

El liderazgo, una herramienta esencial para el éxito organizacional



Laurenth Julieth Vanegas Rocha

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad Ciencias Económicas

Especialización Alta Gerencia

Bogotá D.C. 2020

Tabla de Contenido

Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Definición del problema	6
Pregunta de investigación.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Marco teórico.....	9
Las competencias de un líder empresarial para el buen direccionamiento de los colaboradores en la organización	9
El desempeño laboral de los colaboradores; de acuerdo a las competencias o no competencias de sus líderes.....	14
Las habilidades que debe tener un colaborador; frente a situaciones del ámbito laboral con un líder empresarial que carece de competencias para dirigir.....	18
Conclusiones.....	22
Recomendaciones	23
Referencias	24

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 La jerarquía de las necesidades según Maslow	15
Ilustración 2 Los cinco niveles de liderazgo	20

Resumen

Cuando se habla de competencias de un líder, nos referimos a las habilidades que puede y debe tener un líder en la capacidad de persuadir e influir en los demás, es el punto de referencia en los distintos grupos organizacionales, un líder no precisamente tiene que ver con la posición o cargo que desempeñe la persona en una compañía o según su trayectoria y es allí en donde, en ocasiones irrumpen con quienes son los verdaderos líderes y pueden creer que lo son. Cuando un líder no cuenta con competencias para ser capaz de manejar un equipo de trabajo se convierte en personas y más que personas son los comportamientos tóxicos, que hacen que no dejen que sus colaboradores crezcan personal y profesionalmente.

Palabras claves: Líder, Líderes, Compañía, Competencias, Organización, Colaboradores

Abstract

When it comes to a leader's competencies, we mean the skills a leader can and should have in the ability to persuade and influence others, it is the benchmark in the different organizational groups, a leader does not exactly have to do with the position or position that the person plays in a company or according to their trajectory and that is where it is there that, sometimes they break up with who the true leaders are and may believe they are. When it comes to a leader's competencies, we mean the skills a leader can and should have in the ability to persuade and influence others, it is the benchmark in the different organizational groups, a leader does not exactly have to do with the position or position that the person plays in a company or according to their trajectory and that is where it is there that, sometimes they break up with who the true leaders are and may believe they are.

Keywords: Leader, Leaders, Company, Competencies, Organization, Collaborators

Introducción

A lo largo de la historia, las personas han debido asumir el rol de líder, bien sea por designación o, porque les correspondió hacerlo; demostrando que no basta solo con la intención de estar en una posición, sino que, es necesario contar con competencias específicas en comunicación, inteligencia emocional, motivación, negociación, manejo de conflictos y, por supuesto, manejo de la gestión.

En las dos últimas décadas del siglo XX y las dos primeras del siglo XXI, algunos estudios sobre el liderazgo han demostrado que las organizaciones caracterizadas por un liderazgo deficiente, presentaron falencias; ya que al momento de tomar decisiones definitivas, generaron condiciones de incertidumbre. Un ejemplo claro en las organizaciones, es la situación actual; con la asignación y ejecución de actividades a raíz de los cambios formulados en sus operaciones por medio del teletrabajo debido a la pandemia del Covid-19.

Este escrito tiene como finalidad analizar como un liderazgo inapropiado puede llegar afectar las organizaciones, desde sus niveles de productividad hasta a la moral de los colaboradores de estas y de cómo el mal liderazgo puede repercutir; generando inconsistencias y cambios desfavorables como el mal clima laboral, la rotación de personal, entre otros.

Definición del problema

El liderazgo en las organizaciones ha tenido un punto de partida muy importante en las compañías a lo largo del siglo XX, llevándolas al éxito.

El líder es la persona con capacidades de dirigir, influir, persuadir; necesita de personas para poder llevar a cabo el liderazgo y está facultado para que sus seguidores trabajen en equipo para el logro de los objetivos y metas trazadas. Es un punto de referencia en los distintos grupos organizacionales.

Ahora bien, en la actualidad se ve como algunos líderes empresariales que carecen de competencias para dirigir; se convierten en una dificultad, que puede terminar obligando a las personas con gran calidad humana y profesional a abandonar las organizaciones, debido a la sobre exigencia y a la carga laboral, al no focalizar o entender de manera correcta la figura del liderazgo corporativo.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto que puede generar un líder empresarial que carece de competencias para dirigir, en el desempeño de sus colaboradores en la organización?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el impacto de un líder empresarial cuando carecen de competencias para dirigir en el desempeño de sus colaboradores en la organización.

Objetivos específicos

- Definir las competencias de un líder empresarial para el buen direccionamiento de los colaboradores en la organización.
- Explicar el desempeño laboral de los colaboradores; de acuerdo a las competencias o no competencias de sus líderes.
- Mostrar las habilidades que debe tener un colaborador; frente a situaciones del ámbito laboral con un líder empresarial que carece de competencias para dirigir.

