et al., 2020, p. 13).
	[AC] es un hombre que piensa que dando un buen ejemplo como lo es la honradez, el respeto al cliente, no ser ventajoso, no engañar y no

	<p>pensar solo en tener mucho dinero sino de hacer las cosas bien, son factores que hacen a un líder influyente en los demás por sus buenos actos y que lo han llevado al éxito con su empresa (El Tiempo, 2014. Como se cita en Lagos, 2016, p. 13).</p>
	<p>[A AC] nunca le preocupa ser el primero ni ser el mejor y ni tener la mejor empresa, sino que ser un buen ejemplo y hacer las cosas bien y poder ayudar a la sociedad (Lagos, 2016, p. 13).</p>
	<p>Liderarte nace [...] a partir de la necesidad de contar con personal idóneo para liderar puntos de venta (Barahona et al., 2019, p. 14).</p>
	<p>Arturo Calle inmediato conoció de los primeros casos de Covid 19 en el país, tomó medidas urgentes para evitar la propagación del mismo, y como empresa tomó la iniciativa de enviar a sus empleados para sus hogares, cerró fábricas y suspendió el trabajo de producción en las plantas, sin embargo, el respectivo sueldo lo siguieron devengando todos sus empleados y promovió las acciones sociales a realizar para apoyar a la sociedad y a la economía colombiana ante esta crisis que se avecinaba (Chaparro y Sierra, 2021, p. 16).</p>
	<p>3-El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz, influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización (Chaparro y Sierra, 2021, p. 47).</p>
	<p>Este empresario influye en sus seguidores para que estén animados para el cumplimiento de los objetivos, [...] También a través del crecimiento personal y grupal, con respeto hacia el trabajador, y como ha dejado ver en varias entrevistas hacer sentir al empleado dentro de una familia en la que todos son líderes en la organización comprometidos con el grupo de trabajo, características del liderazgo transformacional muy importantes en la actualidad (El tiempo, 2014)</p>
	<p>Tratar muy bien a los empleados de saber que ellos son su grupo de trabajo que lo admira y lo sigue, [...] Arturo Calle no tiene ningún empleado que gane un salario mínimo.</p>

	<p>En Arturo Calle [tiendas], El Liderazgo es tomado como la habilidad de orientar a un equipo de trabajo hacia el logro de una o varias metas en común [...], involucrando a los miembros del equipo y contribuyendo a su desarrollo integral (Política del Programa Liderarte, 2018)., definición que se relaciona con la planteada por John Kotter en la medida en que brinda relevancia al involucramiento del equipo de trabajo y conocimiento de las metas y visión de la organización (Barahona et al., 2019, p. 14).</p>
	<p>Criterio 1 Liderazgo. Para poseer de calidad empresarial se necesita de un buen liderazgo, [...] crecer pacientemente y con un alto nivel de humildad. [...] Compartiendo las utilidades a través de obras sociales como fundaciones", es la convicción del señor Calle de su empresa para el mundo (Bonilla et al., 2020, p. 16).</p>
	<p>Según Barahona et al. (2019), para Arturo Calle como organización, es indispensable contar con capital humano competente en todas sus áreas, principalmente en los cargos que hacen parte de su fuerza comercial, por lo cual su líder refuerza esas competencias, mediante su ejemplo, liderazgo y planes de compensación que permiten que sus empleados sean felices en la organización.</p>
Transaccional	<p>Tratar muy bien a los empleados de saber que [...] deben ser bien pagados para que estén motivados para cumplir los logros establecidos, Arturo Calle no tiene ningún empleado que gane un salario mínimo, características del liderazgo transaccional ya que ofrece una excelente recompensa por la labor desempeñada fuera de lo normal de otras empresas.</p>
	<p>Este empresario influye en sus seguidores para que estén animados para el cumplimiento de los objetivos, sabiendo manejar a los grupos de su organización para seguir siendo la marca que es en este momento. Pero no solo a través de recompensas económicas (El tiempo, 2014)</p>
	<p>En Arturo Calle [tiendas], El Liderazgo es tomado como la habilidad de orientar a un equipo de trabajo hacia el logro de una o varias metas en</p>

