

**AFECTACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y DISMINUCIÓN DE LA  
PRODUCTIVIDAD POR LA FALTA DE LIDERAZGO EN UNA COMPAÑÍA.**

ENSAYO DE GRADO

Presentado por

**MIGUEL FERNANDO MESA ALARCON**

Presentado como requisito parcial para optar al título de

**ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

Bogotá D.C., Colombia

(6 de Abril de 2018)

## TABLA DE CONTENIDO

Planteamiento del Problema .....	3
¿Afecta el clima laboral y disminuye la productividad la falta de liderazgo en una compañía? .....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos específicos .....	3
RESUMEN .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO.....	8
Concepto Y Características Del Liderazgo Con Respecto A La Dirección Tradicional Y Sus Componentes.....	14
Componentes de la Inteligencia Emocional que Caracterizan a un Líder.....	19
Los Estilos De Liderazgo Como Herramienta Enfocada A Mejorar La Productividad Empresarial Y Garantizar Un Clima Laboral Óptimo. ....	24
CONCLUSIONES .....	32
BIBLIOGRAFÍA .....	34

## **AFECTACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y DISMINUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD POR LA FALTA DE LIDERAZGO EN UNA COMPAÑÍA.**

### **Planteamiento del Problema**

¿Afecta el clima laboral y disminuye la productividad la falta de liderazgo en una compañía?

### **Objetivo General**

Analizar cómo la falta de liderazgo afecta el clima laboral y disminuye la productividad de una compañía.

### **Objetivos específicos**

- Diferenciar el concepto y características del liderazgo con respecto a la dirección tradicional y sus componentes.
- Identificar los componentes de la inteligencia emocional que caracterizan a un líder.
- Conocer los estilos de liderazgo como herramienta enfocada a mejorar la productividad empresarial y garantizar un clima laboral óptimo.

## **RESUMEN**

Este artículo tiene como propósito analizar cómo la falta de liderazgo en las compañías puede afectar el clima laboral y disminuir la productividad de una compañía. Ver el liderazgo como una herramienta estratégica es la primera medida para generar un clima laboral positivo. Se propone en este escrito los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional como habilidades indispensables para un liderazgo efectivo que aumenta la productividad y garantiza un clima laboral positivo para una compañía.

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze how the lack of leadership in companies can affect the work climate and decrease the productivity of a company. Seeing leadership as a strategic tool is the first measure to generate a positive work environment. This paper proposes leadership styles and emotional intelligence as essential skills for an effective leadership that increases productivity and guarantees a positive work environment for a company.

## JUSTIFICACIÓN

Este documento se realiza con el fin de entender cómo el liderazgo afecta el clima laboral del área comercial de una compañía disminuyendo así la productividad. Hoy en día se habla mucho de la necesidad del liderar grupos para un fin comercial específico, también se habla de la incidencia que puede tener que estos grupos encuentren condiciones de trabajo óptimas que los lleve a desarrollar sus mejores habilidades y destrezas en pro de alcanzar metas y objetivos. Por otro lado, se debe observar con atención el clima laboral en el que se desenvuelven diariamente en sus oficios asignados, pues un clima laboral negativo es la causa de menores rendimientos de estos grupos y solo con el desarrollo de habilidades gerenciales de liderazgo, que mencionaremos en este documento, se puede garantizar el cumplimiento de objetivos por parte de los grupos de trabajo. La implementación de estrategias, en los departamentos de talento humano de las compañías, dirigidas a encontrar y mantener directivos con un alto nivel de inteligencia emocional, será la clave para el éxito en el cumplimiento de los objetivos y en el mejoramiento de clima organizacional de la compañía.

## INTRODUCCIÓN

Este escrito tiene como propósito mostrar cuales son las habilidades y los estilos de liderazgo que líder debe tener para fortalecer un grupo de trabajo comercial, porque además de obtener los resultados esperados por la compañía, el líder debe lograr un verdadero compromiso y entusiasmo de las personas, lo que en últimas se reflejará en el aumento de la productividad.

En la primera parte se diferenciará el concepto y características del liderazgo con respecto a la dirección tradicional y sus componentes. : es importante diferenciar dos conceptos que muchas veces se confunden, estos son, el liderazgo y la dirección. Como lo asegura Bennis & Nanus (citado por Pautt, 2011) la línea divisoria entre liderazgo y dirección, en su afán de ser explicado por algunos autores, ha resultado confusa y etérea, por ejemplo, diferenció cada uno de los términos diciendo que los gerentes son personas que hacen el derecho de las cosas y los líderes son personas que hacen las cosas al derecho. Zaleznik (1977) por su parte hace una propuesta más explícita, manifestando que los gerentes se preocupan más sobre cómo hacer las cosas, mientras que los líderes se preocupan por el significado que tienen las cosas para las personas. Entendiendo esto se estudiará el concepto de liderazgo, sabiendo que hay infinidad de definiciones y teorías alrededor de este tema, por tal razón, nos enfocaremos en una disciplina y es la psicología organizacional. Según Kotter (1990) no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, Kotter (1990) lo define como “el proceso de llevar a un grupo o grupos en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos” (p.3) y esta es la definición que tomaremos para el desarrollo de la presente investigación. Para llevar a un grupo o grupos en una determinada dirección es importante desarrollar las teorías que invitan a ver al liderazgo cada vez más importante como desarrollo de estrategias en el mundo empresarial

actual para hacer la diferencia y generar mejores resultados. Para ello se encuentran los estilos de liderazgo transaccional y el transformacional (Bass, 1999).

