

**LIDERAR Y GERENCIAR, COMPLEMENTOS EN LA FORMACION
DE EQUIPOS ALTAMENTE PRODUCTIVOS**



CLARA LILIANA GAMBOA GAMBOA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2015

**LIDERAR Y GERENCIAR, COMPLEMENTOS EN LA FORMACION
DE EQUIPOS ALTAMENTE PRODUCTIVOS**



CLARA LILIANA GAMBOA GAMBOA

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

Asesor metodológico:

JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

BOGOTÁ D.C., MAYO DE 2015

Contenido

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
JUSTIFICACION	7
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
Capítulo I: Conceptos de Líder y Gerente según diferentes autores.....	9
1.1. Líder	9
1.2. Gerente	10
Capítulo II: Cualidades de un líder y de un gerente.....	12
2.1. Cualidades del Líder	12
2.2. Cualidades del Gerente.....	14
Capítulo III: Liderar y gerenciar conceptos claves en la formación de equipos altamente productivos.....	16
Capítulo IV: Liderar o Gerenciar, ¿cuál estilo es más favorable para la organización?	18
CONCLUSIONES	22
Bibliografía	24
Referencias.....	25

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es analizar las características de quienes llevan la responsabilidad de dirigir en las empresas y observar en ellos si el liderar o el gerenciar es lo que conduce a resultados más eficientes en la organización, para ello se formaliza un paralelo entre las actividades del líder y las del gerente basados en los fundamentos de autores que han desarrollado modelos y posturas sobre lo que es mejor para la empresa; revisaremos la literatura pertinente con el fin de lograr que quienes están al frente de las organizaciones tomen una postura al dirigir grupos de trabajo altamente productivos.

Palabras clave: Gerenciar, liderar, gerente, líder, organización, características, habilidades, equipos, productividad.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to show the results of an investigation about “management” and “leadership” concepts, comparing them in order to conclude which of both can be the best option when someone has to be a head of a team. Throughout this paper, manager and leader characteristics are reviewed based on different points of view from different authors in order to visualize, in a wide way, which are the best criteria that

people interested in manage, or actually manage work teams, can apply. Also, for all those who want to be in the top management.

Keywords: manage, lead, manager, leader, organization, people, characteristics, skills, team, productivity.

INTRODUCCIÓN

Muchas personas en algún momento de la vida han tenido que subalternos, es decir tener una relación de dependencia de otra persona laboralmente hablando, en la que desempeñan diferentes papeles o roles. Justamente en esos momentos cuando se tiende a emitir juicios a priori desconociendo total o parcialmente que habilidades y aptitudes tiene o debería tener su jefe.

Mediante ésta investigación se pretende exponer diferentes puntos de vista sobre la gerencia y el liderazgo, sin pretender en ningún momento subestimar uno u otro concepto, pero sentando posiciones claras que permitan al lector determinar o por lo menos entender similitudes, diferencias o complementos. Por consiguiente es importante comparar y contrastar las dos concepciones con el fin de que no se construyan conceptos equivocados o parcializados, pues generalmente se ha dicho que se dirige mejor cuando se es un líder que cuando se es un gerente.

Finalmente es importante forjar los equipos altamente productivos aquellos que de la mano de un excelente guía (llámese líder o gerente), cumplen las metas propuestas por la organización de una manera óptima, oportuna y sobre todo confiable.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Liderazgo y gerencia son términos que se confunden con frecuencia. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? Dada la importancia de distinguir entre las habilidades de un líder y de un gerente, pues se entiende que no son las mismas, se plantea que se pueden complementar. Se podría afirmar que son más importantes las habilidades de un líder que las de un gerente, sin embargo, para un líder es también importante incorporar en su actuar habilidades gerenciales.

Dentro de éste contexto, se pretende analizar características y habilidades de estos dos estilos de dirección para concluir de manera objetiva y asertiva cual es la más favorable para el desarrollo de equipos altamente productivos que faciliten los resultados esperados por las organizaciones.

JUSTIFICACION

Se plantea el tema de liderazgo vs. Gerencia, porque es importante conocer las habilidades y características de los líderes y de los gerentes para formar una visión holística de los dos sin dejar de lado el reconocer que los dos se complementan, no se enfrentan y cómo aportan en la conformación de equipos productivos.

