

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE TEOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE TEOLOGÍA



*Una Institución Adventista*

**Estilos de liderazgo en los feligreses Adventistas de Pamplona  
Alta, Lima, 2019**

Por:  
David Edgar Mamani Velasquez

Asesor:  
Percy Panez Sueldo

**Lima, diciembre del 2019**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

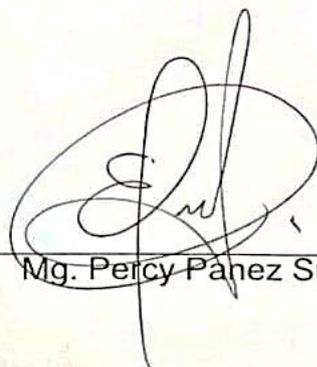
Percy Panez Sueldo, de la Facultad de Teología, Escuela Profesional de Teología, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS FELIGRESES ADVENTISTAS DE PAMPLONA ALTA, LIMA, 2019" constituye la memoria que presenta el Bachiller David Edgar Mamani Velasquez para aspirar al Grado Académico de Bachiller en Teología, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, a los 03, diciembre del año 2019.



Mg. Percy Panez Sueldo

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Naña, Villa Unión, a 2 día(s) del mes de diciembre del año 2019 siendo las 8:45 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a): Mg. Michael Christian Orsellana Mendez, el (la) secretario(a): Dr. Walter Mauricio Aloña Huayaya y los demás miembros:

..... y el (la) asesor(a) Mtro. Esneider Percy Pany Sueldo con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: "Estilos de liderazgo en feligreses adventistas de Paucallanca Alta, Lima, 2019"

..... de los (las) egresados (as): a) David Edgar Mamani Velasquez  
b) ..... conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Teología  
(Denominación del Grado Académico de Bachiller)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando ..... candidato (a)/s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por ..... candidato (a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a (a): David Edgar Mamani Velasquez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
APROBADO	18	A-	Muy Bueno	SOBRESALIENTE

Candidato/a (b): .....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

[Firma]  
Presidente/a

[Firma]  
Asesor/a

[Firma]  
Candidato/a (a)

\_\_\_\_\_  
Miembro

[Firma]  
Secretario/a

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

## Estilos de liderazgo en los feligreses Adventistas de Pamplona Alta, Lima, 2019

David Edgar Mamani Velasquez<sup>a</sup>, Percy Panez Sueldo<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Autor: David Edgar Mamani Velasquez, Ñaña-Lima, Perú

<sup>b</sup>Asesor: Mg. Percy Panez Sueldo, Ñaña-Lima, Perú

---

### Resumen

El liderazgo es necesario para el crecimiento y el cumplimiento de “la gran comisión” de ir, hacer discípulos de todos los grupos étnicos, bautizar y enseñándoles a obedecer a Cristo en todo (Mt. 28:18-20). El estilo de liderazgo es un factor fundamental para determinar la influencia que adoptará el líder en su relación con sus liderados es decir los feligreses, por lo señalado la relación de la variable estilos de liderazgo y sus dimensiones que son transformacional, transaccional y laissez faire. La investigación es descriptiva relacional, correspondiente en los feligreses adventistas de Pamplona Alta de la ciudad de Lima, esta población está conformada por 100 feligreses adventistas. Entre los resultados sociodemográficos de edad, estado civil, tiempo de bautizado, grado de instrucción, relación con el líder; se concluye que el 30% de los feligreses casados correspondientes al grupo sociodemográfico de estado civil que predomina en el estilo transaccional y es el de mayor porcentaje, sin embargo en el total del dato sociodemográfico el 54% usan los estilos de liderazgo transaccional de forma usual o regular, y 43% de los feligreses usan siempre los estilos de liderazgo laissez faire, concluyendo que los factores determinantes muestran que se rigen a la motivación extrínseca siendo el estilo transaccional.

**Palabras clave:** Liderazgo, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, laissez faire,

### Abstract

Leadership is necessary for the growth and fulfillment of "the great commission" of going, making disciples of all ethnic groups, baptizing and teaching them to obey Christ in everything (Mt. 28: 18-20). The style of leadership is a fundamental factor in determining the influence that the leader will adopt in his relationship with his followers is the parishioners, as indicated by the relationship of the variable styles of leadership and its dimensions that are transformational, transactional and laissez faire. The investigation is relational descriptive, corresponding to the Adventist parishioners of Pamplona Alta of the city of Lima, this population is conformed by 100 Adventist parishioners. Among the sociodemographic results of age, marital status, baptized time, degree of instruction, are related to the leader of; it is concluded that 30% of the married parishioners corresponding to the sociodemographic group of civil status that predominates in the transactional style and is the highest percentage, however in the total sociodemographic data 54% use transactional leadership styles in a usual way or regular, and 43 parishioners always use laissez faire leadership styles, concluding that the determining factors show that they are governed by the intrinsic motivation being the transactional style.