Luego se entrará a entender y aplicar al contexto de la investigación de este documento, la teoría de inteligencia emocional de Daniel Goleman. Para este autor existen distintos componentes que determinan, lo que este autor denomina inteligencia emocional, como son: la autoconciencia, la autogestión, la empatía y la capacidad social. Además estudiaremos los seis estilos de liderazgo que según Goleman (2013) “los ejecutivos deben recurrir como si fueran palos de golf y emplear el más adecuado en el momento indicado y en la medida conveniente. La recompensa esta en los resultados” (p.81). Entendiendo las habilidades “blandas” que un líder debe tener, sin desconocer las habilidades técnicas y el coeficiente que sin duda debe ser parte de la integridad de un líder habilidades siendo estas las habilidades “duras”. Goleman también nos lleva a analizar por medio de los estilos de liderazgo la influencia del clima en los resultados económicos encontrando una correlación directa, sin afirmar con esto que el clima laboral de una empresa sea el único motor de rendimiento.

Finalmente, se realizará una conclusión del desarrollo tema de investigación, dejándola abierta para ampliación, profundización y discusión, entorno del liderazgo como influenciador directo de los grupos de trabajo, generando clima laboral positivo que lleva a tener resultados superiores en las compañías.

## MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia, el término liderazgo ha adoptado diferentes significados los cuales han sido desarrollados por distintos autores. Según el artículo Liderazgo transformador y formación de la revista española de investigaciones sociológicas Knufmann (1997) las definiciones más frecuentes son:

1. "el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones". (**Dubin 1961**)
2. " liderazgo es el proceso de influencia sobre las actividades de individuos o grupos para lograr metas comunes en situaciones determinadas". (**Hersey y Blanchard 1974**).
3. "Liderazgo consiste en «la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una determinada meta o metas» (**Tannenbaum, Wechsler.Massarik 1961**)
4. Liderazgo es «la influencia incrementada sobre aspectos mecánicos vinculados a las rutinas directivas de una organización» (**Katz y Kahn 1978**)
5. Liderazgo es el «proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia el logro de un objetivo» (**Rauch y Behling 1984**). (p.165)

Estas definiciones en su mayoría coinciden en ver el liderazgo como la capacidad de influenciar a otras personas con el propósito de conseguir un fin, sin embargo en la actualidad las teorías sobre liderazgo evolucionan en diferentes disciplinas como en la psicología organizacional. Según Pucheu (2014):

El estudio del liderazgo se refiere, al menos en el campo de la psicología organizacional, a la adquisición de los conocimientos necesarios para ejercer roles asociados a la división del trabajo. Estos conocimientos incluyen vocabularios específicos, evaluaciones afectivas y una



relación evidenciable con un aparato legitimador que incluya discursos y símbolos rituales y materiales. (pp. 343-344).

Según Koontz y Wehrich(1998) es “(...) el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (p.532).

El liderazgo en su evolución teórica se focaliza principalmente a un campo de aplicación fundamentalmente, al mundo empresarial. Tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección, como las dificultades de hallar líderes que ocupen estos cargos, cada día aumentan, la causa de esto según Kotter (1990), se halla en dos cambios que se han producido en el mundo de los negocios, y son cambios ambientales y cambios organizativos.

Estos factores generan mayor intensidad competitiva en la mayoría de los sectores industriales, por lo tanto hay una creciente necesidad de cambio hacia un rendimiento superior, cada vez hay más puestos de trabajo que requieren el factor liderazgo (Kotter, 1990).

De acuerdo a la teoría anterior, las empresas cada vez más tienen la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo que requieren el factor liderazgo, por lo tanto los esfuerzos están centrados en conseguir un liderazgo efectivo, para ello, se empieza a hablar de habilidades específicas y modelos de liderazgo que garanticen resultados superiores.

Bernard Bass, doctor en Psicología Industrial y docente investigador de la Binghamton University, empezó a desarrollar de manera sistemática su modelo de liderazgo transformacional. Según la revista Investigación y Reflexión de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Militar, “El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978 donde distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el transaccional y el transformacional” (Ortiz & Medonza, 2006).

Bass (citado por Mendoza & Ortiz, 2006) define que, “el modelo de liderazgo transaccional es el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su

trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio.”(p.119). Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass & Avolio (2004), plantean que el mismo comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo.

Siguiendo esta línea teórica y entendiendo un modelo de liderazgo efectivo, ahora se deben analizar las habilidades del líder. Según el Psicólogo y profesor de Harvard Daniel Goleman (2013), “los líderes más eficientes coinciden en un aspecto fundamental: todos poseen un gran nivel de lo que ha dado en llamarse inteligencia emocional.” (P.32). Según Goleman (2013), no es que el cociente intelectual y las capacidades técnicas no sean relevantes, son requisitos, en cambio la inteligencia emocional es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Para Goleman existen 4 componentes de la inteligencia emocional, el primero de ellos es la Autoconciencia Goleman (2013) “ implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo” (p.35). una persona que posee un alto grado de autoconciencia reconoce como sus sentimientos lo afectan a él a los demás y a su productividad laboral.

Otro de los componentes de la inteligencia emocional es la Autogestión, para Goleman (2013) es:” una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la presión en la que puede encerrarnos nuestros propios sentimientos” (P.39). Quienes controlan sus impulsos y sentimientos y los canalizan de forma útil, crean un entorno de confianza e imparcialidad, lo que disminuye conflictos de grupo, por lo tanto eleva la productividad.

El siguiente componente es la Empatía, Goleman (2013) afirma, “la empatía implica considerar detenidamente los sentimientos de los subordinados, junto con otros factores, el el proceso de toma de decisiones inteligentes” (p.45). Este componente es especialmente significativo hoy en día como componente del liderazgo, la necesidad empresarial de dirigir grupos de trabajo en función de objetivos es cada vez mayor, por lo tanto la importancia que el líder genere una empatía con su grupo por lo tanto un conocimiento más profundo de cada uno de los miembros, y en consecuencia un nivel de confianza que ganratizará lo que hoy muchas compañías esperan y es retener a los buenos trabajadores.