OBJETIVO GENERAL

Identificar de manera general cuáles son las características de los líderes y cuáles las de los gerentes con el fin de determinar que estilo es más conveniente para la organización en pro de resultados eficientes y por consiguiente el desarrollo de equipos de trabajo altamente productivos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Señalar algunos conceptos de liderazgo y de gerente planteados por diferentes autores.
- Definir cualidades de un líder y de un gerente.
- Establecer porque estos estilos de dirección son claves para la formación de equipos altamente productivos.
- Determinar mediante la utilización de un paralelo cual estilo es más favorable para la organización, si el de un líder o el de un gerente.

Capítulo I: Conceptos de Líder y Gerente según diferentes autores

Durante éste capítulo se enunciarán conceptos de líder y gerente según diferentes autores, con el fin de contextualizar varios puntos de vista que orienten sobre lo que significa ser líder.

1.1.Líder

A continuación se presentan algunos conceptos sobre liderazgo según algunos autores:

- “El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.

John C. Maxwell

- “El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

John Kotter

- “Líderes en un grupo son aquellas personas a quienes se les percibe más frecuentemente desempeñando papeles o funciones que impulsan o controlan el comportamiento de otros hacia el objetivo del grupo.

Gibb.

- “El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”.

Cattell.

- “El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos.

Fiedler.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores se puede entonces comprender el liderazgo como:

El proceso de dirigir e influenciar en las actividades de las personas para que de manera voluntaria y entusiasta se involucre en la realización de los objetivos y cumplimiento de las metas en la organización, logrando equipos de trabajo altamente productivos. Por lo tanto, un líder integral debe poseer características no sólo técnicas y cognitivas, sino que debe poseer la capacidad de cautivar con otras aptitudes a sus colaboradores.

El éxito de cualquier organización depende en gran medida del liderazgo de sus directivos. Efectivamente, son estas personas con mayor posibilidad y capacidad de influencia para traducir los objetivos estratégicos en hechos concretos que cada persona lleva a término en cada proyecto empresarial. (VAN Zoggel, Jeroen)

(SANCHEZ Gutierrez, s.f.)

1.2.Gerente

A continuación se mencionaran algunos conceptos de gerente según diferentes autores:

- “La gerencia es el arte del hacer que las cosas funcionen”.

Crosby

- La gerencia queda definida como “un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”.

Krygier

- El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Ditcher

- La combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará en la medida en que ascienda en la escala jerárquica.

Alvarado

- Al describir y estudiar cada función por separado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de “funciones” separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un comportamiento aparte, no es así, un gerente debe ejecutar

simultáneamente, o al menos en forma continuada, las funciones de planteamiento, organización, dirección y control.

Sisk y Sverdik

(El Rol del gerente según varios autores, s.f.)

Según lo anteriormente expuesto el gerente es quien aporta conocimientos (que deben ir aumentando con el tiempo) y experiencia en la labor de orientar y dirigir un grupo de trabajo de manera efectiva, es decir logrando que las cosas funcionen y se hagan de manera correcta, para la consecución de resultados.

Capítulo II: Cualidades de un líder y de un gerente

El presente capítulo muestra al igual que el anterior, algunas cualidades del gerente, pues en los tiempos modernos no sólo cuentan los títulos y logros o la experiencia laboral sino que además posea algunas habilidades específicas.

2.1. Cualidades del Líder

Teniendo en cuenta que una cualidad es lo que caracteriza o define a una persona, es muy difícil encontrar todas las cualidades en un sólo líder, sin embargo vale la pena resaltar algunas como Justicia, humildad, sabiduría, prudencia, entre otros.