**Key words:** *Leadership, transformational leadership, transactional leadership, laissez faire, generation baby boomer, generation X and Y.*

## 1. Introducción

Los feligreses cumplen una función muy importante en la comunidad religiosa ya que ellos sienten el fervor de buscar a Dios u otra necesidad, de esta forma interactúan con sus líderes o feligreses y adquieren estilos de su liderados de acuerdo al tiempo y factor que se han desarrollado, es así que una sola persona puede influenciar para bien, por ejemplo, tal como hizo Pablo (Tim. 4:6-8; 1 Cor. 9:24-27), o para mal; el pecado de un líder, especialmente la hipocresía, afecta mucha gente, incluso a sus propios hijos. Un caso es el rey Ezequías (2 Reyes 18:3-7; 2 Crón. 32:24-26; y 33 acerca de su hijo, Manasés).

Los estilos de liderazgo durante los últimos veinte años, los investigadores han incrementado su interés en los paradigmas del liderazgo transaccional y transformacional. El pilar del desarrollo de estas teorías ha sido el trabajo de Bass.<sup>1</sup> Él propuso que bajo la conducción de líderes transformacionales, los empleados son inspirados a trascender sus propios intereses y a lograr el objetivo ideal de la visión y misión de la organización. Una orientación hacia el liderazgo transformacional se focaliza más en el desarrollo de las personas antes que en la tarea; además tiene un impacto positivo en la actitud y desempeño de los trabajadores de una empresa.<sup>2</sup> Este modelo hace referencia que los líderes favorezcan y eleven el interés de sus empleados, enseñándoles a mirar más allá de sus propios intereses, buscando el bien del grupo,<sup>3</sup> y considerando al ser humano desde un enfoque integral que abarca todas las dimensiones del ser.

Derezotes<sup>4</sup> menciona que un liderazgo de esta naturaleza se entretiene en el líder, de manera favorable, con una rica experiencia espiritual. Un crecimiento espiritual es dependiente de una buena relación con la comunidad, los amigos, la familia; incluye la realización: la relación entre el propio bienestar y el bienestar de los demás.

Julio Rode<sup>5</sup> realizó una investigación sobre “Los 7 signos vitales de crecimiento en las iglesias adventistas hispanas del sur de California”. El estudio sostiene que un liderazgo visionario, siervo y capacitador “es el primer signo vital descollante y desencadenador de todos los otros signos vitales para el crecimiento de la iglesia. Este fue uno de los signos de más alto nivel. Los líderes de las tres iglesias que crecen más son hombres que han desencadenado el crecimiento de algún signo vital sobre otros”.<sup>6</sup>

Jorque Maquera<sup>7</sup> realizó el estudio “Relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con las satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPeU periodo 2009”. El resultado fue que el estilo de liderazgo transformacional impacta de manera significativa y positiva en la satisfacción, en la efectividad y esfuerzo extra. El liderazgo transaccional no tuvo una relación significativa con la satisfacción, con la efectividad ni el esfuerzo extra de los docentes. Tampoco el estilo de liderazgo laissez faire tuvo impacto significativo en la satisfacción, efectividad y esfuerzo extra. Como se puede observar en los resultados, el tipo “descriptivo relacional” y la variable independiente son similares a la presente investigación. Lo que permite aseverar lo significativo que son los estilos de liderazgo.

Teniendo en cuenta estos elementos y la necesidad de un estudio vinculado a los estilos de liderazgo en los feligreses adventistas, el planteamiento del problema es: Descubrir que estilos de liderazgo tienen los feligreses adventistas en San Juan de Miraflores específicamente en el sector de Pamplona Alta, a fin de establecer pautas y políticas para la capacitación y formación de líderes y alcanzar mayor efectividad en su función.