Los dos primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de autogestión, los dos ultimos, la empatía y la capacidad social, tiene que ver con la capacidad de gestionar las relaciones con los demás. Con respecto a la capacidad social, Goleman (2013) afirma que:

No se trata de una simple cuestión de simpatía, sino de una simpatia con un objetivo determinado: hacer avanzar a los demas en la dirección que deseamos, se trate del consenso sobre una nueva estrategia de marketing o del entusiasmo ante un nuevo producto.(p.48).

La capacidad social es la terminación de las dimenciones de la inteligencia emocional, Goleman (2013) afirma, “ la gente tiende a ser muy eficiente en la gestión de las relaciones cuando logra comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía por las de los demas.”

Entendiendo las teorías anteriores se sabe entonces que además de la autodisciplina, empuje e intelecto, los lideres no son exitosos en sus cargos directivos o de administración, esto debido a no tener destrezas sociales básicas. Muchas veces las personas asignadas a cargos directivo son sumamente inteligentes, pero su capacidad para desenvolverse adecuadamente a nivel social en su trabajo no es la mejor, por lo tanto no se alcanzan los objetivos esperados. Dentro de una

organización tanto el liderazgo como la dirección, poseen igual importancia, pero solo las organizaciones que logran un equilibrio entre estas dos, son aquellas que obtienen resultados óptimos y positivos.

Es importante entonces diferenciar liderazgo de dirección en una organización, y la importancia que tiene unir estos dos conceptos como un complemento lo que hace a los directivos más eficaces en la gestión de una compañía. Según la revista Investigación y Reflexión de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Militar, Pautt (2011) afirma: “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.” (p.216). Pautt (2011) define: “El objetivo primordial del liderazgo es centrarse en los resultados, especialmente en los de tipo no cuantitativo. Mientras que el propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados.”(p.216). Cuando la gente se siente tomada en cuenta, participa, se expresa y tiene autonomía en su trabajo estará motivado. Entonces, el gerente no tendrá que preocuparse por motivar a su gente. Estará motivada por considerar que recibe un buen trato, un trato basado en el respeto y dignidad, como persona en la que se confía, es capaz y además quiere hacer su trabajo porque le nace hacerlo y no porque requiera de un control externo.

La motivación de los trabajadores y el clima laboral, aumenta o disminuye el rendimiento, las habilidades del líder son fundamentales en este aspecto, Goleman (2013) analizó la influencia del clima en los resultados económicos y encontró una correlación directa, sin afirmar con esto que el clima laboral de una empresa sea el único motor de rendimiento. Goleman (2013) identifica seis estilos de liderazgo, de los cuales cuatro de ellos tienen sistemáticamente un efecto positivo

en el clima laboral y en los resultados.(p.57). Estos son estilo visionario, coach, conciliador, ejemplarizante, dominante y democrático.

Inicialmente se va a diferenciar el concepto y características del liderazgo con respecto a la dirección tradicional y sus componentes, para después describir el liderazgo y los estilos de liderazgo como herramienta enfocada a mejorar la productividad empresarial. Acto seguido identificar los componentes de la inteligencia emocional que caracterizan a un líder y los diferentes estilos de estos y por último analizar como el liderazgo fortalece los equipos y garantiza un clima laboral óptimo.

## **Concepto Y Características Del Liderazgo Con Respecto A La Dirección Tradicional Y Sus Componentes.**

Como lo afirma Kotter (1990) la palabra liderazgo se utiliza en dos sentidos fundamentales. El primero, apunta al proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección, por medios no coercitivos. Y el segundo apunta a personas que desempeñan papeles en los que se espera exhiban su liderazgo. Para el fin de este documento y el desarrollo de este capítulo, utilizaremos el primer sentido como concepto y sobre él trabajaremos. El liderazgo visto como el proceso de llevar a un grupo de personas a una determinada dirección por medios no coercitivos, nos centra en un líder con personas a cargo que están dirigidos a cumplir objetivos.

Tradicionalmente esta labor está encargada a una persona que cumple con ciertos parámetros profesionales y por tal razón es idónea para que exitosamente dirija y consiga resultados superiores de su grupo. Si los mayores conceptos y estudios de liderazgo están en el contexto empresarial, es importante encontrar las diferencias entonces, entre liderazgo y dirección.

Según Ortiz (2006) “un puesto de jefatura o de dirección es al igual que muchos otros puestos, una unidad organizacional a la cual se le encomiendan funciones, responsabilidades y recursos para el logro de objetivos organizacionales” (p.15). El liderazgo para Pautt, (2011) “Las empresas contemporáneas ven indispensable la necesidad de contar con personas que puedan construir visiones más humanistas y generar cambios novedosos y responsables socialmente. Por esta razón, el liderazgo se está convirtiendo en una profesión” (p.215). Fácilmente podemos ver que existen diferencias notables en la concepción de liderazgo y dirección, pero vemos también que se complementan una con la otra, pues hay un marco fundamental en el cual actuar (dirección) y un marco novedosos y visionario el cual se debe desarrollar (liderazgo). Así las

cosas estos dos conceptos se deben estudiar de manera paralela, y para ello citaremos algunos conceptos de algunos autores.

El objetivo primordial del liderazgo es centrarse en los resultados, especialmente en los de tipo no cuantitativo. Mientras que el propósito de la gestión es mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados. (Pautt, 2011, p.216)

Empezamos a encontrar entonces una diferencia marcada entre un concepto y el otro, teniendo los dos el mismo fin y el mismo terreno de trabajo. De esta manera (citado por Pautt, 2011) los gerentes más eficaces se convierten en líderes. Un gerente asegura que se realice el trabajo y un líder se centra en la gente que hace el trabajo. Combinar administración y liderazgo, entonces, requiere demostrar un foco calculado y lógico en los procesos organizacionales, junto con una preocupación genuina por los trabajadores como gente (liderazgo). Por otra parte el autor Oriza (2010) hace una diferenciación interesante y más completa de estos dos conceptos, y afirma que:

(...).el jefe podrá impartir órdenes, supervisar, informar, planear, comunicar disipaciones, etc., pero la posibilidad para influir en sus colaboradores se basa principalmente en el poder legítimo o en el poder de dar permisos o castigos. El jefe podrá esperar entorno de estos poderes disciplina, obediencia o incluso sumisión, cuando el poder de castigo o recompensa afecte algunas necesidades fundamentales de quienes dependen de él (p.18).