Marco teórico

Las competencias de un líder empresarial para el buen direccionamiento de los colaboradores en la organización

Cuando se habla de competencias de un líder, nos referimos a las habilidades que puede y debe tener un líder en la capacidad de persuadir e influir en los demás, es el punto de referencia en los distintos grupos organizacionales. Lussier & Achua (2010) El líder necesita de personas para poder llevar a cabo el liderazgo; tiene la facultad para que sus seguidores trabajen en conjunto para el logro de objetivos.

Mintzberg, 1973, citado por Lussier & Achua (2010), “identificó 10 funciones administrativas para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o los seguidores”. Si resulta ser de gran importancia que los líderes además de ser buenos motivadores, excelentes comunicadores y tener un buen manejo de la inteligencia emocional, entre otras muchas competencias, deben contar con el sentido humano que les permite contar con equipos cohesionados y orientados a la obtención de los objetivos estratégicos.

Según Vadillo (2013), un líder debería tener las siguientes competencias administrativas: dirigir personas para saber cuáles son las funciones a desempeñar por parte de sus colaboradores, gestionar los recursos tangibles como intangibles en el manejo y funcionamiento ideal de la compañía, competencias técnicas para ser efectivos, que determinen que es lo que hacen y que no hacen los aliados que pertenecen a un equipo de

trabajo en la organización. En las competencias interpersonales se encuentran la percepción social y la inteligencia emocional.

Goleman (2013), por su parte afirma que el ser líder más que un arte es una ciencia, los líderes más eficientes son los que manejan la inteligencia emocional y es indispensable para serlo, puesto que una persona puede tener un muy buen perfil académico pero sin ella en muchas ocasiones afecta el rendimiento laboral.

Lussier & Achua (2010), todos los líderes tienen el mismo potencial para liderar; si los líderes efectivos tienen alguna habilidad la pueden desarrollar, si esta se cultiva llegarían a potencializar su capacidad de liderazgo; por medio de capacitación continua.

Maxwell (2007), en su libro las 21 cualidades indispensables de un líder se destacarán 8 y son las siguientes:

- El carácter con el desarrollo de éste ayuda y demuestra como un líder afronta las circunstancias.
- El carisma forja relaciones con los seguidores haciéndolos sentir mejores personas para poder atraer a los demás siendo honestos y justos.
- El compromiso de un líder se demuestra en las horas de trabajo; todo lo que sacrifica para el grupo de personas que tienen a su cargo.
- La comunicación es primordial en los diferentes grupos que coordina ya que con esta llega a inspirar a los demás de forma efectiva.
- El discernimiento ayuda a un líder en saber qué es lo que debe creer y busca la raíz de los problemas, tiene intuición y pensamiento racional lo cual aporta en la solución de inconvenientes.

- La iniciativa es la manera para que los líderes tengan oportunidades en el actuar.
- La escucha es importantísima ya que con esta estimula a los colaboradores para que le digan que es lo que necesita saber; mas no lo que quiere oír, con esta mantiene una conexión interpersonal de forma humana en su entorno.
- El servicio puesto que con el no ganan popularidad pero si con este propósito demuestran el amor por sus compañeros.
- La visión es clave en una posición de liderazgo ya que con ella se puede llegar a alcanzar la meta para de esta forma los seguidores tengan credibilidad en la persona que los dirige.

De acuerdo a lo anterior ser un líder no precisamente tiene que ver con la posición o cargo que desempeñe la persona en una compañía o según su trayectoria y es allí en donde, en ocasiones irrumpen con quienes son los verdaderos líderes y pueden creer que lo son, cuando sus actividades se centran en “mandar”, imponer y no permitir que los colaboradores den sus opiniones.

Un buen líder parte del punto de tener seguidores y ayuda a sus colaboradores a tener un crecimiento personal y profesional, mantiene una relación basada en el respeto, brinda ejemplo, tiene gran capacidad de escucha; mostrando interés por las ideas expresadas por su equipo de trabajo, destaca las habilidades en ellos, potencializando a las personas para que tengan motivaciones, amor hacia el trabajo que ejecutan y se involucra con el equipo para llegar a la cima.

A su vez el líder debe tener un buen desarrollo de su inteligencia emocional, puesto que con ella puede evitar arremeter contra las personas y por el contrario deberá actuar de

acuerdo a la situación y evitar ser directo, para no chocar con sus colaboradores y no usar en contra de su equipo de trabajo su posible frustración al no alcanzar los objetivos trazados.