	común, a través del apoyo y seguimiento de su gestión (Barahona et al., 2019, p. 14).
	4-Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera) (p.100. Como se cita en Chaparro y Sierra, 2016, p. 47).
	Criterio 1 Liderazgo. Para poseer de calidad empresarial se necesita de un buen liderazgo, pero con costos equitativos mutuamente [...] si revisamos el manejo de este liderazgo desde adentro es un liderazgo centralizado; ya que las decisiones se toman desde el orden jerárquico de la organización en ese caso “Gerencia General” y no se hace partícipe a todo el personal (Bonilla et al., 2020, p. 16).
	Se hace énfasis en el liderazgo como la competencia que proporciona la directriz hacia la cual se enfoca el programa (Barahona et al., 2019, p. 17).
	Según Barahona et al. (2019), para Arturo Calle como organización, es indispensable contar con capital humano competente en todas sus áreas, principalmente en los cargos que hacen parte de su fuerza comercial.
Laissez Faire	No se encontró contenido

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha podido evidenciar en la Tabla 3, la mayor parte de los contenidos se relacionan con el liderazgo transformacional, aunque también se encuentran contenidos para el liderazgo transaccional. Esto indica que, aunque en la comercializadora Arturo Calle hay actitudes relativas a la toma de decisiones por parte de los jefes sin considerar a los colaboradores, además de que en ocasiones se evidencia que el enfoque de algunas actividades es el crecimiento de la empresa, también el empresario Arturo Calle muestra un interés por que sus colaboradores tengan un buen ambiente laboral, satisfactorio y que propicie su crecimiento individual.

Se destacan aspectos como que Arturo Calle continuó pagando a sus empleados durante la pandemia, aun cuando no podían asistir a su trabajo, por lo que velaba por el bienestar de sus colaboradores, no solo el crecimiento o interés de su empresa. Además, dentro de su propia definición de liderazgo, se incluye la búsqueda de objetivos en común, con la particularidad de que esto se logra involucrando a los colaboradores para el crecimiento integral de todos.

Tabla 4.

Características de los estilos de liderazgo de Arturo Calle

Tipo de liderazgo	Característica
Transformacional	Ejemplo a seguir para otras personas.
	Trabajo en equipo
	Relaciones horizontales
	Captación de las emociones de los liderados
	Interés por tener un personal que mejora
	Toma decisiones pensando en el bienestar de sus colaboradores
	Involucra a los equipos de trabajo en el cumplimiento de las metas
	Se involucra en la responsabilidad social
	Capacidad para salir adelante en momentos difíciles
Transaccional	Retribución justa por el trabajo para cumplir los objetivos empresariales
	Orienta a los equipos hacia el cumplimiento de metas en común y los incentiva con recompensas.
	Tiene reglamentos para reforzar o castigar conductas según la productividad
	Existen figuras de poder vertical
	Busca tener personal capacitado para el logro de metas

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se concretan algunas cualidades del estilo de liderazgo de Arturo Calle. No se consideran cualidades del estilo Laissez Faire, ya que este no se ha evidenciado en ningún contenido de los buscados. Estas cualidades permitirán una mejor comparación con Carlos Ignacio Gallego más adelante.

Carlos Ignacio Gallego

Tabla 5.

