

## 2. El liderazgo con perspectiva de género en las organizaciones deportivas: caso Incode 2019-2021

CIRIA MARGARITA SALAZAR C\*

CLAUDIA ALEJANDRA VELÁZQUEZ GARCÍA\*\*

I SELA GUADALUPE RAMOS CARRANZA\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.234.02>

### Resumen

El presente capítulo profundiza la particularidad del caso de gestión deportiva con liderazgo con perspectiva de género en el periodo de administración de 2019 a 2021 en el estado de Colima. El objetivo del estudio es analizar el estilo de liderazgo implementado durante estos tres años en el Instituto Colimense del Deporte. La intención de presentar este ejercicio gestivo radica en mostrar las características del modelo y los beneficios que tiene en la cultura organizacional, el personal y los usuarios de los servicios deportivos. La técnica utilizada fue el estudio instrumental de caso; para la probación de las premisas, se utilizó una combinación de recursos documentales, observacionales y teóricos. Entre las principales aportaciones, destacamos la visibilización del estilo de liderazgo, los cambios y beneficios que apartó a las personas colaboradoras de la organización y su eficacia en un contexto de masculinidad hegemónica como el deporte.

**Palabras clave:** *Liderazgo, perspectiva de género, organización deportiva.*

---

\* Doctorado en Educación Física y Artística. Profesora-investigadora de Tiempo Completo Titular A. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Colima, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8863-2309>

\*\* Maestría en Medios Creativos Digitales. Profesora por horas. Escuela de Mercadotecnia, Universidad de Colima, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6188-8726>

\*\*\* Doctorado en Cultura Física. Profesora Investigadora de Tiempo Completo Titular A. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Colima, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0947-0431>

## Introducción

Sin duda, el liderazgo que imprima una persona puede ser el motivo para el desarrollo o logro de los objetivos de las organizaciones. En el ámbito organizacional contemporáneo, el liderazgo efectivo, la comprensión de las motivaciones humanas y la justicia laboral son fundamentales para el éxito de los organismos, especialmente los públicos y con estructuras burocráticas.

En este sentido, las experiencias exitosas organizacionales pueden ser influenciadas por el estilo, los conocimientos y valores de la persona que objete el liderazgo. El liderazgo se presenta como una clave determinante en el bienestar de los empleados, ya que influye en todas las áreas de la organización, incluyendo la gestión de seguridad, higiene y ambiente; asimismo, influencia la calidad de vida, la cultura organizacional y reduce el riesgo psicosocial (Palma *et al.*, 2017).

Cada vez más, las organizaciones se interesan en el ambiente laboral para aumentar la productividad y generar valor, reconociendo que esto está estrechamente ligado a la forma en que son lideradas. Lo anterior se enfatiza en un estudio realizado por Tapi y Antequera (2020), que sugiere que mejorar la calidad de vida laboral y crear condiciones propicias para un alto desempeño y satisfacción deben ser una prioridad en las organizaciones.

El liderazgo es un proceso dinámico, líquido y comprensivo, que ejerce influencia sobre otros para lograr un objetivo común. Implica la capacidad de transformar a las personas, inspirar y guiar a los miembros del equipo hacia la consecución de metas organizacionales. Según Gaynor (2003, citado en Tapia y Antequera, 2020), el liderazgo ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas y disciplinares de las ciencias sociales.

En su artículo “La importancia del liderazgo empresarial y su tipología”, Cabeza y León (2018) exploran cómo diferentes tipos de liderazgo influyen en el funcionamiento y el rendimiento de las organizaciones. Al analizar esta temática, los autores destacan la necesidad de comprender la diversidad de enfoques de liderazgo, además, resaltan la importancia de que los líderes posean habilidades como la comunicación efectiva, la toma de decisiones estratégicas y la capacidad de motivar y guiar a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Para Loaiza y Pirela (2015), el concepto de líder y liderazgo ha evolucionado en función de las expectativas del mundo cambiante, donde los seres humanos se desplazan en la búsqueda de mejores prácticas y estados de bienestar. Es así como en el siglo XXI, el resurgimiento del Ser Humano como protagonista del cambio es la bandera para repensar el liderazgo. Aspectos tales como los valores, la calidad del servicio, el aprendizaje e innovación continua, la visión de comunidad, sociedad y mundo se hacen imperante en el desempeño del liderazgo.

