

Esquemas maladaptativos tempranos y creencias irracionales asociados a los estilos de liderazgo en el contexto laboral

Early maladaptive schemas and irrational beliefs associated with leadership styles in the workplace

Autores: González Marín Esperanza María, Montoya Otálvaro Juliana, Gómez Cardona Natalia, Garcia Herrera Jonathan Stiven.

Grupo de investigación Psique y Sociedad, Programa de psicología, Facultad de Ciencias de la Salud de María Cano Fundación Universitaria

Resumen

Se presenta un artículo de revisión sobre cómo influyen los esquemas mal adaptativos tempranos y las creencias irracionales en la forma de liderar, dado que, según la teoría los esquemas son percepciones que se crean en nuestros primeros años de vida, basados en las relaciones con nuestro primer entorno social, estableciendo una verdad absoluta e indiscutible acerca de cómo vemos el mundo, sin importar la realidad

que se nos pueda presentar, esto acompañado de las ideas irracionales, las cuales muestran el mundo, los otros y el sí mismo según la percepción de cada individuo, por lo tanto, impactan en el contexto laboral, definiendo un estilo de liderazgo.

En el desarrollo de este artículo se presentara la teoría acerca de los temas tratados, enfatizando en los estilos de liderazgo actuales, como lo son el transaccional y el transformacional.

Palabras Claves: Esquemas maladaptativos tempranos, creencias irracionales, estilos de liderazgo, liderazgo, contexto laboral.

Abstract

A review article is presented on how early bad adaptive schemes and irrational beliefs influence the way we lead, given that according to the theory the schemes are perceptions that are created in our first years of life, based on the relationships with our First social environment, establishing an absolute and indisputable truth about how we see

the world, regardless of the reality that may arise, this accompanied by irrational ideas, which show us the world, others and the self according to the perception of each individual, therefore, impact on the work context, defining a leadership style.

In the development of this article, the theory about the topics discussed will be presented, emphasizing current leadership styles, such as transactional and transformational styles.

Keywords: Early maladaptive schemes, irrational beliefs, leadership styles, leadership, work context.

Introducción

Para las organizaciones de hoy, se hace necesario establecer la relación entre esquemas mal adaptativos tempranos y creencias irracionales con los estilos de liderazgo en el contexto laboral en pro de que la gestión administrativa y directiva favorezca el desarrollo de la organización y de las personas que en ella interactúan y no al contrario como en ocasiones suele ocurrir.

Los ambientes de trabajo hoy en día representan el principal insumo para posibilitar el progreso de la organización y de las personas que en ella laboran, la organización, el buen direccionamiento, y el liderazgo de sus directivos, aunado a un alto grado de motivación y confianza de los empleados, hace que funcionen adecuadamente los equipos de trabajo y que por consiguiente se logren los desafíos de las organizaciones en la práctica de su día a día. Es ahí donde las empresas deben comenzar a

dirigir sus esfuerzos con miras a integrar sus equipos, a procurar prácticas laborales saludables, con el fin de que estos equipos terminen siendo totalmente efectivos, y en esta tarea los líderes tienen gran participación e influencia.

Por lo anterior conseguir identificar y relacionar los Esquemas mal adaptativos tempranos, las creencias irracionales y los estilos de liderazgo de los líderes, posibilitara proponer programas de intervención que busquen modificar el contenido de los esquemas y creencias a razón de que sean más racionales y posibiliten filosofías de vida mucho más positivas, de igual forma que logren intervenir los estilos de liderazgo que no favorezcan las practicas organizacionales, el ambiente laboral, el logro de objetivos y metas y por ende el desarrollo organizacional y personal.

Método

Realizando rastreo sobre investigaciones relacionadas con el tema de la presente propuesta, se encuentro que a nivel clínico se han realizado investigaciones sobre esquemas mal adaptativos tempranos, pero no se encontraron investigaciones que indaguen sobre dichos esquemas en el contexto laboral, y mucho menos en relación a los estilos de liderazgo.

Por ende se hace un abordaje desde la caracterización de los diferentes componentes relacionados al tema, se especifica la definición de líder como los diferentes estilos tratados en la actualidad, consiguiente a esto se citan a los autores como Jeffrey Young, Albert Ellis, Aaron Beck para el desarrollo de la teoría de los esquemas maladaptativos tempranos e ideas irracionales.