## **2. Desarrollo**

### **Liderazgo**

Se ha encontrado una variedad de definiciones, muestra de ello la encontramos en el reconocido trabajo de R.M. Stogdill publicado en su *Handbook of leadership*, en 1974. En esta investigación, el autor recoge más de 60 definiciones agrupadas en distintas categorías.<sup>8</sup>

Sin embargo, se menciona algunas definiciones, con el fin de tener un concepto al respecto. Para Bennis, el liderazgo es el “Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada”.<sup>9</sup> En cambio, Bass lo relaciona el liderazgo con la transformación de los liderados: “Transformar a los seguidores, al crear visiones de las metas que puedan alcanzarse y articular para los seguidores las formas para alcanzar esas metas”.<sup>10</sup> Por su parte, Campbell, de manera práctica, relaciona el liderazgo con las acciones, porque dice que liderazgo son “acciones que enfocan recursos para crear oportunidades deseables”.<sup>11</sup>

Los conceptos de liderazgo que Elena de White esboza en sus escritos, siempre se relacionan con personajes bíblicos, especialmente con los de Jesús, de quien dijo: “Todos debieran imitar al Modelo lo más cerca posible. Aunque no pueden poseer la conciencia del poder que Jesús tenía, pueden de tal manera vincularse a la Fuente del poder, que Jesús pueda morar en ellos”.<sup>12</sup> En este sentido, los conceptos a desarrollarse son los más distintivos y relevantes; sobre todo, siguiendo el modelo de Jesús.

### **Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional muestra mayor énfasis en los resultados de las relaciones interpersonales; concentra su accionar directivo al negociar los intercambios extrínsecos y maneja las acciones de sus seguidores, haciendo hincapié únicamente en la motivación extrínseca.

El liderazgo transaccional, según Burns citado por Yukl, permitió un intercambio de reconocimiento desde el seguidor hacia el líder. El liderazgo transaccional, según Bernard Bass, necesitaba incentivos influyentes en la motivación, clarificado en el trabajo de hacer sentir bien al seguidor.<sup>13</sup> Por lo tanto, se lo puede conocer como liderazgo de intercambio costo beneficio.

## Liderazgo Transformacional

El líder transformacional típicamente inspira a sus seguidores a hacer más allá de lo esperado. Hater y Bass, indican que la dinámica del liderazgo transformacional incluye una identificación personal muy fuerte con el líder,<sup>14</sup> permitiendo compartir la visión de futuro, o ir más allá de los propios intereses. Se da cuando el líder reconoce y atiende una necesidad o demanda de un seguidor potencial. Además, el liderazgo transformacional para los líderes gana la confianza, el respeto y la admiración de sus seguidores.<sup>15</sup>

## Liderazgo Laissez Faire

Es un estilo de liderazgo que, según su designación, se traduce como “dejar hacer”. Bass define a los líderes que muestran poca preocupación, así en el grupo como en la tarea encomendada, procurando no involucrarse en el trabajo del grupo, constantemente evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones independientemente; estos líderes proporcionan información solo cuando se lo solicitan, y confiere poder para que el grupo se organice, de acuerdo con el parecer de ellos.<sup>16</sup>

Se caracteriza por la ausencia de dirección y control. Algunos autores consideran que es un tipo de liderazgo sobre personas con un alto grado de madurez, autodisciplina y autocontrol; sin embargo, consideran que es peligroso en casos de liderados que no tengan ninguna de las características indicadas.

## 3. Resultados

### Tabla 1. Estilos de liderazgo\* Edad

En la tabla 1, los estilos de liderazgo y la edad, en el dato obtenido que el 19 % de los feligreses tiene un estilo de liderazgo transaccional y tienen las edades entre 36 a 50 años y el 18% de los feligreses aplica al estilo de liderazgo Laissez faire y tienen las edades de 51 años a más. En el promedio total, el estilo transaccional es el que más predomina en los feligreses referente a las edades es de 54%, seguidamente laissez faire con 43% y finalmente el transformacional con el 3%.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS			TOTAL_ESTILOS DE LIDERAZGO							
			Transformacional		Transaccional		Laissez faire		Total	
			Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
1. Edad	9-15 años		0	0,0%	3	3,0%	2	2,0%	5	5,0%
	16-25 años		0	0,0%	8	8,0%	9	9,0%	17	17,0%
	26-35 años		0	0,0%	13	13,0%	4	4,0%	17	17,0%
	36-50 años		2	2,0%	19	<b>19,0%</b>	10	10,0%	31	31,0%
	51 años a mas		1	1,0%	11	11,0%	18	<b>18,0%</b>	30	30,0%
	Total		3	3,0%	54	54,0%	43	43,0%	100	100,0%