Las personas líderes son modelo para seguir y facilitadoras del cambio. Fomentan con su ejemplo y estrategias, la colaboración, el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. El liderazgo establece la visión y la dirección estratégica, pero también crea un ambiente de trabajo positivo, justo y estimulante. Un liderazgo orientado a las personas comprende las necesidades y aspiraciones de su equipo, promueve la comunicación abierta y fomenta la participación activa en la toma de decisiones. Además, el líder ejemplifica los valores y principios de la organización, inspirando confianza y compromiso entre los empleados.

### **El liderazgo basado en los derechos humanos y con perspectiva de género**

El Informe Mundial 2020 de *Human Rights Watch*, en su trigésima revisión anual sobre las prácticas de derechos humanos en todo el mundo, reconoció el avance de la comunidad europea en asuntos de orden económico en todo el bloque, pero recomendó a todas las naciones solucionar problemáticas sociales imprimiendo un liderazgo con enfoque en derechos humanos para atender asuntos relacionados con la tolerancia y discriminación a personas migrantes. García Medina (2023) hace una revisión sobre la gerencia con enfoque en derechos humanos en empresas europeas y encuentra una esperanzadora respuesta a las necesidades humanas de los burócratas y especialmente, de aquellos colaboradores que durante largo tiempo habían sido violentados o discriminados.

Una de las aplicaciones del enfoque basado en derechos humanos, es el liderazgo con perspectiva de género. Este impulsa el desarrollo de todas las

personas de la organización, deconstruye estereotipos, reduce las hegemonías y visibiliza a minorías, lo que permite un ejercicio horizontal de la organización. Al hablar de liderazgo con perspectiva de género, no se debería hacer distinción entre uno y otro sexo. Es decir, no importa quién ejerza este liderazgo, sino que actúe de acuerdo con las nociones de igualdad, integración y diversidad (García Solarte *et al.*, 2017).

Hemos visto en la última década, el uso creciente de estilos de liderazgo integrados combinados en las organizaciones, Mucho de ello se debe a la diversidad de emociones y motivaciones que se vive en la cultura organizacional de las entidades y, mayormente, en los entes públicos con colaboradores burócratas sindicalizados, con contratos o convenios *freelance*.

Este supuesto de una justicia social histórica en materia de inclusión, paridad, igualdad y equidad ha traído nuevos mecanismos para dirigir colectivos y organizaciones deportivas con perspectiva de género. La igualdad implica un trato idéntico entre personas en las mismas condiciones, mientras que la equidad busca un trato justo considerando las necesidades y capacidades individuales. Así, mientras la igualdad se relaciona con la uniformidad ante el conjunto, la equidad se vincula con la justicia, reconociendo las desigualdades preexistentes para ser realmente ecuanímes.

### **La gerencia de las organizaciones deportivas en México y la participación de las mujeres**

En México, las organizaciones deportivas responden al modelo “gubernamental-por políticas” y deporte organizado en “asociaciones y sociedades deportivas”, que sigue la forma estructural de las antiguas y organizaciones deportivas, como es el caso del Comité Olímpico Internacional y las federaciones internacionales (Moreno-Polo, 2014). Díaz Valenzuela (2015) relata que en nuestro país, el deporte es auspiciado bajo el código civil. El Comité Olímpico Mexicano se funda el 23 de abril de 1923 y la Confederación Deportiva Mexicana el 22 de junio de 1933. A la par el gobierno mexicano, a través de la Secretaría de Educación, dio vida a varias dependencias responsables de instituir la política pública, pero fue hasta el 13 de diciem-

bre que nace la Comisión Nacional del Deporte, hoy en día Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade).