Dentro de las múltiples cualidades que debe poseer un líder se destacan las que se consideran más relevantes para este caso de estudio, las cuales se enuncian a continuación:

- **Humildad:** Hace referencia al hecho de que por ser líder no lo lleve a creerse más o mejor que los demás, reconociendo sus propias limitaciones y debilidades.
- **Justicia:** Está relacionado con dar y reconocer a cada quien lo que le pertenece de manera equitativa.
- **Solidaridad:** Entendida como estar comprometido con las causas de los demás, comprendiendo que todas las personas son diferentes y hay quienes tienen mayores necesidades que otros.
- **Magnanimidad:** Esta cualidad está relacionada con la bondad, sin permitir que se aprovechen de ella sino más bien dando lo mejor de sí no sólo a sus superiores sino a todos los miembros del equipo.
- **Prudencia:** Es actuar, tomar decisiones y dirigir con moderación, comprendiendo que sus decisiones repercuten en otras personas y afectan de manera directa la organización.
- **Espíritu de servicio y sacrificio:** Entender que muchas veces tendrá que interponer los intereses de los demás sobre los suyos propios y estar dispuesto a dar más de lo que le exigen sus funciones.
- **Sabiduría:** Diferente de conocimientos que obviamente debe poseer; sin embargo es saber cómo y cuándo actuar, tomando decisiones con las que muchas veces no se estará de acuerdo.
- **Persuasión:** Es la capacidad de convencer sin obligar o entrar en discusiones de cómo o porqué, logrando que SE le obedezca “de buena gana”.

- **Fortaleza:** No física, sino más bien espiritual y de carácter para que actúe de manera consecuente con sus decisiones así no sean compartidas por los miembros del equipo.
- **Alegría:** Debería ser el sello personal de todo líder, sin embargo aunque no los caracterice a todos los si debe predominar en su diario actuar. (Las 21 cualidades indispensables de un líder, s.f.)
 - **Proactivo:** Se anticipa a los hechos, previene los acontecimientos antes que repararlos y si definitivamente los eventos se presenta, está preparado para afrontarlos y superarlos. Debe tener diferentes alternativas para dar soluciones efectivas, maneja planes de contingencia. (ARROYO TOVAR, Habilidades Gerenciales, 2014)

Indudablemente un líder debe poseer muchísimas más cualidades que dependiendo del ámbito en el que se desenvuelva y del tipo de trabajo que desempeña, deberá estar en la capacidad de desarrollar más unas que otras, pero considerando el objetivo de la presente investigación, se seleccionaron las que se consideran más apropiadas.

2.2. Cualidades del Gerente

Al igual que en el caso del líder, el gerente además de tener los conocimientos debe poseer unas cualidades que hagan que se destaque y sea reconocido como tal. Algunas de ellas son:

- **Adaptabilidad:** Son flexibles y de mentalidad abierta. Siempre dispuestos al cambio y a aprovechar las oportunidades que provienen de ellos. Deben adaptarse con facilidad a las situaciones desconocidas.

- **Conocimiento:** El gerente debe contar con los conocimientos básicos inherentes a su cargo o por lo menos experiencia en cuanto a la gestión empresarial.
- **Inteligencia emocional:** Dirigir una empresa requiere de un total dominio de las emociones, conservar la calma en los momentos difíciles y serenidad ante la incertidumbre. Es tener la capacidad de tomar decisiones racionalmente aunque las circunstancias estén totalmente fuera de control.
- **Inteligencia Ejecutiva:** Hace referencia a la capacidad para elegir metas y propósitos, mediante la ejecución. Deben estar orientadas a la acción y ser altamente creativos.
- **Habilidades de negociación:** Interacción con otros, con superiores, subalternos, clientes, proveedores, etc.
- **Sabe delegar:** Reconocer que como ser humano tiene limitaciones y un manejo limitado del tiempo por lo que se hace indispensable contar dentro del equipo con personas capacitadas e idóneas para realizar diferentes funciones efectivamente.
- **Liderazgo:** Más que ser el gerente y el jefe debe ser un líder en todo el sentido de la palabra. (10 cualidades de un gerente exitoso, s.f.).

Como se puede observar NO son las mismas cualidades las que se evidencian en los dos casos, sin embargo, si se mira con detenimiento dentro del listado del gerente, hay una muy particular: “Liderazgo”, lo que quiere decir que un gerente debe ser un líder. Y esto sencillamente se traduce en que un gerente no sólo debe serlo sino que adicional debe inspirar a su grupo de trabajo en el logro de los objetivos y las metas propuestas por la organización, sin limitarse simplemente a gerenciar.