Desarrollo del Tema

El presente artículo de revisión se realizará desde diferentes fuentes bibliográficas, donde se pretende indagar acerca de los diferentes estilos de liderazgo y su relación con los esquemas mal adaptativos (EMTs) e ideas irracionales que desarrollan este tipo de población, donde estos influyen en la toma de decisiones y en la forma como se agrupa, y direcciona su equipo de trabajo.

Es necesario ahondar en el concepto de líder para identificar que estilos se manejan dentro del contexto laboral y su influencia en los diferentes aspectos organizacionales, ya que, cada empresa maneja una cultura y política que puede llegar a afectar dicho liderazgo de manera positiva o negativa, como lo indica (Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, 2010):

Todos los liderazgos son diferentes, están los que ayudan a las personas a

desarrollarse desde el Ser y convertirse en mejores personas, influenciándolos para que mantengan siempre el respeto y los valores hacia el otro, este tipo de líderes son los que las personas esperan encontrar y que les facilite el quehacer diario dentro de una empresa y las compañías necesitan este tipo de personas para el cumplimiento de los objetivos y para mantener un sano ambiente laboral.

Líder

Un líder es pieza fundamental en el engranaje de cualquier empresa, ya que, deben ser personas capacitadas para dirigir un grupo de personas encaminadas a intereses comunes y bajo la competencia de influenciar de manera positiva a los seguidores para alcanzar los objetivos propuestos en la compañía, trabajando en equipo. García (2014) en su artículo “Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional” nos muestra que:

Los líderes construyen la naturaleza de los problemas de la organización, desarrollan y evalúan las soluciones potenciales y planean e implementan las decisiones tendientes a resolver dichas problemáticas. La base cognitiva y los valores de los líderes limitan el campo de la percepción selectiva, la interpretación de los problemas, la definición y valoración de las posibles soluciones y la selección e implementación de la estrategia. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es una variable que tiene efectos directos sobre los procesos decisionales y sobre los resultados de las organizaciones. (p. 159).

Para un líder es de gran importancia contar con el respeto, confianza y acompañamiento de sus colaboradores, lo cual no es una tarea fácil, ya que, implica generar cierto grado de confianza y empatía en ellos sin salirse del Rol de “jefe” que es indispensable para lograr un adecuado desempeño de su labor y sin transgredir los límites establecidos dentro de

la estructura organizacional. Por esto un líder siempre es el ejemplo para su equipo de trabajo y les trasmite sus hábitos, valores y principios como relaciones interpersonales, actitudes de comunicación y toma de decisiones que son fundamentales en el ejercicio de la labor de cada miembro del grupo de trabajo. Cualidades de un líder para la gestión de proyectos (Díaz, 2015, pág. 64).

Se añade que los aspectos mencionados anteriormente son fundamentales para el buen desempeño de un buen líder, sin embargo no quiere decir que esto se debe aplicar de forma obligatoria dado que el concepto es variable y depende de los avances que se logren en el tema, acatando el bienestar laboral dentro de una compañía.

En su obra acerca de los estudios sobre el liderazgo, Daft (2006) afirma que el concepto de liderazgo es dinámico y que este evoluciona en la medida en que se involucren nuevos elementos en su definición. Sin

embargo, también destaca que sin importar cuáles o cuántos elementos intervengan, siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrar procesos con los que se pretende llegar a los resultados que se comparten. (p. 87).

Seguidor

Al hablar del papel del líder, debemos abarcar otro sujeto importante y fundamental dentro de esta dinámica y es el seguidor, este se convierte en el complemento necesario para el éxito del liderazgo y mejoramiento del papel que desempeña el líder, el seguidor es la persona o personas dentro del equipo de trabajo que acatan indicaciones y van de la mano para el cumplimiento de las metas propuestas dentro de la organización.

En este sentido, el seguidor pasa a tener un rol tan relevante como el que tradicionalmente se le ha asignado al líder,

por lo cual su proceso de influencia debe ser analizado, a fin de identificar y potencializar los procesos de interacción líder-seguidor y seguidor-lider que garantizan la efectividad del liderazgo en las organizaciones. (García, 2014, pág. 157)

Liderazgo

El liderazgo se refiere a la acción que realiza el líder, como lo vimos anteriormente, este se encarga de dirigir grupos de trabajo de manera asertiva y eficaz en pro de alcanzar metas esperadas en la organización y se describe como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.