En 2004, fue publicado por la Conade y el Inmujeres lo que hasta el día de hoy ha sido el estudio nacional más amplio y serio que se tiene registrado en México sobre la participación de las mujeres. El estudio brindó una panorámica para comenzar a escalar una estrategia gubernamental con perspectiva de género (impulsada por los acuerdos contraídos por el país en la Asamblea General de las Naciones Unidas) en las administraciones posteriores. De igual forma, este estudio situó la realidad nacional en una escasa participación de las mujeres en los ordenes de primer nivel, relegadas a puestos operativos, administrativos o de segundo o tercer nivel en las estructuras gubernamentales y del deporte federado (ver figura 1).

Figura 1. La participación en el deporte nacional en el año 2000

SINADE	Deporte Federado	COM
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consejo directivo tenía 30 representantes de organismos estatales y miembros afines, de los cuales <b>dos</b> eran mujeres, es decir, <b>6.6%</b>.</li> <li>• El pleno del <b>SINADE</b> tenía 157 organismos, de los cuales <b>27</b> estaban presididos por mujeres, es decir, el <b>17.2%</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco tenían presidenta, para una representación del <b>6.6%</b>.</li> <li>• En la <b>Confederación Deportiva Mexicana A. C. (CODEME)</b>, tenían sólo dos mujeres en el Consejo Directivo con el rango de vocales; es decir, el <b>18.2%</b> de un total de 11 miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comité ejecutivo contó con <b>dos</b> mujeres desde 1996. Para 2004, contaba con <b>11</b> integrantes, por lo que las mujeres representaban el <b>18.3%</b>.</li> <li>• La <b>asamblea</b> conformada por 128 miembros, sólo tenía <b>12</b> mujeres, ello representaba el <b>9.4%</b>.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Conade-Inmujeres (2004).

Luego de 20 años de ese primer estudio, se solicitó a Conade información sobre la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones o al frente de las gestiones deportivas gubernamentales o federadas, la realidad se comporta de la siguiente forma (ver figura 2). En el periodo de 2019 a 2021, en Colima, al igual que en otros nueve estados, fueron nombradas



Tabla 1. *Asociaciones estatales del deporte y dirigencias de mujeres*

<i>Estado</i>	<i>Lugar en JN2022</i>	<i>Asociaciones</i>	<i>Presididas por mujeres</i>	<i>%</i>
Jalisco	1	47	7	15%
Nuevo León	2	40	9	23%
Baja California	3	44	6	14%
Estado de México	4	32	6	19%
Guanajuato	5	49	11	22%
Querétaro	6	32	6	19%
Quinta Roo	7	41	8	20%
Sonora	8	41	6	15%
Yucatán	9	31	8	26%
Cd. de México	10	46	9	20%
Sinaloa	14	34	1	3%
Chiapas	26	18	3	17%

Fuente: Conade-Sinade 2023.

A estos porcentajes, se suma la presencia de mujeres en las dirigencias más importantes del país, como es el caso de la titularidad de Conade de 2018 a 2024, a cargo de Ana Gabriela Guevara; Copame (Comité Paralímpico Mexicano), con Liliana Suárez; el Comité Olímpico Mexicano (2021-2025) y la Comisión de Deporte en el Congreso de la Unión, con Mari José Alcalá Izguerra.

En dos décadas, la participación de las mujeres ha aumentado —no como se esperaba— pero ya no es extraordinaria su presencia en las dirigencias deportivas. Con la motivación de sumar a los estudios y reflexiones sobre la gerencia deportiva femenina, el objetivo del presente capítulo es analizar las características del modelo de liderazgo con perspectiva de género (LPG) y los beneficios que tiene en la cultura organizacional, el personal y los usuarios de los servicios deportivos a través de un caso exitoso.