Robert House, de Wharton School de University of Pennsylvania, coincide en decir que los gerentes utilizan la autoridad inherente al rango formal que tienen para obtener el acuerdo de los miembros de la organización. La administración consiste en implementar la visión y estrategia que dan los líderes, con la coordinación y asignación del personal de la organización y el manejo de los problemas cotidianos. (ROBBINS & JUDGE, Comportamiento Organizacional, 2009)

Capítulo III: Liderar y gerenciar conceptos claves en la formación de equipos altamente productivos

Un equipo es un número determinado de personas cuyas habilidades se complementan entre sí y que están entregadas a un mismo propósito, serie de metas de rendimiento y orientación de los cuales se hacen mutuamente responsables. (DUBRIN, 2008)

En éste capítulo se pretende mostrar la importancia del papel del líder y gerente en la formación de equipos eficientes, es decir, que se logre entender que los resultados se dan mejor cuando se trabaja en equipo que individualmente. El trabajo en equipo cobra mayor importancia a medida que las personas avanzan dentro de la organización guiados por una persona que posee las características adecuadas y que ha sido designada por la gerencia teniendo en cuenta sus conocimientos, capacidades y aptitudes.

El liderazgo sobresaliente hace que las personas efectúen mucho más de lo que ellas mismas esperan poder hacer. Crea una visión y lleva el equipo hacia sus metas individuales y grupales. El líder sobresaliente es un maestro, un formador de personas, un inspirador de

mujeres y hombres que generan sus propias visiones y motivaciones. (ARROYO TOVAR, Habilidades Gerenciales, 2014).

Un elemento importante en la consecución de equipos productivos y que manejan tanto líderes como gerentes es la motivación, entendida como aquello que impulsa a las personas a llevar a cabo ciertas acciones y a mantenerse firmes en sus conductas hasta lograr cumplir con todos los objetivos planteados. Por consiguiente cuando el líder y el gerente logran llegar al punto exacto de la motivación independiente de la remuneración económica se empiezan a lograr los resultados que favorecen a las personas, el equipo y a la organización. Algunos aspectos motivacionales importantes para las personas no dependen directamente del líder o del gerente, sino claramente de la organización, por lo que es clave que el líder-gerente potencialice la motivación en cada una de sus áreas de manera que independiente de las políticas de la organización se logre un buen clima laboral en su área o departamento.

En éste sentido es importante incorporar el involucramiento de los colaboradores. Pero ¿qué quiere decir esto?. Se define como un proceso participativo que utiliza aportaciones de los colaboradores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La lógica que subyace es que el involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control de sus vidas laborales, los colaboradores estarán más motivados y comprometidos con la organización. (ROBBINS & JUDGE, Comportamiento Organizacional, 2009)

En éste aspecto cabe aclarar que es función del líder involucrar a todos y cada uno de los miembros del equipo con los objetivos planteados por la organización, pero es también labor de ésta, garantizar la claridad de los mismos y empoderar al gerente para que

pueda además guiar e involucrar a los miembros del equipo, lo que consecuentemente los convertirá en mucho más productivos.

Capítulo IV: Liderar o Gerenciar, ¿cuál estilo es más favorable para la organización?

En éste capítulo se elaborará un paralelo entre líder y gerente, destacando no sólo los aspectos relevantes sino los positivos y/o negativos en los dos casos con el fin de determinar cuál estilo favorece más a la organización y forma equipos de trabajo altamente productivos.

LÍDER	GERENTE
1. El líder suele poseer carisma, que hace que las masas se sientan atraídas por ellos.	1. En ocasiones es cuestionado por la falta de carisma.
2. Toma decisiones de forma rápida, prefiere la eficiencia.	2. Gestor, se centra más en la eficacia que en la eficiencia.
3. Cuando se retira de la organización, la gente lo sigue.	3. Cuando se retira de la organización le desea lo mejor.
4. Establecen direcciones, adoptan riesgos, ven a largo plazo.	4. Planifican y presupuestan, eliminan riesgos, velan por el corto plazo.
5. Involucran a partir de un proceso de negociación, para promover el trabajo en equipo, incluso utilizando relaciones informales para comprometer.	5. Se preocupa por organizar y asignar personal. Toma decisiones centrado en trabajos especializados, para cumplir resultados.
6. En cuanto a los resultados, motivan, transmiten energía.	6. En cuanto a los resultados, estabilizan, controlan y resuelven problemas.