Hallazgos sobre estilo de liderazgo de Carlos Ignacio Gallego

Estilo de liderazgo	Contenido
Transformacional	<p>“Es muy satisfactorio, y retador a la vez, hacer parte de Grupo Nutresa. Es una gran responsabilidad asumir la presidencia de la compañía, pero contar con un equipo humano comprometido y profesional me hace sentir más seguro en este proceso” (pascualbravo.edu.co, 2014, párr.3).</p>
	<p>También está vinculado a algunas actividades de responsabilidad social en juntas directivas como el Hospital Pablo Tobón Uribe, el Instituto Tecnológico Pascual Bravo y las corporaciones Pueblo de los Niños y San Pablo (pascualbravo.edu.co, 2014, párr.9).</p>
	<p>“Hoy nuestra compañía se dispone a cumplir un nuevo camino en su historia, junto a un grupo de inversionistas globales que comparten la visión de futuro de nuestra organización, la llegada de estos inversionistas es muestra de confianza en los empleados, en los líderes de la organización y en los países donde actuamos” (Semana, 2023, párr. 2).</p>
	<p>“Los invito a recibir este nuevo proceso con el entusiasmo que nos caracteriza, trabajando con amor, reconociendo y respetando al otro. Abiertos siempre a recibir las oportunidades que tenemos como organización y a construir nuevos caminos que nos permitan seguir siendo fuente de desarrollo y progreso” (Semana, 2023, párr. 3).</p>
	<p>Un llamado a reconocer el papel de las empresas en el desarrollo económico y social del país marcó el inicio del séptimo Congreso Empresarial Colombiano de la Andi, en Cartagena, en la voz del presidente de su Junta de Dirección General, Carlos Ignacio Gallego, el presidente de Grupo Nutresa. (Bernal, 2022, párr. 2).</p>
	<p>"Que no quepa la menor duda, no hay desarrollo sin empresas" (Bernal, 2022, párr. 3).</p>

	<p>"No hay en Colombia instituciones relevantes que no hayan tenido la incidencia de empresas o empresarios, bien sea en su inspiración, en su direccionamiento, en su financiamiento o en su puesta en marcha. Los empresarios estamos llamados a profundizar nuestra incidencia social y participar activamente en la construcción de lo público, con transparencia y buscando el bien común" (Bernal, 2022, párr. 4).</p>
	<p>Lo que sí destacó Gallego es que, como empresarios y como ciudadanos, "buscamos no solamente sobrevivir ante estos retos, sino superarlos para progresar y salir fortalecidos". (Bernal, 2022, párr. 9).</p>
	<p>También se refirió al propósito de la Andi de "promover el desarrollo desde una democracia participativa" (Bernal, 2022, párr. 10).</p>
	<p>Además, hizo también un llamado a que los empresarios fortalezcan la "dimensión humana". Hizo en esto alusión a la necesidad de apalancar el progreso social y la lucha contra la pobreza desde el desarrollo empresarial (Bernal, 2022, párr. 12).</p>
	<p>"Los empresarios tenemos el reto de construir confianza para trabajar con el nuevo gobierno en la autopista de las dos vías: la lucha contra la pobreza, pero hacerla con desarrollo empresarial. Los empresarios seremos defensores de la dignidad humana, los valores y los principios" (Bernal, 2022, párr. 13).</p>
	<p>"Acompañaremos las iniciativas que Colombia requiere, y ante situaciones que lo ameriten elevaremos nuestra crítica constructiva, seguros de que esto llevará a mejores decisiones por el bien de todos", indicó el empresario (Bernal, 2022, párr. 15).</p>
	<p>Carlos Ignacio Gallego, presidente de Grupo Nutresa, expresó: "Creemos en el poder transformador de la internacionalización. Este es un camino que emprendimos prácticamente desde nuestro origen. Somos una compañía de carácter internacional con capacidades que nos permiten crecer y generar desarrollo a todos nuestros grupos relacionados" (Morales, 2021, párr. 6).</p>