## Metodología

La técnica de estudio de caso de tipo instrumental se utilizó para mostrar la influencia del modelo LPG durante el periodo de 2019-2021 en el Instituto Colimense del Deporte. Stake (1998, citado por en Bolívar Botía 2002)

define el estudio de caso como una técnica para profundizar en la particularidad y complejidad de un caso singular para comprender su actividad en circunstancias relevantes. El tipo de estudio instrumental de caso se centra en aportar claridad en el aspecto teórico utilizando el caso como herramienta para ilustrar o probar una teoría o hipótesis. En este estudio, se narra la situación contextual, se ubica las posiciones teóricas y se comprueban beneficios con evidencias como: actas de comités de ética, aumento en la denuncia, escalamiento de las mujeres en el organigrama del instituto deportivo, así como, el desarrollo deportivo alcanzado en este periodo (ver la página web de transparencia del Incode).<sup>1</sup>

La información sobre la dirigencia del Incode en este periodo es una narración autobiográfica, que, según Stake (1998), para comprender mejor un caso, el informante participante puede fungir como una fuente informativa confiable. Para el caso, la directora que ocupó el Incode de 2019 -2021 tiene una formación en educación física y áreas afines, así como capacitaciones en gestión, alimentación, entrenamiento deportivo, recreación y liderazgo con perspectiva de género. Es activista feminista e integrante de la Asociación Colimense de Universitarias, así como de redes de apoyo para mujeres; asimismo, cuando dirigió la Federación Colimense de Egresados participó en la solicitud de la Alerta de Género para el Estado de Colima, además de varias reformas al código electoral local para alcanzar la paridad en los puestos de elección y que las administraciones también consideraran el 50-50 en puestos de tomas de decisión. Su llegada al Incode se da el 1 de marzo de 2019 en un marco de quejas por violencia a deportistas y un clima organizacional con riesgo psicosocial importante<sup>2</sup>. La primera acción de la nueva directora realiza, al tener la primera reunión de trabajo con los colaboradores del Incode, fue anunciar su posición a favor de la cero tolerancia a la violencia de género y garantizó que su administración estaría liderada

<sup>1</sup> Página web de transparencia del Incode: [www.col.gob.mx/Incode/contenido/NjkkMg==](http://www.col.gob.mx/Incode/contenido/NjkkMg==)

<sup>2</sup> Revisar la sección XXXV sobre las recomendaciones emitidas por los órganos públicos del Estado mexicano u organismos internacionales garantes de los derechos humanos, así como las acciones que han llevado a cabo para su atención. De igual forma, revisar la sección XXXVI sobre las resoluciones y laudos que se emitan en procesos o procedimientos seguidos en forma de juicio, en que sea parte el sujeto obligado en [www.col.gob.mx/Incode/contenido/NjkkMg==](http://www.col.gob.mx/Incode/contenido/NjkkMg==)

con un alto sentido de respeto a los derechos humanos y con perspectiva de género (Conade, 2020).<sup>3</sup>

La estrategia de liderazgo con perspectiva de género implementada entre 2019 y 2021 se basó en las siguientes acciones:

- a) Formar, sensibilizar y capacitar en materia de género a todo el personal de la dependencia, titulares de asociaciones deportivas, entrenadores y deportistas.
- b) Aplicación de protocolos para la atención del hostigamiento y acoso sexual de los servidores públicos.
- c) Atención total para solucionar y dar trámite a laudos y problemas de violencia de género de deportistas. Activar la unidad de género, los comités y actualización de normativas para favorecer la cultura de paz.
- d) Transversalizar la perspectiva de género en todas las decisiones, misma oportunidad para todos en asignación presupuestal, contrataciones aplicando la regla de equidad, proyectos con perspectiva de género, incorporación de las sociedades deportivas (todos los colectivos organizados que no están protegidos por el código civil).
- e) Presencia de las mujeres de la organización en la toma de decisiones de sus jefaturas o responsabilidades; de igual forma, la representatividad pública en eventos y reuniones.
- e) Promoción de actividades para incentivar la participación deportiva de las mujeres y las niñas de forma segura.
- f) Instalación de mecanismos de seguridad para las personas, mujeres y niñas en instalaciones deportivas (se instaló un botón de pánico y capacitó a entrenadoras y deportistas para que pudieran utilizarlo).
- g) Campañas de difusión anual (8 marzo y 25 de noviembre) y mensual (el 25 de mes) para erradicar la violencia de género hacia las mujeres.
- h) Utilizar en toda la correspondencia y notas periodísticas el lenguaje incluyente.
- i) Finalmente, escucha activa por parte de la directora y los responsables de la unidad de género y el comité de ética de la dependencia.