7. Guía a las personas.	7. Manda a las personas.
-------------------------	--------------------------

(Gerente vs. Líder: las seis diferencias)



(Gerente vs. Líder: ls)

En las dos gráficas anteriores se ha querido mostrar aspectos relevantes de los dos estilos de dirección, para poder determinar cuál beneficiaría más al desarrollo de un equipo

de trabajo eficiente y por consiguiente favorable para lograr resultados en la organización. A simple vista se podría decir que el líder es quien debe estar al frente de los equipos de trabajo y no el gerente; sin embargo, hay aspectos de éste último que no se pueden desconocer o dejar de lado y aunque se pueden llegar a percibir como autoritarios en muchas organizaciones se considera al gerente como parte fundamental en el desarrollo de los equipos y cumplimiento de metas, cuando él dirige con ciertas pautas que pueden parecer autoritarias o injustas.

Si bien es cierto que la administración moderna exige nuevos retos y competencias para los directivos en las organizaciones, no se puede desconocer que aspectos como: planificar, presupuestar y querer evitar riesgos innecesarios no deberían ser catalogadas como un mal estilo de dirección sino como directrices que en muchas ocasiones son exigidas por las juntas directivas de las empresas y que son impuestas a los jefes para que se cumplan.

CONCLUSIONES

Las teorías modernas de liderazgo y dirección en las organizaciones exigen un mayor enfoque en las personas y no tanto en las tareas; sin embargo no se puede desconocer o dejar de lado el hecho de que las personas fueron puestas en sus cargos para el desarrollo de tareas y que en la medida que se les exija mayor calidad en éstas se estarán formando personas y profesionales más competentes y con más compromiso hacia las organizaciones, y esto sólo lo logra el jefe.

Evidentemente las cualidades y atributos de un líder son más positivas y destacables que las del jefe, pero hay que tener en cuenta que en muchos casos los líderes llegan a serlo no sólo por sus cualidades, sino porque sus equipos de trabajo así lo determinan, mientras que el caso del jefe es diferente porque fue designado por una junta directiva, y es él quien debe responder por los resultados ante éstas, independientemente de su favoritismo ante los colaboradores.

Muchos CEO's que se destacan a nivel mundial, lo han hecho no sólo por sus innegables atributos de liderazgo, sino porque indudablemente en algún momento de sus carreras debieron asumir posturas y tomar decisiones que no fueron populares ante los ojos de sus equipos de trabajo, pero que terminaron siendo determinantes para el logro de los resultados.

Las organizaciones para sobrevivir y tener éxito necesitan tanto a los jefes como a los líderes, son éstas quienes deben buscar la manera de formar buenos jefes y desarrollar líderes al mismo tiempo. De lo anterior se desprende como consecuencia, el rendimiento de los equipos de trabajo y lo que los hará altamente productivos.

Si las empresas no poseen una estructura de organización sólida, hasta los líderes más brillantes pueden no encontrar su rumbo y los jefes con muchos conocimientos no podrían aplicarlos, por lo tanto es responsabilidad de la empresa fortalecer una cultura de emprendimiento que garantice la formación de líderes competentes y de gerentes idóneos.

La conformación de equipos altamente productivos depende en gran medida de las personas que los guían, llámense líderes o gerentes, pero también en el grado de compromiso que se tiene con la organización y cómo ésta forma una cultura organizacional que muchas veces está ligada a los incentivos.

Cuando se habla de las cualidades y habilidades de los líderes, se puede afirmar también que se trata de una persona poderosa a quien se respeta; y en éste sentido se asevera de modo similar acerca de los gerentes, así es que hay cosas como éstas que pueden hacer sentir temor de un líder al igual que de un jefe, en éste caso particular se evidencia que no se trata de ser líder o gerente sino de saber manejar la autoridad.