El líder en cambio, parte de diversas competencias personales, para influir, persuadir y comprometer; para motivar al personal, dirigir su trabajo hacia el logro de objetivos preferentemente compartidos, integrar equipos de alto desempeño donde la creatividad sea una de las características deseables, para lograr una mayor competitividad, para comprometer a los demás en proceso de cambio, en estrategias de calidad.(p.18).

Mostremos a través de dos ilustraciones las diferencias y las características entre dirección y liderazgo con el propósito de hacer diferenciación más clara e instructiva.

**Tabla 1***Diferencia entre directivo y líder.*

<b>Directivo</b>	<b>Líder</b>
Administra	Innova
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira Confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cuando y donde	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el status quo	Desafía el status quo
Hace las cosa bien	Hace lo correcto

Nota. Taba recuperada de la Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XIX, núm. 1, junio, 2011, pp.219.



**Tabla 2**

*Características diferenciadoras entre directivo y líder.*

<b>Directivo</b>	<b>Líder</b>
Formal	Informal
Autoridad	Poder
influyente	Inspira
subordinados	Seguidores
Obediencia	Voluntad

Nota. Elaboración propia, basada en el texto de PAUTT TORRES, GELI junio, 2011 pp.222

Como lo vimos en la tabla 1 y 2, estos dos conceptos tienen características diferentes, sin embargo es importante que se apliquen en conjunto. Siendo así, podemos afirmar que el liderazgo y la dirección son un binomio inescindible y la importancia que tienen los dos son fundamentales para obtener un grupo de trabajo con resultados superiores y por lo tanto se podría denominar como lo llamó Kotter (1990) liderazgo efectivo. Es importante entender que es necesario llevar a cabo estos dos conceptos de una manera equilibrada (Pautt, 2011). Esto es posible explicarlo de la siguiente manera: el exceso de dirección puede generar burocracia, encontrándose que el enfoque cuantitativo en los procesos de dirección descuidan muchas veces el capital humano y el sentir de estos, es decir, que la presión hacia los trabajadores se hace tal y tan fuerte que generarían pérdida de productividad (Pautt, 2011) Por otro lado, está el exceso de liderazgo, cuando la balanza se inclina hacia este lado puede traer como resultado una anarquía, es por esto que un líder no puede descuidar los objetivos y las metas de la compañía, ni desconocer los procesos y la disciplina para su cumplimiento. “(...) Un liderazgo fuerte, tiende a

ser “voluble” si no existe una dirección que controle las cosas y que proporcione controles ajustados a la realidad” (Kotter, 1990, p.26).

Así las cosas podemos afirmar que, los conceptos de liderazgo y dirección son y serán complementarios, la unión de estos dos en la aplicación práctica en el ámbito laboral son fundamentales para conseguir resultados exitosos en lo que a manejo de grupos de trabajo enfocados a objetivos se refiere, bien como lo afirmó Kotter (1990) el liderazgo complementa la dirección, no la reemplaza. Por lo tanto entender la balanza que existe en la aplicación de estos dos conceptos, calcular las diferencias y convencerse que el liderazgo es parte fundamental en el desarrollo de los procesos laborales dentro de una compañía es el resultado magnífico de lo que Kotter denominó liderazgo efectivo. Pero es importante preguntarnos, ¿que hace a un líder exitoso? Y si bien sabemos que un directivo lo caracteriza sus capacidades técnicas, intelectuales y habilidades duras, ¿que caracteriza a un líder? Estas respuestas y la profundización de ello, lo hablaremos en el siguiente capítulo.

### **Componentes de la Inteligencia Emocional que Caracterizan a un Líder.**

Si bien se estudió y conceptualizó en el capítulo anterior, que el liderazgo y la dirección son necesariamente complementarios para generar resultados superiores, es preciso navegar más a fondo en el liderazgo, sin desconocer claro, la importancia de la dirección en los procesos laborales y de obtención de resultados. La dirección, por su posición jerárquica obtiene obediencia y disciplina de parte de su grupo, pero la creatividad, la pasión por el trabajo, el compromiso y la motivación, las obtiene el líder por sus atributos. Goleman (2013) afirma que los líderes más eficientes coinciden en un aspecto fundamental: todos poseen un gran nivel de inteligencia emocional. Estudios recientes, indican claramente que la inteligencia emocional, es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Pero es bueno preguntarnos ¿qué es la inteligencia emocional? Oriza (2010) lo define como:

Conjunto de aptitudes y habilidades conductuales que puede desarrollar el individuo para conocer y dominar sus emociones, para automotivarse, aprovechando su potencial emocional en el logro de sus objetivos, y para entender las emociones de los demás, con el fin de sostener relaciones humanas sanas y duraderas, con base en respeto, comunicación efectiva y colaboración, entre otros aspectos.(p.78)

Seguramente la inteligencia emocional no es el único elemento con el que un líder debe contar para ser exitoso, pero sí el más importante para conseguir los resultados precisos dentro de una organización. Para Goleman (2013) la inteligencia emocional tiene cuatro componentes, estos son:

La Autoconciencia, conocerse así mismo, tiene mucha importancia en lo que al liderazgo se refiere, pues es reconocer cómo los sentimientos afectan a uno mismo, a otras personas y en el

desempeño en el trabajo. Una persona autoconsciente es capaz de autoevaluarse, reconocer con sinceridad sus errores, está abierto a recibir críticas constructivas, es capaz de tener un sentido del humor autocrítico, conocer sus limitaciones, pero también sus fortalezas y sacar el mejor provecho a estas, por lo tanto no es probable que una persona autoconsciente se encuentre realizando un reto el cual no puede superar por sí solo y donde sabe que puede fracasar, por lo tanto es una persona con un mayor nivel de confianza en sí mismo. Por el contrario una persona con poca autoconciencia, recibe las críticas como un sinónimo de fracaso o como una amenaza. Goleman (2013) en sus investigaciones afirma que en el entorno laboral cuando buscan líderes potenciales no se le da a la autoconciencia la importancia que esta tiene, es más, se piensa que esas personas que reconocen sus limitaciones no tienen lo que hay que tener para dirigir a un grupo. Goleman (2013) asegura que a los líderes, por el contrario, “(...) se les pide constantemente que hagan juicios que requieran una evaluación franca de las capacidades de sí mismo y de los demás (...) quienes se valoran con sinceridad están bien facultados para hacer lo mismo con las empresas que dirigen” (p.38).

La Autogestión, Goleman (2013) la define como “el componente de la inteligencia emocional que nos libera de la prisión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos” (p.39). Es la manera como los impulsos emocionales logran ser canalizados y pueden ser usados de forma útil. Muchos de los errores que se cometen en las compañías son consecuencia de una conducta impulsiva. Un directivo en una situación común con el grupo, en el entorno laboral, puede explotar en ira, y de esta manera gritar y herir a sus colaboradores, o puede canalizar sus impulsos a través de su autorregulación, respirar, organizar las ideas, y expone al grupo su molestia, les hace entender la falla que tienen y se enfoca en encontrar una solución. Esto generará en el grupo un ambiente de cordialidad, lo que asegura confianza por lo tanto se reducirán drásticamente las peleas y se elevará la productividad. Si hay buen humor en los altos mandos, también lo habrá en los mandos medios y por lo tanto en la primera línea (Goleman,

2013). En el mundo empresarial, la competitividad es clave, es por eso que la disposición al cambio es fundamental, las personas que manejan su autorregulación pueden avanzar con los cambios. Para Goleman (2013) los indicadores de la autogestión son: “(...) tendencia a reflexionar y a meditar, comodidad ante la ambigüedad y el cambio, (...) y capacidad de reprimir deseos impulsivos”(p.42). Una variante de la autogestión es la motivación; que es la capacidad que se tiene para mover las emociones positivas en pro del cumplimiento de nuestros objetivos. Según Goleman (2013) “los líderes motivados sienten el impulso de obtener resultados más allá de las expectativas: las suyas propias y de todos los demás. El concepto clave es tener resultados”(p.42). Las personas que tienen potencial de liderazgo no están motivadas por el status social que les da su cargo, o por el salario que recibirán en el cargo que ejercen, sino simplemente por la satisfacción de lograr los resultados. Estas personas siempre estarán al límite de sus capacidades, pero nunca se conformará con objetivos demasiado fáciles. “La autorregulación se combina con la motivación para obtener resultados con el fin de superar la frustración y la depresión que aparecen tras un revés o un fracaso” (Goleman, 2013, p.44).

La Empatía, el líder tiene que encauzar las emociones colectivas en una dirección positiva y disolver la confusión provocada por las emociones tóxicas. Los subordinados buscan en el líder una conexión de apoyo emocional, es decir empatía (Goleman, 2013). Lo anterior no quiere decir que se deben adoptar las emociones de otros, volverlas propias y tratar de complacer a todos, pues esto sería un accionar casi imposible que no generaría decisiones inteligentes y por lo tanto no se tendrían resultados superiores. Éste componente del liderazgo en la actualidad es uno de los más importantes debido a tres factores: el creciente uso de grupos de trabajo, la globalización y la necesidad de retener el talento.(Goleman,2013). Estos tres factores son fundamentales a la hora de generar mejores resultados en un equipo de trabajo, a saber, el manejo de equipos de

trabajo necesita que se genere una comunicación constante y muchas veces no verbal con los miembros del grupo, al tener una conexión contrastante los procesos y las metas serán entendidas y desarrolladas de mejor forma lo que generará mejores resultados. La globalización hace que los negocios se desarrollen en diferentes contextos ajenos a los límites cotidianos de las empresas, es por eso que un líder con un componente de empatía elevado, puede interactuar, entender y entrar en conexión con clientes, proveedores y subalternos que tienen características diferentes a las que normalmente tienen sus colegas con los que normalmente interactúa a diario. La importancia que el líder genere una empatía con su grupo y por lo tanto un conocimiento más profundo de cada uno de los miembros, en consecuencia de un nivel de confianza que garantizará lo que hoy muchas compañías esperan, y es retener a los buenos trabajadores. El líder con un alto componente de empatía, sabe como y cuando dar una retroalimentación eficaz a su grupo, sabe cuando entrar a reforzar el rendimiento y cuando no, por lo tanto entiende a su grupo y este se siente cómodo a la hora de demostrar resultados, lo que genera una mayor satisfacción laboral y una menor rotación de personal.

Los dos primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de autogestión, los dos últimos, la empatía y la capacidad social, tienen que ver con la capacidad de gestionar las relaciones con los demás. Con respecto a la capacidad social, ésta se pudiera entender como la forma de simpatizar a todas las personas, pero va más allá de eso, se trata de simpatizar pero con un objetivo determinado para avanzar con el grupo de forma persuasiva, para ello es necesario entender que se deben tejer amplios lazos sociales hasta con personas y departamentos que no son del todo afines en nuestros procesos laborales, pues seguramente en algún momento serán de bastante ayuda para el cumplimiento de nuestros objetivos. La capacidad social es la culminación

de las dimensiones de la inteligencia emocional, pues solo podrá ser efectiva, si se logra comprender y controlar las emociones y demostrar empatía por las de los demás.