<sup>3</sup> Ver nota en la página web de Conade en <https://www.gob.mx/Conade/prensa/tatiana-ortiz-karla-lanciego-ciria-salazar-y-carmen-vidaurri-abren-actividades-en-foro-de-Conade>

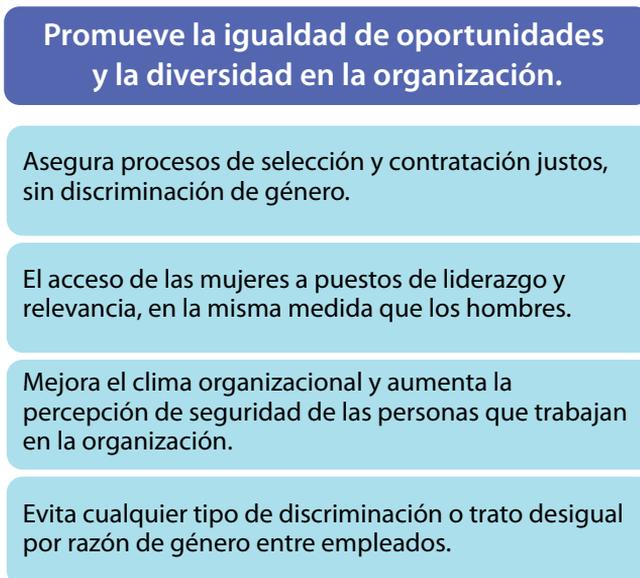
## Resultados y discusiones

Por principio de cuentas, con el estilo de dirección y gestión deportiva con perspectiva de género, conforme al cual se consideró a la igualdad una herramienta para impulsar el desarrollo humano y estratégico del Incode de 2019-2021 se obtuvieron los siguientes beneficios.

Luego de revisar las evidencias de las fracciones xxxv y xxxvi de los informes de transparencia, así como, los indicadores de la Matriz de Indicadores de Riesgo de los años 2019, 2020 y 2021 y los cumplimientos del plan deportivo sexenal, podemos mencionar que el LPG tiene efectividad en las organizaciones deportivas. Para evidenciar sus beneficios, se han acomodado en cuatro campos a partir de las aproximaciones de los trabajos de Lupano y Castro (2011) y Palma *et al.* (2017).

En primer término a nivel prestación y contratación (ver figura 3), al aplicar el LPG, se promueve la igualdad de oportunidades y la diversidad en la organización al cambiar la visión androcéntrica de las jerarquías impuestas en el conocimiento por el hecho de ser hombre, por que siempre lo han desarrollado las personas de sexo masculino o por la tradi-

Figura 3. Beneficios de la promoción de la igualdad en la organización deportiva

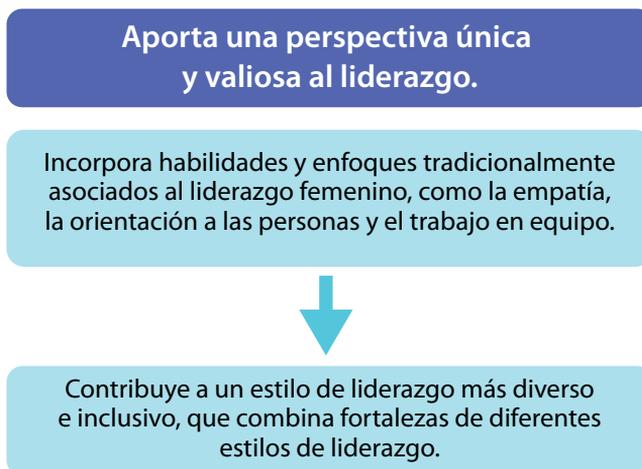


ción del rol que se juega en la organización (por ejemplo: la jefatura de almacén o de instalaciones deportivas siempre la han ejercido hombres; en el ejercicio 2019-2021, esos puestos fueron ocupados por mujeres).