**Tabla 2. Estilos de liderazgo\* Tiempo de bautizado**

En la tabla 2, los estilos de liderazgo y años de bautismo, se observa que el 15 % de los feligreses tiene un estilo de liderazgo transaccional y tienen entre 0 a 5 años de bautismo, y el 14% aplica el estilo de liderazgo transaccional y tienen de 6 a 10 años de bautismo, sin embargo, de los 11 a 15 años no predominan, tienden a bajar en su estilo de liderazgo, a partir de los 21 años en adelante tiende a subir resaltando el estilo transaccional y concluyendo con 54% imponiéndose dicho estilo.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS		TOTAL_ESTILOS DE LIDERAZGO							
		Transformacional		Transaccional		Laissez faire		Total	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
2. Tiempo de Bautizado	0-5 años	1	1,0%	15	<b>15,0%</b>	11	11,0%	27	27,0%
	6-10 años	0	0,0%	14	<b>14,0%</b>	9	9,0%	23	23,0%
	11-15 años	1	1,0%	5	5,0%	9	9,0%	15	15,0%
	16-20 años	1	1,0%	9	9,0%	6	6,0%	16	16,0%
	21 años a mas	0	0,0%	11	11,0%	8	8,0%	19	19,0%
	Total	3	3,0%	54	54,0%	43	43,0%	100	100,0%

**Tabla 3. Estilos de liderazgo\* Estado Civil**

En la tabla 3, estilos de liderazgo y el estado civil, el dato obtenido es del 30 % de los feligreses que son casados y usan el estilo de liderazgo transaccional obteniendo el mayor dato sociodemográfico sin embargo el 23% de los feligreses que son solteros aplica el estilo de liderazgo transaccional.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS		TOTAL_ESTILOS DE LIDERAZGO							
		Transformacional		Transaccional		Laissez faire		Total	
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
3. Estado_Civil	CASADO	2	2,0%	30	<b>30,0%</b>	20	20,0%	52	52,0%
	DIVORCIADO	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	1,0%
	SOLTERO	0	0,0%	23	<b>23,0%</b>	19	19,0%	42	42,0%
	VIUDO	1	1,0%	1	1,0%	3	3,0%	5	5,0%
	Total	3	3,0%	54	54,0%	43	43,0%	100	100,0%

**Tabla 4. Estilos de liderazgo\* Se relacionan con el líder**

En la tabla 4, los estilos de liderazgo y se relaciona con el líder, el dato obtenido se observa que el 28 % de los feligreses aplica al estilo transaccional y se relaciona más con el líder de grupo pequeño y/o escuela sabática, el 21% de los de feligreses aplica el estilo

de liderazgo Laissez faire y se relacionan con el líder de grupo y/o escuela sabática, como se observa en la tabla la que predomina es el estilo transaccional significativamente.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS		TOTAL_ESTILOS DE LIDERAZGO							
		Transformacional				Laissez faire			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
4. Se relaciona con el:	<b>ANCIANO, SECRETARIO, TESORERO</b>	0	0,0%	20	20,0%	10	10,0%	30	30,0%
	DIRECTOR U ASOCIADO DE DEPARTAMENTO	0	0,0%	6	6,0%	12	12,0%	18	18,0%
	<b>LIDER DE G.P. Y/O E.S.</b>	3	3,0%	28	<b>28,0%</b>	21	<b>21,0%</b>	52	52,0%
	Total	3	3,0%	54	54,0%	43	43,0%	100	100,0%

**Tabla 5. Estilos de liderazgo\* Grado de instrucción**

En la tabla 5, los estilos de liderazgo y el grado de instrucción, se observa que el 22 % de los feligreses usan el estilo de liderazgo transaccional y tienen el grado de instrucción de secundaria, el 14% de los feligreses aplica el estilo de liderazgo transaccional y tienen el grado de instrucción universitario, el total en la tabla la que predomina es el estilo transaccional significativamente.

DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS		TOTAL_ESTILOS DE LIDERAZGO							
		Transformacional				Laissez faire			
		Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
5. Grado_instrucción	INSTITUTO SUPERIOR	1	1,0%	10	10,0%	7	7,0%	18	18,0%
	PRIMARIA	0	0,0%	8	8,0%	9	9,0%	17	17,0%
	SECUNDARIA	2	2,0%	22	<b>22,0%</b>	13	13,0%	37	37,0%
	SIN ESTUDIO	0	0,0%	0	0,0%	1	1,0%	1	1,0%
	UNIVERSIDAD	0	0,0%	14	<b>14,0%</b>	13	13,0%	27	27,0%
	Total	3	3,0%	54	54,0%	43	43,0%	100	100,0%

### Tabla 6. Estilos de liderazgo

Según los resultados de la tabla 6, el nivel predominante de estilos de liderazgo, con un 54% ubicándose en el nivel medio es el estilo transaccional y el 43% tiene un nivel alto en el estilo laissez faire y el 3% tiene un nivel bajo que es el transformacional.