Lussier & Achua, (2011), afirman que:

es de vital importancia para generar un cambio que el liderazgo sea positivo y logre impactar e influenciar al grupo de trabajo y personas con las que se trabaja

directamente, de esta forma los colaboradores lo pueden seguir y llevar a cabo las acciones necesarias para el logro de los objetivos propuestos por la compañía. (p. 6)

Dentro de las empresas se cuenta con una cultura marcada y regida por valores, principios, reglamentos y demás aspectos que la definen de manera integral, por ende se puede decir que la forma de liderazgo que se ejerza va de la mano e influenciada directamente por dicha cultura.

El término liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria: 1) para aludir al proceso de llevar a un grupo (o grupos de personas en una determinada dirección por (en la mayoría de los casos) medios no coercitivos, y 2) para aludir a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo (Gómez, 2008, pág. 164).

Aunque el liderazgo se ha ido transformado a través de los años, sigue conservando la esencia y propósito para el que va dirigido, influir en otras personas y que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (Rincon, 2003, pág. 33). Pero se podría pensar en este como un rol, como parte de unas funciones de un jefe o directivo o una necesidad de las empresas para mantener centrado y enraizado el personal, este suele ser un interrogatorio recurrente.

Pautt (2011) comenta:

La pregunta es si el liderazgo es un rol, con determinadas funciones; o más bien las funciones superan su asunción por un rol específico (Firestone, 1995, citado en Bolívar, 1997). Kotter (1999) asegura que el liderazgo y la gestión son diferentes, inclusive son términos que en ocasiones los mismos directivos tienden a confundir, por

eso cuando se les pide que lideren, lo que hacen algunas veces es que dirigen más intensamente. Sin embargo, esto no supone que el liderazgo sea “bueno” y la gestión se conciba como algo “malo”, los dos son distintos y complementariamente con propósitos diferentes. (p. 216)

Liderazgo Transformacional

Cuando se habla de liderazgo, es necesario mirar el Liderazgo Transformacional, el cual se trata de un tipo de liderazgo positivo, introducido por el experto en este tema James McGregor y que busca un cambio intrínseco y real en las personas, llevándolos a modificar aspectos importantes como las motivaciones, percepciones y expectativas dentro de sí y reflejándolo a diferentes ámbitos de su vida, en especial el laboral, el cual ayuda a realizar cambios reales y de la mano de los líderes para superar las metas esperadas en la compañía, “cuando los líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar a

un nivel superior de moral y motivación. (Innovation Factory Institute, 2013).

Dentro de este tipo de liderazgo, el líder juega un papel fundamental, pero el seguidor lo hace aún más, ya que, este es el que debe mostrar el cambio esperado y de esta forma retribuye al líder con resultados efectivos y eficaces para la compañía.

Mendoza & Ortiz (2006) indican que

El liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo”. Esto nos lleva a una relación dual que es necesaria para el éxito no sólo de los objetivos organizacionales, sino, del personal y transformacional de ambos. (p. 120).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es otro tipo de liderazgo fundamental y muy común en las

organizaciones de hoy, ya que, “los líderes transaccionales premian a los subordinados por cumplir con las orientaciones dadas” así extraen (Barbosa & Contreras, 2013, pág. 159) esta definición de (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Burns, 1978), esta clase de liderazgo ejerce un control más audaz del colaborador, estableciendo metas que al cumplirlas el seguidor recibe incentivos que en su mayoría pueden ser económicos, o castigos en caso de no hacerlo, lo que lleva a la persona a esforzarse ya no por algo intrínseco como en Transformacional, sino por algo extrínseco.