El logro eficiente de los equipos altamente productivos se consigue mediante una sinergia efectiva entre liderar y gerenciar, por lo que un guía eficiente debe ser tanto un líder inspirador como un jefe carismático.

Las personas que están al frente de las organizaciones que sobresalen en algún momento deben ser líderes, así como gerentes que logren combinar de manera efectiva los atributos de los dos conceptos, entendiendo que cualquier líder debe tener habilidades gerenciales y todo gerente debe ser líder.

Bibliografía

- 10 cualidades de un gerente exitoso.* (s.f.). Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/08/cualidades-de-un-gerente-de-exito.html>
- ALCAIDE Hernandez, F. (12 de septiembre de 2009).
- ARROYO TOVAR, R. (2014). *Habilidades gerenciales*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 1 de Mayo de 2015
- ARROYO TOVAR, R. (2014). *Habilidades Gerenciales*. En R. ARROYO TOVAR. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- DUBRIN, A. (2008). *Relaciones Humanas*. En A. J. DUBFRIN, *RELACIONES HUMANAS. Comportamiento humano en el trabajo* (Novena ed., pág. 61). Naucalpan, México, México: Pearson. Prentice Hall.
- El Rol del gerente según varios autores.* (s.f.). Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://gismar-ventajascompetitivas.blogspot.com/2012/05/el-rol-del-gerente-segun-varios-autores.html>
- Gerente vs. Líder: las seis diferencias.* (s.f.). Recuperado el 8 de mayo de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/l%C3%ADder-versus-gerente-6-diferencias.html>
- Gerente vs. Líder: ls.* (s.f.).
- Las 21 cualidades indispensables de un líder.* (s.f.). Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de <http://m.monografías.com/trabajos74/veintiun-cualidades-indispensables-lider/veintiun-cualidades-indispensables-lider.shtml>
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. En *Comportamiento Organizacional* (págs. 225,226). Naucalpan de Juarez, Mexico, México: PERARSON. Prentice Hall.
- SANCHEZ Gutierrez, A. (s.f.). *Definición de liderazgo según autores*. Obtenido de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com>
- VAN Zoggel, Jeroen. (s.f.). *Reinventando el liderazgo*. En J. M. LÓPEZ, *Training & Development Digest*.

Referencias

- 10 cualidades de un gerente exitoso.* (s.f.). Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/08/cualidades-de-un-gerente-de-exito.html>
- ALCAIDE Hernandez, F. (12 de septiembre de 2009).
- ARROYO TOVAR, R. (2014). *Habilidades gerenciales*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 1 de Mayo de 2015
- ARROYO TOVAR, R. (2014). *Habilidades Gerenciales*. En R. ARROYO TOVAR. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- DUBRIN, A. (2008). *Relaciones Humanas*. En A. J. DUBFRIN, *RELACIONES HUMANAS. Comportamiento humano en el trabajo* (Novena ed., pág. 61). Naucalpan, México, México: Pearson. Prentice Hall.
- El Rol del gerente según varios autores.* (s.f.). Recuperado el 11 de Mayo de 2015, de <http://gismar-ventajascompetitivas.blogspot.com/2012/05/el-rol-del-gerente-segun-varios-autores.html>
- Gerente vs. Líder: las seis diferencias.* (s.f.). Recuperado el 8 de mayo de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/l%C3%ADder-versus-gerente-6-diferencias.html>
- Gerente vs. Líder: ls.* (s.f.).
- Las 21 cualidades indispensables de un líder.* (s.f.). Recuperado el 1 de Mayo de 2015, de <http://m.monografias.com/trabajos74/veintiun-cualidades-indispensables-lider/veintiun-cualidades-indispensables-lider.shtml>
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson Educación.
- ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. En *Comportamiento Organizacional* (págs. 225,226). Naucalpan de Juarez, Mexico, México: PERARSON. Prentice Hall.
- SANCHEZ Gutierrez, A. (s.f.). *Definición de liderazgo según autores*. Obtenido de <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com>
- VAN Zoggel, Jeroen. (s.f.). *Reinventando el liderazgo*. En J. M. LÓPEZ, *Training & Development Digest*.