Podemos afirmar entonces que la inteligencia emocional es un factor determinante con el cual debe contar un líder para alcanzar mejores resultados, el constante aumento de grupos de trabajo enfocado a objetivos, invita a las compañías a estar cada vez más interesarse por encontrar líderes con los cuales se pueda confiar la obtención de resultados superiores. Por lo tanto las compañías en los procesos de selección deben evaluar en los aspirantes a un cargo de dirección donde se manejen grupos de trabajo, todos los componentes antes mencionados como la única garantía que tendrán para apostar a mejores resultados dentro de sus compañías, pero también a directivos que se encuentran actualmente con grupos de trabajo bajo su mando y que seguro merecen una evaluación de sus competencias.

## **Los Estilos De Liderazgo Como Herramienta Enfocada A Mejorar La Productividad Empresarial Y Garantizar Un Clima Laboral Óptimo.**

Los estilos con los que un líder debe dirigir y con el cual debe accionar frente a diferentes situaciones que se presentan en el diario vivir de una compañía, han sido tema de discusión por muchos años, como también lo ha sido, encontrar el mejor estilo de liderazgo que genere mejor productividad. Pero los estudios y los avances en este tema siempre llegan a la misma conclusión, no está técnicamente definido cuál es el estilo de liderazgo que es mejor y el cual genera resultados, lo que sí está definido, es que no solo se puede contar con un estilo de liderazgo, se deben usar diferentes estilos para diferentes situaciones, Goleman (2013) hace una similitud, que nos hace entender mejor las afirmaciones anteriores, los estilos de liderazgo son para el líder como los palos del golf para el golfista, hay que saber en qué terreno se está, a qué terreno se quiere llegar y cuál es la fuerza que hay que imprimirle a la bola, para así saber cuál es el palo más adecuado para usar. Goleman (2013), en su libro *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*, muestra una investigación de consultoría, basada en una muestra aleatoria de 3.871 individuos seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos de todo el mundo, este estudio arrojó seis estilos de liderazgo distinto, todos derivados de los componentes de la inteligencia emocional. A continuación, vamos a hacer un análisis descriptivo de cada uno de estos seis estilos, y estudiaremos cómo puede el estilo de liderazgo afectar en muchas ocasiones el aumento de la productividad o la disminución, como también el clima laboral y el ánimo de los equipos.

El primero de estos estilos es el autoritario, se caracteriza por movilizar a su grupo hacia una visión. El líder autoritario tiene visión de futuro y motiva a su equipo, siendo muy claro y específico de cómo encajan en su función dentro de la visión general de la compañía. El equipo



comprende como su actividad y su función dentro de la visión tiene importancia y porqué. Este estilo de liderazgo como bien se afirmó, su principal función es enmarcar los objetivos, pero deja un margen de movilidad y creatividad a los miembros del equipo para que lo hagan a su manera, siempre teniendo claro los niveles que hay que alcanzar. El estilo autoritario puede fracasar en los casos que el equipo que se está manejando sea un equipo de expertos o de superior experiencia que el líder, pues es mucho mejor trabajar, en este caso, en una concesión de objetivos y dinámica de trabajo donde todos aportan.

El estilo de liderazgo coach, este un estilo que ayuda a identificar en los miembros del equipo los puntos fuertes y débiles, los vincula a sus aspiraciones personales y profesionales, así animan a los individuos del equipo a desarrollar objetivos a largo plazo y a conceptualizar un plan para alcanzarlos. Según el estudio que realizó Goleman (2013) de los seis estilos de liderazgo el Coach es el que menos se usa, esto debido a que merece mucho tiempo hacer esa interacción individual y casi continua con cada uno de los miembros del equipo, pero no por ello se puede afirmar que no sea un estilo de liderazgo efectivo, pues la aplicación de este genera, por su acercamiento constante a cada uno de los del equipo, influencia en el clima laboral y un rendimiento positiva, Goleman(2013) afirma que los empleados sabrán que se espera de ellos y cómo encaja su trabajo en una visión o una estrategia general. Eso afecta a la responsabilidad y a la claridad. Este estilo es efectivo siempre y cuando a la persona que se le está dirigiendo se muestre receptivo y además es consciente de sus puntos débiles y tiene la disposición de cambiar, es decir, solo funciona con quienes quieren recibir ayuda.

El siguiente estilo es el conciliador, este se centra en la gente, que estén contentos y que exista armonía entre ellos (lealtad). Es importante que los líderes acudan a este estilo cuando pretendan crear armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza si

se ha roto. Hay que tener cuidado en la aplicación de este estilo Goleman (2013) nos explica que este estilo al centrarse exclusivamente en el elogio, podría permitir que un mal rendimiento quedará sin corregirse y los trabajadores podrían quedarse con la idea de que se tolera la mediocridad, es por eso recomendable que este estilo no debe utilizarse en solitario, puede haber una combinación que puede dar muy buenos resultados y es el estilo autoritario y el conciliador, como lo describimos anteriormente, los líderes autoritarios plantean una visión, marcan pautas e informan a los individuos de su contribución a los objetivos del equipo. Si lo anterior se alterna con el planteamiento atento y afectuoso del líder conciliador, se reitera puede dar muy buenos resultados.

Estilo democrático, el líder que aplica este estilo fomenta la flexibilidad y la responsabilidad del equipo, éste dedica tiempo a recoger las ideas y el respaldo de los demás, por lo tanto consigue del grupo confianza, respeto y compromiso. Es ideal aplicar este estilo en situaciones donde el líder necesita tener una visión más amplia de ciertas problemáticas o propuestas y necesita de las opiniones del grupo para definir un rumbo. El estilo democrático puede caer en un problema y es que las constantes reunión que se realizan para llegar a acuerdos o dirimir conflictos, muchas veces se pueden extender y por horas y hasta pueden tener reuniones de meses sin llegar a ningún acuerdo o solución, lo que genera en el equipo confusión, objetivos no muy claros y poca dirección generando conflictos. Tampoco es recomendable aplicar este estilo cuando los grupos son nuevos o con poca experiencia, pues por esta condición el líder no puede sacar gran provecho a los comentarios y observación del grupo.