	Fi	%
Estilos de liderazgo		
Bajo	3	3,0%
Medio	54	54,0%
Alto	43	43,0%
Total	100	100,0%

### 4. Conclusión

Al concluir el estudio queda demostrado que hay un alto porcentaje en el estilo transaccional en los estilos de liderazgo en los feligreses adventistas de Pamplona Alta, 2019.

*Primera conclusión.* Los estilos de liderazgo y la edad de 36-50 años presenta un porcentaje significativo en el estilo transaccional.

*Segunda conclusión.* Los estilos de liderazgo y tiempo de bautizados de 0-5 años de bautizados presenta un porcentaje significativo en el estilo transaccional.

*Tercera conclusión.* Los estilos de liderazgo y estado civil, los casados tienen un 30% y es un alto valor, presenta un porcentaje significativo en el estilo transaccional.

*Cuarta conclusión.* Los estilos de liderazgo y con líder que se relacionan más, se observa que el 28% de los feligreses se relaciona con el líder de grupo pequeño y/o escuela sabática y presenta un porcentaje significativo en el estilo transaccional.

*Quinta conclusión.* Los estilos de liderazgo y el grado de instrucción, que el 22% el grado de instrucción de los que están en secundaria presenta un porcentaje significativa en el estilo transaccional.

*Sexta conclusión.* Los estilos de liderazgo, que 54% feligreses usan los estilos de liderazgo transaccional de forma usual o regular, y 43 feligreses usan siempre los estilos de liderazgo laissez faire.

Los resultados sociodemográficos concluyendo que los factores determinantes muestran que se rigen al estilo transaccional es decir de motivación extrínseca, estímulos que vienen de fuera del individuo. En un gran aspecto demuestra que el trabajo de los líderes y feligreses no coordinan en el mejor manejo del sistema eclesiástico, es así, se tiene que optar por métodos que puedan mejorar en su liderazgo y en los diferentes cargos de los feligreses de Pamplona Alta.

Concluyendo que el liderazgo en el ámbito eclesiástico siempre dependerá de la forma como se está conduciendo a los liderados, tomando la postura del estilo transformacional, es el que dará mejores resultados, como lo manifiesta Bass en sus diferentes investigaciones.

---

## Referencias

---

- <sup>1</sup>Bass, B.M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press Bass. (1985).
- <sup>2</sup>Leithwood, K. y Jantzi, D. Transformational leadership: How principals can help reform school cultures? *School Effectiveness and School Improvement*, (1990). 1, 249-280.
- <sup>3</sup>Bass, B.M. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, (1990). 4, 231-272.
- <sup>4</sup>Derezotes, D. *Spiritually oriented social work practice*. Boston, MA: Pearson Education, (2006), Inc.
- <sup>5</sup>Los siete signos vitales son: El líder visionario, siervo y capacitador, un laicado movilizado usando sus dones, variedad de ministerios, celebración, congregación y células, una iglesia mayormente de una unidad homogénea, métodos efectivos de hacer discípulos y prioridades ordenadas en orden bíblico.
- <sup>6</sup>Rode, Julio. “Los 7 signos vitales de crecimiento de Wagner en las iglesias adventistas hispanas del sur de California” (Tesis doctoral, Fuller Theological Seminary, 1994), 232.
- <sup>7</sup>Maquera, Jorge. “Relación entre el liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez faire con las satisfacción, efectividad y esfuerzo extra de los docentes de la UPeU período 2009” (Tesis doctoral, Andrews University, 2009), 65.
- <sup>8</sup>Peris Pcichastor, Rossana. “El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas” (Tesis doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, 1998), 98.
- <sup>9</sup>Bennis, Warren G. “Leadership Theory and Administrative Behavior”, *Administrative Science Quarterly* 4, (diciembre 1959): 259-260.
- <sup>10</sup>Bass, *Leadership and Performance beyond Expectation*, 45.

---

<sup>11</sup>Campbell, P.D. *Leadership Index Manual* (Minneapolis: National Computer Systems, 1991), 211.

<sup>12</sup>G. de White, Elena. *Testimonios para la iglesia* (Buenos Aires: Asociación Casa Editora Sudamericana, 1998), 8:235.

<sup>13</sup>Yukl, Gary. *Leadership in Organization*, 2da ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989), 213.

<sup>14</sup>Hater, J. J. y Bass, B. M. *Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership*. *Journal of Applied Psychology*, (1988). 73, 695-702.

<sup>15</sup>Bass, Bernard M. *Transformational Leadership*. New York: Routledge, 2014. 19.

<sup>16</sup>Bass, *Leadership and Performance beyond Expectation*, 112.