En este artículo, se presenta un análisis exhaustivo del contexto situacional, se describen las teorías relevantes y se comprueban los beneficios obtenidos con diversas evidencias *in situ*. Entre las principales evidencias utilizadas, se encuentran las actas de los comités de ética, el incremento en el número de denuncias, el escalamiento de las mujeres en el organigrama del instituto deportivo y el desarrollo deportivo alcanzado durante este periodo. Estos resultados se respaldan con datos obtenidos en la página web de transparencia del Incode.

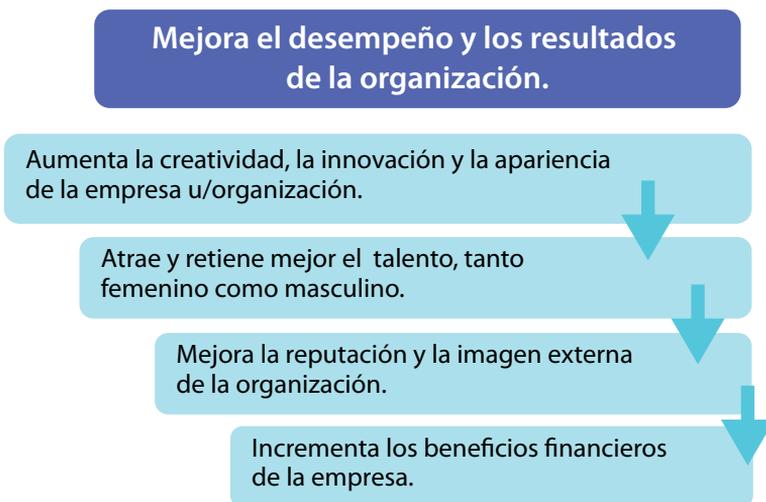
En lo relativo a la incorporación de la perspectiva de género a toda la estrategia deportiva y de servicio, el LPG aporta una visión única y valiosa al liderazgo al tomar en cuenta a todas las personas de la organización, sin distinción de su género, formación profesional o nivel socioeconómico. Un ejemplo de ello fue ascender a puestos y reorientar a personas con años de experiencia en la dependencia a las dirigencias, puestos con mayor jerarquía o exclusivos de servicio al usuario. Esto permitió aumentar la calidad de servicio y la resolución de problemas (ver figura 4).

Figura 4. Beneficios para el desarrollo de habilidades de liderazgo



En cuanto al desempeño, la instalación del LPG mejora los resultados de la organización deportiva. Por principio de cuentas, dicha estrategia le permitió al Incode mejorar el clima organizacional; de igual forma, las relaciones entre las personas en la oficina mejoraron, su participación en proyectos y participación voluntaria en actividades fuera del horario laboral aumentó, la confianza entre compañeros permitió avanzar y sacar adelante problemáticas que se agudizaban por el paso de la pandemia por COVID 19, la quiebra económica y política del gobierno del Estado, las elecciones y el cambio de gobierno. El equipo se mantuvo unido sacando eventos de orden nacional e internacional, y procesos de competencia deportiva (ver figura 5). Medio año después, en 2022, se aplicó el Cuestionario de Percepción de Clima laboral y No Discriminación, establecido en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación encontrado que el 81% de las personas entrevistadas tienen una percepción de un trato respetuoso en su centro de trabajo en los niveles de siempre y con frecuencia (ICM, 2022<sup>4</sup>). Esto deja notar que las formas

Figura 5. Los beneficios en el desempeño de la organización

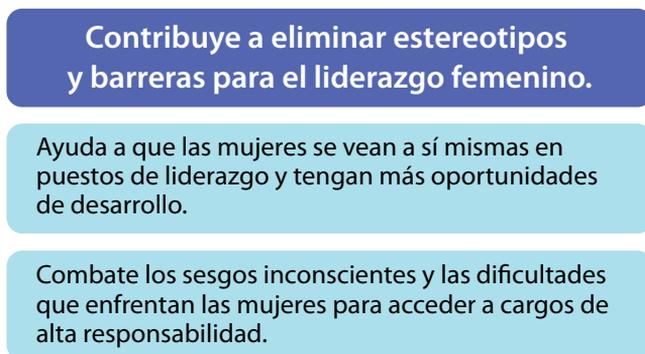


<sup>4</sup> Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Estatal. 2022-2027 (PCI). Disponible en: [https://admiweb.col.gob.mx/archivos\\_prensa/banco\\_img/file\\_6412279618-795\\_Programa\\_de\\_Cultura\\_Institucional\\_APE\\_2022\\_2027\\_1.pdf](https://admiweb.col.gob.mx/archivos_prensa/banco_img/file_6412279618-795_Programa_de_Cultura_Institucional_APE_2022_2027_1.pdf)