El estilo ejemplarizante, es recomendado aplicarlo cuando el equipo está motivado y es competente además debe obtener resultados de alta calidad. El líder en este estilo se caracteriza por establecer unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente, demuestra una

obsesión por hacer las cosas mejor y más rápidas, y pide lo mismo a todos lo que lo rodean. Viéndolo así y en pro de la productividad, se pensaría que es lo ideal, pero según Goleman (2013) este estilo destruye el clima laboral, los trabajadores se sentirán recargados por las exigencias y se desmoralizarán, este líder no comunica con claridad las pautas de trabajo, y más bien espera que los trabajadores sepan que tienen que hacer, por tal razón se convierte en “adivinar” cuales son la intenciones del líder. De esta manera en el momento que el líder no se encuentra, genera en el equipo desconcierto por las funciones a realizar por lo tanto quedan a la deriva, pues se acostumbraron a que el “experto” marque la pauta. Así las cosas no se recomienda que este estilo de liderazgo se aplique de manera exclusiva.

El último estilo de liderazgo se denomina coercitivo, este es, de los cinco que hemos visto, el menos eficaz en la mayoría de decisiones. Según Goleman (2013) la flexibilidad es lo que más se reciente. Este líder actúa de manera dura, directa y vertical en sus decisiones, por lo tanto genera en los trabajadores estados de ánimo muy bajo debido a que se siente presionado y muchas veces maltratado y humillados. Claramente esto genera un clima laboral negativo, en la medida que los equipos pierden comunicación, sentido de pertenencia y muchas veces pasión por su trabajo. En el caso de los trabajadores destacados que sienten la necesidad de ser motivados, no económicamente, si no con la satisfacción del trabajo bien hecho, no lo serán y de esta manera la producción será cada vez más baja y peor aún no será fácil para la compañía retener talentos. Existen casos de éxito bajo este estilo de liderazgo, pero está comprobado también que prolongarlo por tanto tiempo y no solo usarlo en un momento de crisis o de cambios radicales, sino constantemente, puede traer muy bajos resultados a largo plazo.

Son los seis estilos de liderazgos fundamentales en la estrategia que un líder debe tener, es común escuchar líderes diciendo que no es posible de forma natural actuar con un estilo de

liderazgo que no va con su personalidad, por ejemplo, una persona que siempre ha sido de temperamento fuerte y que además no le gusta interactuar mucho con sus colaboradores, le queda muy difícil actuar bajo el estilo conciliador y mucho menos con el estilo coach, quizás es más fácil y cómodo para esta persona hacerlo a través del estilo coercitivo, pues se acomoda mejor a su personalidad, pero es acá donde el líder debe trabajar, y es acá donde se puede identificar un liderazgo efectivo. Si en realidad se quieren resultados superiores no hay otra alternativa que hacerlo a través de su inteligencia emocional. Como se vio en el desarrollo de los estilos de liderazgo, estos están ligados a los componentes de la inteligencia emocional, por ejemplo y siguiendo con el caso hipotéticamente planteado, si el líder únicamente se siente cómodo con el estilo coercitivo, pues solo con este se siente naturalmente libre y además es muy acorde a su personalidad, tratar de aplicar otro estilo como por ejemplo el conciliador, no va a hacer fácil, acá lo que el líder debe trabajar es la empatía y su capacidad social, de esta manera el estilo de liderazgo que necesita aplicar será efectivo y tendrá los resultados esperados, de otro modo, se tendrán los mismos resultados con el agravante que a largo plazo puedan terminar en una muy baja productividad y un clima laboral negativo, lo que seguramente pondrá a la compañía en una situación económicamente peligrosa. Para ilustrar mejor los estilos de liderazgo sus efectos y aplicación, se realiza la siguiente tabla:

**TABLA 3.***Estilos de liderazgo*

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>RESONANCIA</b>	<b>EFFECTO SOBRE EL CLIMA LABORAL</b>	<b>MOMENTO DE APLICACIÓN ADECUADO</b>
Visionario(o autoritario)	Hace avanzar a la gente hacia los sueños compartidos	Tremendamente positivo	Cuando el cambio necesita una nueva visión o cuando hace falta un rumbo claro.
Coach	Vincula lo que quiere la persona con los objetivos del equipo	Muy positivo	Cuando hay que ayudar a una persona a contribuir con mayor eficiencia al equipo
Conciliador	Crea armonía al conectar a los individuos entre sí	Positivo	Cuando hay que corregir desavenencias en un equipo, motivarlo en momentos de éxito o reforzar las conexiones

Democrático	Valora la aportación de los demás/consigue compromiso gracias a la participación	Positivo	Para crear consenso u obtener valiosas aportaciones de los miembros del equipo Cuando hay que obtener
Ejemplarizante	Marca objetivos estimulantes y apasionantes	A menudo muy negativo porque no se aplica adecuadamente	resultados de alta calidad de un equipo motivado y competente.
Dominante(o coercitivo)	Alivia los miedos al ofrecer un rumbo claro en una emergencia	A menudo muy negativo porque se emplea mal.	En una crisis, para poner en marcha un cambio radical.

Nota: Tabla extraída del libro de Daniel Goleman, *liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*, ediciones B,S.A 2013 p.82.