	<p>"Todos estamos llamados a la recuperación consciente y sostenible del país que lleve a una sociedad próspera incluyente y equitativa" (Morales, 2021^a, párr. 3).</p>
	<p>Igualmente, Gallego hizo un llamado a generar un liderazgo que lleve a la transformación del país, y así promover el desarrollo económico, social y ambiental (Morales, 2021^a, párr. 4).</p>
	<p>"Los empresarios, como depositarios de confianza, estamos llamados unir esfuerzos, y ejercer el liderazgo transformador para la recuperación económica de Colombia" (Morales, 2021^a, párr. 5).</p>
	<p>Desde mitad de marzo empezó un año complejo y retador. Tuvimos tres prioridades. La primera fue cuidar la vida y el empleo. Es más difícil crear empleo nuevo que proteger uno existente. La segunda fue que no faltaran alimentos y aseguramos la continuidad de los negocios. La tercera fue cooperar con aliados públicos y privados en la protección de la población vulnerable. Otro esfuerzo fue estar a la altura de los cambios de hábitos de los consumidores. En resumen, Nutresa tuvo un muy buen año en lo comercial, financiero y en sostenibilidad (González, 2021, párr. 4).</p>
	<p>Destaco las iniciativas digitales, los domicilios. Hubo un regreso a preparar alimentos en casa. Todos los cambios son riesgos y oportunidades. Tuvimos adaptabilidad y flexibilización para manejar los cambios de manera adecuada (González, 2021, párr. 8).</p>
	<p>Los negocios están constituidos con una visión de mediano y largo plazo. No pensamos salir de ninguno. Los momentos de dificultad son importantes porque lo obligan a uno a cuestionarse y a desarrollar nuevas capacidades. Por ejemplo, fue un año de mucha innovación. El año pasado lanzamos 930 nuevos productos que tienen que ver con la salud, nutrición y conveniencia. Pero no solo innovación de productos, sino de servicios, procesos y modelos de negocios. La meta de largo plazo es que 20% de los ingresos provengan de innovación. Queremos que 50% de los lanzamientos sean productos que mejoren los perfiles de salud y nutrición (González, 2021, párr. 10).</p>

	<p>“Se pone de manifiesto una actuación consciente y trascendente, centrada en las personas para generar desarrollo económico y progreso social, respetando el planeta. Nos acercamos a nuestro primer siglo con la convicción de que la sostenibilidad es una capacidad corporativa que nos permite permanecer en el tiempo” (Cigüenza, 2019, párr. 3).</p>
	<p>La compañía, que ha permanecido durante nueva años consecutivos en este índice, reportó excelencia en prácticas corporativas de salud y nutrición y desarrollo del capital humanos (Cigüenza, 2019, párr. 4).</p>
	<p>Grupo Nutresa está enfrentando este reto, una situación sin precedentes para el mundo, con un gran sentido de humanidad y pensando en el bien común con cuatro prioridades. La primera es que lo más importante son las personas y su salud. La segunda, es que tenemos plena conciencia de la responsabilidad de garantizar el suministro de alimentos, llegando hasta el último rincón de esos países (Portafolio, 2020, párr.3).</p>
	<p>La tercera es que estamos comprometidos con hacer el mayor esfuerzo por proteger los empleos. Y la cuarta prioridad es que por las capacidades y velocidades, y la posibilidad de acción que tiene una empresa como Nutresa, debemos cooperar con actores públicos y privados para ser parte de la solución, y ayudar especialmente a la población más vulnerable (Portafolio, 2020, párr. 4).</p>
	<p>En Grupo Nutresa cerramos un buen 2020. Crecimos, dimos una alta rentabilidad y fue positivo en sostenibilidad. Fue un año muy retador, pero especialmente positivo en lo humano porque pudimos hacer realidad esa prioridad que declaramos de hacer nuestro mejor y mayor esfuerzo por cuidar a las personas. De hecho, tenemos más personas trabajando en las distintas formas de contratación que hace un año (Portafolio, 2021, párr. 2).</p>
	<p>Quiero reconocer que el Gobierno ha hecho un esfuerzo con medidas como el Ingreso solidario y el Paef y hay que mantenerlo. Sin embargo, como sociedad nos falta hacer más. El cuidado de los empleos es sumamente importante (Portafolio, 2021, párr.8).</p>

Transaccional	No se encontraron contenidos.
Laissez Faire	No se encontraron contenidos.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Carlos Ignacio Gallego, se evidencia en la Tabla 5 un liderazgo transformacional sin que se encuentren aspectos que indiquen un liderazgo transaccional o Laissez Faire. Además, dentro de las cualidades de un líder transformacional, no solo se identifica una intención de que sus colaboradores crezcan en los diferentes aspectos de sus vidas, sino también el crecimiento y mejoramiento social, es decir, de los diferentes ambientes en que las personas viven. Por esto, invierte en iniciativas de responsabilidad social e incluso es reconocido como un líder en este sentido. Además, de manera directa, Gallego promueve que en su empresa se busque la transformación de los colaboradores, pero también el apoyo a la transformación de los colaboradores de otras empresas por parte de sus líderes, y la transformación social por medio del apoyo de las empresas para el crecimiento económico de las personas a las que se tenga alcance.