Arredondo (2010) apunta que:

Aunque teóricamente se ha establecido por autores Kanungo y Mendonca (1996) que un líder transaccional se considera como no íntegro es necesario cuestionar si necesariamente esto es así, o se está frente a un estilo de liderazgo quizá menos íntegro pero que sí contiene cierta integridad en cuanto al cumplimiento de

acuerdos. Realizando un análisis más a detalle, se encuentra que una filosofía individualista se relaciona con el liderazgo transaccional. Se trata de una filosofía individualista en la que los líderes y los colaboradores racionalmente buscan su propio interés, el liderazgo transaccional opera bajo esta perspectiva. Es una filosofía basada en el libre contrato entre el líder y el colaborador. La legitimidad moral del liderazgo transaccional se basa en otorgar las mismas libertades y oportunidades, tanto para los otros como para uno mismo, hablar con la verdad, cumplir las promesas, compartir las responsabilidades y emplear incentivos y sanciones válidos. (p. 6).

Luego de realizar el acercamiento teórico de líder, colaborador y/o seguidor, liderazgo y el rol desempeñado por cada uno de estos actores dentro de la dinámica laboral, el artículo continúa su enfoque hacia los

esquemas mal adaptativos e ideas irracionales que se definen como:

Esquemas Maladaptativos Tempranos

Los esquemas Maladaptativos Tempranos datan de la psicología cognitiva donde su máximo exponente y creador es Jeffrey Young, las cuales se conforman en la temprana edad de cada persona influenciadas por la creación de relaciones con sus padres, familiares y círculo social cercano, formando una visión propia de su entorno. “Young plantea que los esquemas son la secuencia de una interacción entre unas necesidades emocionales centrales no satisfechas en la infancia, experiencias tempranas y el temperamento innato del niño” (Rodríguez, 2009, pág. 62), se define que los EMTs se desarrollan desde la niñez como indica dicho autor.

Los esquemas que se desarrollan más tempranamente y tienen mayor impacto se originan típicamente en la familia nuclear. Otras influencias se vuelven cada vez más

importantes a medida que el niño va madurando, como compañeros, escuela, grupos de la comunidad y cultura circundante, y pueden llevar también al desarrollo de esquemas. Sin embargo, los esquemas que se desarrollan más posteriormente no son tan extendidos o tan poderosos. (Rodríguez, 2009, pág. 62).

Dentro de los EMTs se encuentran diferentes características y condiciones necesarias para que se desarrollen dichos esquemas en la persona, ya que son estructuras de datos que se presentan por conceptos genéricos almacenados en la memoria desde la temprana edad.

Según Young, los EMTs tienen como características principales las siguientes: Son creencias incondicionales acerca de uno mismo en relación con el ambiente, verdades a priori que se dan por sentadas sin

cuestionarlas, son resistentes al cambio, confortables y familiares y a pesar de ser disfuncionales (maladaptativos) resultan bastante cómodos para la persona. Se activan con eventos ambientales importantes para el esquema particular. Los EMTs están más estrechamente ligados a altos niveles de afecto cuando se activan que los supuestos subyacentes o las ideas irracionales. (Ferrei, Gòmez, Peña, & Pèrez, 2009, pág. 184).

Creencias Irracionales

Las creencias irracionales de Albert Ellis se caracterizan por ser estigmas de las personas creadas por situaciones pasadas ocurridas a ella o a otros, generalmente el individuo las asume como propias, únicas y verdaderas, sesgando situaciones y pensamientos en torno a ellas, se basan en tres ideas, temas o premisas principales el yo, el mundo/otros y el futuro, resultado de las percepciones de la persona sobre su entorno.

Calvete & Cardeñoso (1999) aseguran que:

Las creencias irracionales se caracterizan por los siguientes rasgos (Bernard et al.1983): 1. Son falsas: No se concluyen de la realidad. Pueden iniciarse a partir de una premisa in-adeuada y/o conducir a deducciones imprecisas que no son apoyadas por la evidencia y, a menudo, representan una sobre-generalización. 2. Son órdenes o mandatos: Se expresan como demandas, deberes y necesidades. 3. Conducen a emociones inadecuadas como ansiedad, depresión, etc. 4. No ayudan a lograr los objetivos: Cuando la persona está dominada por creencias absolutas y desbordadas por las emociones no está en la mejor posición para llevar a cabo las tareas y potenciar los aspectos positivos de su vida. En definitiva, las creencias racionales conducen a conductas de autoayuda, mientras que las creencias irracionales propician conductas destructivas para la sociedad y el individuo. (p. 179-180).