Como se viene desarrollando en el contenido de este documento, los líderes deben trabajar en la mejora constante de su inteligencia emocional, para así poder avanzar con los diferentes estilos de liderazgo mencionados, de esta forma fortalecer los equipos y garantizar un clima laboral óptimo. Es importante entonces, entender que es el clima laboral y como puede llegar a determinar el fortalecimiento de un equipo y la productividad del mismo. Los Psicólogos George Litwin y Richards Stringer (citados por Goleman, 2013) afirman que el clima laboral no es un término general, el clima laboral recoge seis factores claves que influyen en el entorno de una organización: flexibilidad, sentido de responsabilidad con la empresa, el nivel de calidad que marcan los individuos, reconocimiento del rendimiento y recompensas, claridad de la misión y

los valores, por último, el nivel de compromiso por un objetivo común. Tiene entonces mucha relación lo que se puede definir como clima laboral, respecto al liderazgo, esto entendiendo que los seis factores que influyen en el clima laboral, de los que hablan Litwin y Stringer, están relacionados con los estilos de liderazgo de los que hablamos en el capítulo anterior, por lo tanto, los líderes que aplican estilos de liderazgos que afectan positivamente el clima laboral obtendrán resultados económicos claramente superiores (Goleman, 2013). Ahora bien, si existe un líder que adecuadamente aplica los estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que merece el equipo, ya tiene un clima laboral positivo, pero además tiene un equipo de trabajo fortalecido, en la medida que los equipos sientan respaldo, autonomía, claridad en los objetivos etc. Seguramente su conducta estará alineándose, no solo hacia los objetivos compartidos sino también a sus relaciones personales lo que genera una sinergia, factor que caracteriza a los verdaderos equipos (Oriza, 2010)

## CONCLUSIONES

A continuación enumeraré las conclusiones más relevantes de este ensayo, los detalles de estas están en el desarrollo de cada objetivo:

- Los cambios en las organizaciones se determinan por el crecimiento de las empresas, diversificación de productos, expansión internacional y uso creciente de tecnologías clarificadas, lo que genera mayor complejidad en las empresas, por lo tanto crecientes dificultades en la realización de cambios de forma eficiente y efectiva, lo que hace que cada vez más difícil lograr un liderazgo efectivo, es por esto que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de directivos que tengan ciertas habilidades, y una de las principales, como bien lo vimos en el desarrollo de este ensayo, es la inteligencia emocional, con todos sus componentes (autoconciencia, autogestión, empatía y capacidad social) Cuando un líder distingue el papel protagonista de las emociones en el entorno laboral puede desarrollar una mejor estrategia, genera una visión clara y por lo tanto obtiene resultados superiores.
- El clima laboral de una compañía es parte fundamental para el desarrollo de sus objetivos y el cumplimiento de sus metas, los grandes responsables de mantener un clima laboral positivo son sus líderes. Como lo desarrollamos en este ensayo, los estilos de liderazgo a los cuales un líder debe acudir, en determinadas situaciones que se presentan en el entorno laboral, son fundamentales para establecer un clima laboral muy positivo. Acudir a un solo estilo de liderazgo, puede funcionar muy bien a corto plazo, pero a largo plazo puede no ser tan efectivo, es por esto que el líder entiende que cuanto más exija emocionalmente el trabajo, más empático debe ser él y más apoyo debe ofrecer a su equipo, y no hay una mejor



forma de hacerlo, que ejerciendo un estilo de liderazgo acorde las necesidades del equipo. Los estilos de liderazgo son para el líder como los palos del golf para el golfista, hay que saber en qué terreno se está, a que terreno se quiere llegar, y cuál es la fuerza que hay que imprimirle a la bola, para así saber cuál es el palo más adecuado que se debe usar.

- El liderazgo se debe ver como una necesidad estratégica para las compañías, cada vez más las personas valoran la necesidad de pertenecer a una compañía donde exista un clima laboral positivo, exista flexibilidad laboral, trato digno etc. Existe también una preocupación constante de retener talentos, que sin duda genera resultados superiores en las compañías. Y esto solo lo puede garantizar un buen liderazgo, sin desconocer algunos factores que intervienen. En mi concepción, el líder puede llegar a perfeccionar su liderazgo, no es una condición humana con habilidades intrínseca con las que se nace, pero si es importante que el líder trabaje su inteligencia emocional, tener autoconciencia, autoconciencia, ser empático y tener capacidad social, son componentes de la inteligencia emocional que se pueden trabajar, y por lo tanto tener resultados en el manejo de equipos con resultados superiores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bass, & Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition.
- Contreras, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, núm. 39,, 52-164.
- Delgado Torres, N. A., & Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 75-88.
- Dubin. (1961). *Liderazgo*. Bogotá: Planeta.
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras. *Estudios Gerenciales*, pp.137-145.
- España, J., & Cortázar, B. (2010). *Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora*. Bogota: Vigor Empresarial.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos, S.A.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*. Madrid.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*. España: Ediciones B,S.A.
- Knufmann, A. (1997). liderazgo transformador y formacion. *investigaciones sociologicas*, 165.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Mallen, F., & Dominguez, E. (2017). Del yo al nosotros: nuevas formas de Liderar. *Oikonomics*, pp. 24-34.
- Oriza, J. A. (2010). *De jefe a lider*. Mexico: Trillas.
- Ortiz, & Medonza. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la cultura organizacional y eficacias de las empresas. *Investigacion y Reflexion*.
- Pautt, G. (junio de 2011). LIDERAZGO Y DIRECCIÓN: DOS CONCEPTOS DISTINTOS CON RESULTADOS DIFERENTES. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XIX, núm. 1.
- Pedraja, J., Rodriguez, L., & Rodriguez, E. (2006). Liderazgo y decisiones estratégicas: una perspectiva integradora. *Interciencia*, vol. 31, núm. 8, pp. 577-582.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Ediciones UC.
- Robbins, S. (2007). *La verdad acerca de la gestion de las personas*. FT Press.

Robbins, S. (30 de Septiembre 2007). La Verdad Acerca de la Gestion de las Personas. *Leader Sumaries*, pp.1-7.

Wehrich, H., & Kootz, H. (1990). *Administracion, una perspectiva global*. McGraw-Hill.

Whentten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Mexico: Pearson Educacion.