Tabla 6.

Características del estilo de liderazgo de Carlos Ignacio Gallego.

Tipo de liderazgo	Característica
Transformacional	Ejemplo a seguir para otras personas.
	Trabajo en equipo
	Captación de las emociones de los liderados
	Interés por tener un personal que mejora
	Toma decisiones pensando en el bienestar de sus colaboradores
	Involucra a los equipos de trabajo en el cumplimiento de las metas
	Se involucra en la responsabilidad social
	Búsqueda de un crecimiento como un solo sistema
	Ejemplo de liderazgo que llega a otras empresas.
	Interés en la transformación social.
	Capacidad para salir adelante en momentos difíciles
	Muestra que confía en sus empleados

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se pueden encontrar las características del liderazgo de Carlos Ignacio Gallego, donde se pueden evidenciar algunos puntos en común con Arturo Calle. Para facilitar la comprensión, se muestra la Tabla 7, en la que se indica por cada característica si los empresarios la presentan o no.

Tabla 7.

Comparación de los estilos de liderazgo de los empresarios

Tipo de liderazgo	Cualidad	Arturo Calle	Carlos I. Gallego
Transformacional	Ejemplo a seguir para otras personas.	Sí	Sí
	Trabajo en equipo	Sí	Sí
	Relaciones horizontales	Sí	No
	Captación de las emociones de los liderados	Sí	Sí
	Interés por tener un personal que mejora	Sí	Sí
	Toma decisiones pensando en el bienestar de sus colaboradores	Sí	Sí
	Involucra a los equipos de trabajo en el cumplimiento de las metas	Sí	No
	Se involucra en la responsabilidad social	Sí	Sí
	Ejemplo de liderazgo que llega a otras empresas.	No	Sí
	Interés en la transformación social.	No	Sí
	Capacidad para salir adelante en momentos difíciles	Sí	Sí
	Muestra que confía en sus empleados	No	Sí
Transaccional	Retribución justa por el trabajo para cumplir los objetivos empresariales	Sí	No

	Orienta a los equipos hacia el cumplimiento de metas en común y los incentiva con recompensas.	Sí	No
	Tiene reglamentos para reforzar o castigar conductas según la productividad	Sí	No
	Existen figuras de poder vertical	Sí	No
	Busca tener personal capacitado para el logro de metas	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

Se puede notar que Carlos Ignacio Gallego cuenta con una cualidad más en el estilo transformacional que Arturo Calle, además de que el primero también presenta solo cualidades de ese estilo, no del transaccional. Por esto, es posible afirmar que el estilo de Carlos Ignacio Gallego es más puramente transformacional, mientras que el de Arturo Calle integra ambos, pero, como ya se ha mencionado, prevalece el transformacional sobre el transaccional.

Conclusiones

En esta investigación el objetivo principal fue analizar el estilo de liderazgo de dos empresarios de gran reconocimiento en Colombia en sus respectivas empresas (Comercializadora Arturo Calle y el grupo Nutresa). Para lograr esto, se buscó lograr los objetivos específicos. En este sentido, en respuesta al primer objetivo específico, que era examinar los modelos de liderazgo más representativos en las organizaciones a nivel global, se realizó una revisión documental y constando de una búsqueda en la web, en la cual se encontró información sobre los estilos de liderazgo que se suelen encontrar en las empresas, de acuerdo con las teorías explicativas del liderazgo. Si bien se hallaron muchos estilos, se tomaron en cuenta principalmente tres, que eran los más comunes: transaccional, transformacional y Laissez Faire. Por esto, se eligieron al momento de revisar el liderazgo de los dos empresarios.