de relación horizontal y vertical mejoran con la existencia del reconocimiento y visibilización, así como, mecanismos para la denuncia y protección, y las acciones formativas e informativas que se desarrollan al interior de las dependencias.

Un cuarto beneficio que se pudo observar al aplicar el LPG en el Incode, fue erradicar los estereotipos y las barreras, lo que permitió incidir en la disminución de los comportamientos y las conductas violentas, normalización de delitos y exclusiones por derecho por alguna vulnerabilidad social o de género. El LPG permitió aumentar la percepción de seguridad y autoestima en las mujeres y hombres con masculinidad no hegemónica (ver figura 4) durante el periodo mencionado.

Figura 6. Beneficios de eliminar estereotipos y barreras para ejercer liderazgo



## Conclusión

La experiencia de Incode señala que es posible imprimir en el campo del deporte hipermasculinizado y altamente violento el liderazgo con perspectiva de género para disminuir las violencias, estereotipos e inculcar el respeto al derecho de todas las personas de la organización a desarrollarse plenamente.

Sin duda, el liderazgo con perspectiva de género aporta beneficios a nivel individual, organizacional y social, promoviendo la igualdad, la diversidad y el desarrollo del talento femenino; por ello, será necesario que la

persona que asuma el liderazgo, sea hombre o mujer, cuente con conocimientos y destreza en el feminismo y la gestión con perspectiva de género.

## Bibliografía

- Bolívar Botía, A. (2002). El estudio de caso como informe biográfico-narrativo. *Arbor*, 171(675), 559–578. <https://doi.org/10.3989/arbor.2002.i675.1046>
- Cabeza, M. J., y León, L. (2018). *La importancia del liderazgo empresarial y su tipología en las organizaciones*. Saber Ciencia y Libertad.
- García-Medina, J. (2023). Enfoque basado en derechos humanos como guía de acción en la diligencia debida de las empresas. *Revista de Estudios Europeos*, (2), 207-235. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9112511>
- García-Solarte, M., Salas-Arbelaez, L., y Gaviria-Martínez, É. D. G. A. R. (2017). Estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las pymes. *AD-minister*, (31), 25-46. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Human Rights Watch. (2020). Informe mundial de los derechos humanos. *Human Rights Watch*. <https://www.hrw.org/es/news/2020/01/14/ue-hacia-un-liderazgo-basado-en-los-derechos>
- Instituto Colimense de las Mujeres. (s.f.) Programa de Cultura Institucional para la Administración Pública Estatal 2022-2027 Colima. [http://adminweb.col.gob.mx/archivos\\_prensa/banco\\_img/file\\_6412279618795\\_Programa\\_de\\_Cultura\\_Institucional\\_APE\\_2022\\_2027\\_1.pdf](http://adminweb.col.gob.mx/archivos_prensa/banco_img/file_6412279618795_Programa_de_Cultura_Institucional_APE_2022_2027_1.pdf)
- Loaiza, C. T., y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171. <https://www.redalyc.org/articuloa?id=290-36968009>
- Palma, A. M., Cevallos-Ponce, A., y López, M. C. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Dominio de las ciencias*, 3(3), 390-406. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29051457005>
- Salazar, C. M. (2023). Mujer y deporte: comportamiento de la política pública mexicana de 2000-2022. *CienciaUAT*, 18(1), 141-157. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v18i1.1738>
- Tapia, Z. y Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Nombre de la revista* 9(9), 119-134. <https://doi.org/10.21803/adgnosis.9.9.443>