Por lo mencionado anteriormente las ideas irracionales se basan en dos premisas que rigen la visión de la realidad en todos los ámbitos de la vida e influyen en la toma de decisiones, actuaciones y pensamientos, creando un estilo de dimensionar nuestro entorno laboral e influenciado en la percepción extrínseca que se debe manejar para desarrollar un buen liderazgo.

Según la terapia Racional emotiva (TREC), la evaluación irracional se configura a través de los “Debo” y “Tengo que”, características dogmáticas que alteran la consecución de metas y generan emociones y comportamientos disfuncionales. Dichos “debo y Tengo que” pueden categorizarse en tres áreas principales de creencias: la primera tiene que ver con: “tengo que actuar, funcionar muy bien, perfectamente”, esta área se asocia con sentimientos de depresión, ansiedad y culpa; la segunda se relaciona con “usted debe tratarme muy bien,

perfectamente”, que generalmente facilita sentimientos de ira y conductas pasivo-agresivas o violentas; la tercera y última área hace referencia a creencias como: “ las condiciones generales de mi vida tienen que ser muy buenas, cómodas, fáciles”, lo que produce como resultado sentimientos de lastima por uno mismo y problemas de autodisciplina.(Lega, Caballo y Ellis, 1997).

Discusión

El artículo, permitirá aportar a las teorías sobre esquemas maladaptativos y creencias irracionales, en relación específicamente al campo de las organizaciones y el trabajo, lo que se convierte en producción de extrema relevancia puesto que en el medio se ha investigado bastante en el contexto clínico o educativo, pero poco o nada en el contexto organizacional.

Finalmente el presente estudio corresponderá a un aporte teórico a las investigaciones realizadas en relación al liderazgo en las organizaciones, centrándose

en factores que trascienden la productividad y buscan identificar el ser como protagonista en el contexto organizacional, relacionando estilos de liderazgo con elementos tan profundos y subjetivos como lo son los esquemas maladaptativos tempranos y el propio sistema de creencias.

Conclusiones

Según los argumentos teóricos tratados, no hay evidencia de la relación descrita en este artículo, sin embargo sobresale la importancia de los temas tratados, dado que la personalidad influye de manera significativa en nuestro rol laboral, más significativamente en los líderes, ya que, están en constante comunicación y relación con un grupo de trabajo, siendo característica el modelo a seguir como figura de autoridad, por ende nuestras creencias y formas del ver el mundo intervienen en la toma de decisiones, creando un estilo de liderar, tal

cual lo evidenciamos es variable y dinámico según las evoluciones de los pensamientos y compañías.

Este artículo justifica dos estilos de liderazgo, los cuales son comunes en las actuales empresas, definiéndose más que por orden de la compañía por la forma de ser de cada líder.

Según esto se puede dar la hipótesis que los esquemas maladaptativos tempranos y las creencias irracionales formadas en la persona desde la temprana edad, influyen significativamente en los estilos de liderazgos que se desarrollan en las diferentes compañías, y se debe investigar constantemente esta relación para la mejora

de la productividad, relaciones interpersonales y desarrollo integral de los colaboradores.

Se añade que según las relaciones creadas en la infancia, basándose en la forma, tiempo y transcurso con el primer círculo social, establecerá un estilo de relación laboral sesgado a este, definiendo la percepción del mismo como “real” sin importar los argumentos expresados por el entorno externo.