Pasando al objetivo específico dos, en el que se pretendía analizar el estilo de liderazgo promovido por los empresarios Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego, a través del cual las empresas Comercializadora Arturo Calle y grupo Nutresa han estado motivando a su personal, se pudo encontrar un conjunto de ideas sobre algunas de las decisiones y formas en que cada uno dirige su empresa, a través del análisis de contenidos. Para llegar a estos resultados, se buscó en la web las fuentes donde se habla del liderazgo de estos dos empresarios, y se eligieron revistas con temática empresarial donde se da información consistente con el interés del trabajo. Gracias a la realización de este objetivo, se recolectan diferentes párrafos o líneas que permiten identificar características de los diferentes estilos de liderazgo que los empresarios aplican en sus empresas.

Y el tercer objetivo específico, que era identificar el estilo de liderazgo predominante en los empresarios Arturo Calle y Carlos Ignacio Gallego que aplican en sus respectivas empresas, se realizó encontrando que Arturo Calle principalmente muestra un estilo de liderazgo transformacional, pero también se pudo hallar liderazgo transaccional y no se halló liderazgo Laissez Faire. Mientras que el liderazgo que se pudo evidenciar en Carlos Ignacio Gallego fue solo el transformacional.

Ahora bien, en consecuencia, se puede destacar que las decisiones o perspectivas que tienen ambos empresarios, con los que dirigen sus empresas en busca de impulsar su crecimiento, es

coherente con el liderazgo transformacional, ya que en ambos casos se puede encontrar un interés por el crecimiento de sus trabajadores, aunque la visión de Carlos Ignacio Gallego es más amplia, promoviendo la transformación en otras empresas y en la sociedad de manera más activa que Arturo Calle. Además, fue posible evidenciar en algunos momentos en que la relación con los trabajadores era transaccional, ya que, desde un enfoque hacia el crecimiento de la empresa, se planteaba brindar incentivos para motivar en los colaboradores una actitud más dispuesta.

Se podría afirmar que las empresas consideradas como las más exitosas a nivel de Colombia podrían verse favorecidas por el estilo de liderazgo transformacional, teniendo presente que ambas cuentan con este.

Cabe considerar, especial para futuras investigaciones, que existe una relación entre el liderazgo y la motivación que tiene un colaborador para el cumplimiento de sus labores. En este sentido, de acuerdo con Benites et al. (2019) cuando un jefe tiene el estilo de liderazgo transformacional tiene mayores probabilidades de incentivar a sus seguidores a la realización de sus cargos con un alto nivel de motivación, ya que dicho jefe tiene la habilidad para responder positivamente y desde la proactividad en favor tanto de los resultados como de las necesidades de los trabajos. Además, el tipo de liderazgo determina algunas de las decisiones de los jefes respecto a sus colaboradores, lo que a su vez genera una respuesta motivacional en los últimos, promoviendo o no el interés por realizar las tareas que les han sido asignadas. A pesar de parecer que el transaccional y el transformacional son dos estilos de liderazgo diferentes que llevarían a tomar todas las decisiones muy diferenciadas, existen estrategias en común, como los incentivos económicos, donde la diferencia radica en la intención con que se ofrece esta opción, si para conseguir mayor efectividad para la empresa o para brindar un mejor ambiente laboral (Checa y Rodríguez, 2018).

Es posible afirmar que cuando en una empresa se le garantiza a los colaboradores bienestar en su ambiente laboral, sea cual sea su cargo, estos se sienten en un clima organizacional de alto nivel, además de que tienen un ánimo motivado. Como resultado, su compromiso con la empresa es mayor y los frutos de su trabajo son más prósperos. Los incentivos hacen parte del estado de motivación, además de los tratos agradables y el reconocimiento de las ideas y/o propuestas, lo que también genera una conexión del trabajador con la empresa. Ahora bien, otros aspectos como la posibilidad de crecer en el trabajo o llegar a un cargo con mayor remuneración, se hace importante para los empleados mantengan su motivación, ya que los buenos tratos contribuyen

a que esta se presente, pero para las personas es importante no quedarse en el mismo lugar, estancado o con sentimiento de no poder hacer algo mejor (Paz, 2021).

De acuerdo con lo anterior y los resultados del presente estudio, se espera que los colaboradores de Arturo Calla y Grupo Nutresa, trabajen en un mejor ambiente laboral y cuenten con mayor motivación en sus quehaceres diarios, en comparación con los que trabajan en empresas con líderes transaccionales. Aunque esto hace sentido a lo que dicen los autores que hablan de la motivación y el liderazgo, se recomienda para futuras investigaciones ampliar la información sobre esta relación y revisarla en una mayor cantidad de empresas, lo cual no fue posible en el presente estudio debido a la poca disponibilidad de tiempo y la reducida información específica disponible en la web sobre la motivación en las empresas de los empresarios, y aún menos de la relación entre el estilo de liderazgo de ambos empresarios en relación a la motivación de sus colaboradores.

A pesar de las limitaciones, se considera que los hallazgos favorecen que el estado de la cuestión respecto al liderazgo en las empresas actualmente, puesto que se puede tomar como un referente para próximas investigaciones, permitiendo que haya una idea sobre qué tipo de información buscar, ya sea relacionada con la encontrada en el presente estudio o si se desea hallar una diferente.

Referencias

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. C., y García, J. M. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*. <http://hdl.handle.net/10481/34629>
- ARR (2023) Estudios de caso. Universidad de Colima. https://recursos.ucol.mx/tesis/estudios_de_caso.php
- Bamonde, C. A., y Sardi, E. (2021). *Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana*. [Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana \(udep.edu.pe\)](https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12010/7956)
- Barahona, L. J., Forero, W. J., Gómez, C. y Reyes, D. P. (2019) *Impacto y oportunidades de mejora del programa "Liderarte" para la formación de coordinadores punto de venta de las tiendas Arturo Calle en Bogotá*. [Tesis de grado. Universidad Jorge Tadeo Lozano]. <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/7956/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benites, D. A., Carlos, K. D., Gutierrez, R. P., y Santisteban, R. M. (2019). *Influencia del liderazgo transformacional sobre el trabajo significativo de los empleados*. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/1628>
- Bernal, I. (2022) "Que no quepa la menor duda, no hay desarrollo sin empresas": Gallego en congreso de la Andi. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/que-no-quepa-la-menor-duda-no-hay-desarrollo-sin-empresas-gallego-en-la-andi-3422177>
- Bernasconi, A., y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29-40. [Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado - Dialnet \(unirioja.es\)](https://repositorio.unirioja.es/handle/10269/74444)
- Bonilla, C. I., Andrade, E., Suarez, F. Y., Puerres, M. L., y Nieto, S. (2020) *Incidencia de los Stakeholders en la planeación estratégica de Arturo Calle*. [Tesis de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/33920/fysuarezl.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chaparro, K. B. y Sierra N. F. (2021) *Tesis: la empresa en tiempos de Covid-19. Estudio de caso: "Arturo Calle"*. [Tesis de grado. Universidad Santo Tomás].

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/35235/2021karolchaparronicolassierra%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Checa, V. N., y Rodríguez, T. H. (2018). Análisis del liderazgo y su relación con la motivación laboral en SERLI Sociedad Pro-Rehabilitación en Guayaquil en el año 2016. *Revista de Comunicación de la SEECI*, (44), 155-170. <https://doi.org/10.15198/seeci.2017.44.155-170>

Cigüenza, N. (2019) *Grupo Nutresa es la compañía de alimentos más sostenible en el Índice Dow Jones*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-es-la-compania-de-alimentos-mas-sostenible-en-el-indice-dow-jones-2908650>

Cuesta, O, Moreno, E. (2021) El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia* 17(1). <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v17n1/1794-8932-sph-17-01-84.pdf>

Culturas de moda (2019) *Arturo Calle*. <https://culturasdemoda.com/arturo-calle/>

Fernández, F. (2002) El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación *Revista de Ciencias Sociales*, 2(96). <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf>

Fischman, D., y Matos, L. (2014). Motivación 360. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú SA.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. (1ª ed.) B de books.