Referencias

- Agudelo, D., Casadiegos, C., & Sanchez, D. (2008). Relación entre esquemas maladaptativos tempranos y características de ansiedad y depresión en estudiantes universitarios. *Scielo*, 87-104.
- Araujo, R., Castro, E., & Clemenza, C. (2012). Líderes y seguidores: una relación dual. *Multiciencias*, 251-255.
- Arévalo, V., & Tikhomirova, A. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *Reidocrea*, 24-27.
- Arredondo, F. (2010). La Integridad En El Liderazgo Transaccional Y Transformacional, Una Aproximación Ética Al Tema. *Anfeca*, 19.
- Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes del siglo XXI. *Entramado*, 12.
- Barbosa, D., & Contreras, F. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 152-164.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2000). Liderazgo: Características de un Líder. *Instituto Europeo de Post Grado*, 7.
- Brancho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el Liderazgo Transformacional. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 165-177.
- Bresó, E., & Godoy, R. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 59-64.
- Calvete, E., & Cardeñoso, O. (1999). Creencias y síntomas depresivos: Resultados preliminares en el desarrollo de una Escala de Creencias Irracionales abreviada. *Redalyc*, 179-190.
- Castañeda, D., & Durán, G. (2014). Relación Entre Liderazgo Transformacional Y Transaccional Con La Conducta De Compartir Conocimiento en Dos Empresas De Servicios. *Universidad Católica de Colombia*, 135-147.
- Castrillon, D., Chavez, L., Londoño, N., Maestre, K., Marín, C., & Schnitter, M. (2005). Validación Del Young Schema Questionnaire Long Form - Second Edition (Ysq - L2) En Población Colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 541-560.
- Chavez, L., & Quiceno, N. (2010). Validación del cuestionario de creencias irracionales (TCI) en población Colombiana. *Revista de psicología de la Universidad de Antioquia*, 41-56.

- Delgado, D., & Delgado, T. (2003). El Líder y El Liderazgo: Reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, 15.
- Díaz, F. (2015). Cualidades de un líder para la gestión de proyectos. Facultad de ciencias e ingeniería Universidad de manizales, 89.
- Estrada, W., Pacsi, A., & Pérez, A. (2014). Liderazgo laissez faire. Revista de Investigación de Administración, 6.
- Ferrei, R., Gómez, N., Peña, A., & Pérez, K. (2009). Esquemas Maladaptativos Tempranos en pacientes diagnosticados con cáncer atendidos en tres centros oncológicos de la ciudad de Santa Marta (Colombia) . Scielo, 180-204.
- Ferrel, R., Gómez, N., Peña, A., & Pérez, K. (2009). Esquemas maladaptativos tempranos en pacientes diagnosticados con cáncer atendidos en tres. Psicología desde el Caribe, pp. 180-204.
- García, J. (s.f.). Unipsiquia. Recuperado el 19 de 05 de 2018, de <http://unipsiquia.com/que-es-una-idea-irracional/>
- García, M. (2014). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. Apuntes Cenes, 155-184.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). Menos líderes, más liderazgo. Madrid, España: LID, Editorial.
- Gómez, R. (2008). El Liderazgo Empresarial para la Innovación Tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión, 157-194.
- Hutchinson, S. (2014). El Liderazgo, un desempeño efectivo. pag, 28-32.
- Innovation Factory Institute. (15 de 04 de 2013). Innovation Factory Institute. Recuperado el 30 de 05 de 2018, de <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/el-lider-transformacional-fomentando-el-cambio-y-la-creatividad/>
- Jiménez, G., Pérez, G., & Romo, G. (2016). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia (Colombia). Entramado, 48-61.
- Klosko, J., Young, J., & Weishaar, M. (2013). Terapia de Esquemas . DESCLEE DE BROUWER.
- Lara, G., & Reyes, L. (2011). El Liderazgo Integral en las Organizaciones. Avances en Psicología Latinoamericana, pp 148-160.
- Leòn, A., Puerta, D., & Salazar, A. (2013). Esquemas Maladaptativos Tempranos en sujetos con Organización de Significado Personal Depresiva. Katharsis , 99-120.

- León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: reflexiones sobre algunos resultados en entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 155-172.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Mùnera, J., & Tamayo, D. (2013). Esquemas maladaptativos tempranos en mujeres víctimas de violencia intrafamiliar, usuarias del C.A.V (Centro de atención a víctimas), Fiscalía, Seccional Medellín. "PSICOESPACIOS", 186-202.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo Y Dirección: Dos Conceptos Distintos, Con Resultados Diferentes. *Universidad Externado De Colombia*, 213-228.
- Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. (2010). Cómo es el liderazgo de America Latina. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*.
- Rincon, A. (2003). Mauro: El camino del Lider. Robinbook.
- Rodriguez, E. (2009). La Terapia Centrada En Esquemas de Jeffrey Young. *Unife*, 59-74.
- Rodríguez, G. (2007). ¿Qué son las competencias laborales? Contribuciones a la Economía, 39.
- Rojas, M. (s.f.). El Pensamiento Irracional y las Personas con Trastorno Dismórfico Corporal. *Revista Virtual*, 5.