Gómez, D. C., Palacios, C. P., y Castellanos, G. L. (2019). *La felicidad en el trabajo*. [Tesis de especialización. Universidad CES] https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4077/1017130588_2019.pdf?sequence=1

Gómez, D., Carranza, Y., y Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (1), 46-56. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222017000300046&lng=es&tlng=es

González, J. (2021) *"Nutresa apostó por la innovación y lanzó 930 productos nuevos durante el año pasado"*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/nutresa-aposto-por-la-innovacion-y-lanzo-930-productos-nuevos-durante-el-ano-pasado-3121233>

Guerrero, M. A., Añazco, K. A., Valdivieso, R. P., y Sánchez, Ó. W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142-148. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>

- Guzmán Calderón, M. (2017) *El liderazgo como un eficiente motivador para el desarrollo del talento humano* TESIS EL LIDERAZGO COMO UN EFICIENTE MOTIVADOR PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.pdf (uaemex.mx)
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. México: *Mc Graw Gill*.
<https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>
- Hernández, N. S. (2019) *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización*. [Tesis de especialización. Fundación Universidad de América].
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7271/1/462825-2019-I-GTH.pdf>
- Lagos, S.M. (2016) Competencias de liderazgo: análisis de dos casos de líderes colombianos. [Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada].
- Montañez-García, A. S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (32), 51-62.
<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/13923>
- Morales, N. (2021) *Grupo Nutresa obtuvo el Premio Nacional de Exportación 2021 por negocio de cafés*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-obtuvo-el-premio-nacional-de-exportacion-2021-por-negocio-de-cafes-3276195>
- Morales, N. (2021^a) *Inició el sexto Congreso Empresarial Colombiano de la Andi con un formato híbrido*. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/inicio-el-sexto-congreso-empresarial-colombiano-de-la-andi-con-un-formato-hibrido-3214234>
- Muñoz, C. (2019) *Liderazgo transformacional en la gestión hospitalaria. Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo y el desempeño en equipos de salud del Hospital Clínico de la Universidad de Chile*. [Tesis de doctorado. Universidad de Lleida].
- Navarro, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista educación*, 40(1), 53-66.
- Pacsi, A. Y, Estrada, W., Pérez, A., y Cruz, P. (2014). Liderazgo laissez faire. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1). <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>

- Pascualbravo.edu.co (2014) *Carlos Ignacio Gallego, miembro del Honorable Consejo Directivo y nuevo Presidente de Grupo Nutresa*. <https://pascualbravo.edu.co/carlos-ignacio-gallego-nuevo-presidente-de-grupo-nutresa/>
- Paz, L. A. (2021) *Motivación organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Aero Gas del Norte S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/96370>
- Portafolio (2020) *'Enfrentamos el reto con sentido de humanidad'*. Portafolio.co <https://www.portafolio.co/economia/enfrentamos-el-reto-con-sentido-de-humanidad-539433>
- Portafolio (2021) *'La reforma tributaria no debe centrarse en los que ya pagan'*. Portafolio.co <https://www.portafolio.co/negocios/la-reforma-tributaria-no-debe-centrarse-en-los-que-ya-pagan-549126>
- Riquelme, J. A., Pedraja, L. M., y Vega, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144.
- Sánchez, J. B., y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Semana (2023) *Carlos Ignacio Gallego y todo el equipo directivo se quedarán liderando el futuro de Nutresa*. Semana.com, <https://www.semana.com/economia/inversionistas/articulo/carlos-ignacio-gallego-y-todo-el-equipo-directivo-se-quedaran-liderando-el-futuro-de-nutresa/202311/>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>
- Spoelstra, S. (2009). "Transformational Leadership: Scientific concept or management concept?". *Academy of Management Proceedings*.
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (1a ed.). Grupo Nelson.
- Turienzo, R. (2016) *El pequeño libro de la motivación*. (1a ed.) Alienta.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación. pp. 331-348 <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>