Más sin embargo el líder debe mantener una posición neutra en la resolución de problemas. Para la negociación el dialogo es fundamental y se basa en el punto de partida para solucionar cualquier situación con el fin de evitar algún grado de conflicto y posibles actos de violencia. Cualquier líder debe ver más allá que tan solo la punta del iceberg, se deberá llegar siempre hasta la base que pueda generar alguna diferencia, en donde se requiere hallar si el conflicto es personal y si hay intereses que no estén alineados con el objetivo analizando si existen rencillas dentro de la compañía.

Por su parte el líder debe crear papeles en donde las partes involucradas cambien su punto de vista y se pongan en el lugar del otro, al igual cuando se manejan posiciones jerárquicas ya sean sociales, laborales y demás, el líder ayuda a que la situación tenga un rumbo de mejora notable.

Un líder orador hace contagiar entusiasmo de una manera humilde para de esa manera las demás personas que le rodean sigan sus ideas, la negociación es una cualidad que se resalta en un muy buen liderazgo ya que cuando se tiene esta capacidad imparte energía, los dotes de mando como lo son la autoridad, flexibilidad y así tener exigencia para evitar la mediocridad propia en sus colaboradores. El perseverar y tener constancia es lo que ayuda a desarrollar los dotes en el liderazgo.

La responsabilidad que tiene un líder es la de llevar su camino y el de los demás; en el ámbito del liderazgo debe saber manejar cada situación que se le presente, este debe aplaudir

en público y corregir en privado, se debe evitar exponer a las personas ya que esto genera frustraciones en ellas. Regularmente tras un conflicto siempre queda una enseñanza y esta ayuda a tener un aprendizaje una mejora en el relacionamiento de los colaboradores. Se debe incursionar en el desarrollo constante para que las personas crezcan y obtengan ese nivel de madurez para que de esta manera tomen lo que les alimente y se eviten futuros inconvenientes; ya que la frustración y la no tolerancia de las personas por defender sus ideales es lo que deteriora las relaciones.

Adicional a lo anterior, un líder debe controlar sus impulsos teniendo estabilidad emocional para que pueda ser reflexivo y actuar oportunamente ante las diferentes circunstancias que se le pudiesen presentar; en conjunto con una muy buena comunicación efectiva, manejando un equilibrio constante proyectado al equipo de trabajo, con visión para la ejecución y anticipación de nuevos proyectos; planificando el paso a paso y así no llegar a irrumpir en la labor de los demás.

Claro está que si no hay un buen liderazgo puede llevar a dañar no solo las relaciones en este caso laborales; sino que puede conllevar a que no se tenga una motivación y afecte el recurso humano en un grupo de trabajo. Se pierde la confianza y credibilidad de los líderes hacia sus colaboradores. Hay que cerrar los ciclos, se debe hacer sentir que las personas tienen un respaldo y un apoyo a través de la imparcialidad.

El desempeño laboral de los colaboradores; de acuerdo a las competencias o no competencias de sus líderes

La motivación es importante en el desempeño de las personas que conforman o hacen parte de una compañía u organización. Es algo idiosincrático de cada persona, puesto que con esta se pueden ayudar a desarrollar determinadas habilidades para el cumplimiento de los objetivos, cabe resaltar que la motivación ni se tiene ni se trae esta es un resultado del diario vivir en las organizaciones, lo que busca las personas en su mayoría es tener una estabilidad laboral en donde cuenten con una armonía ejemplar.

Cuando un aliado cuenta con recursos suficientes para tener un crecimiento personal, el talento aumenta esta motivación; pero esta no aumenta el talento, el clima laboral juega un papel primordial junto con la cultura empresarial, la precarización del trabajo no hace que un aliado este comprometido en las organizaciones.

Cuando un líder no cuenta con competencias para ser capaz de manejar un equipo de trabajo se convierte en personas y más que personas son los comportamientos tóxicos, que hacen que no dejen que sus colaboradores crezcan personal y profesionalmente. El cómo diferenciar entre ánimo y la motivación es una facultad que tendría que tener un líder ya que las emociones fluctúan, la motivación requiere de planificación y amor por las personas que tiene a cargo.

Por su parte Chiavenato (2018) argumenta en su libro en la pirámide de jerarquía de las necesidades de Maslow, se pueden evidenciar que es lo que un ser humano necesita para llegar a ser exitoso, estas necesidades en su base se resaltan las primarias como las

fisiológicas y seguridad, en donde se componen del casi 80%. Continuando con las secundarias como lo son la afiliación una aceptación social, reconocimiento ante los demás buscando un prestigio, admiración, autoestima, respeto, confianza entre otros; y por último la autorrealización que hace una causa o vocación por la auto superación con la transcendencia pero cabe resaltar que este último solo se llega a un 1%. De acuerdo a lo anterior un líder tendría que tener en cuenta para así de esa forma poder ayudar en el desempeño y satisfacción de sus colaboradores.

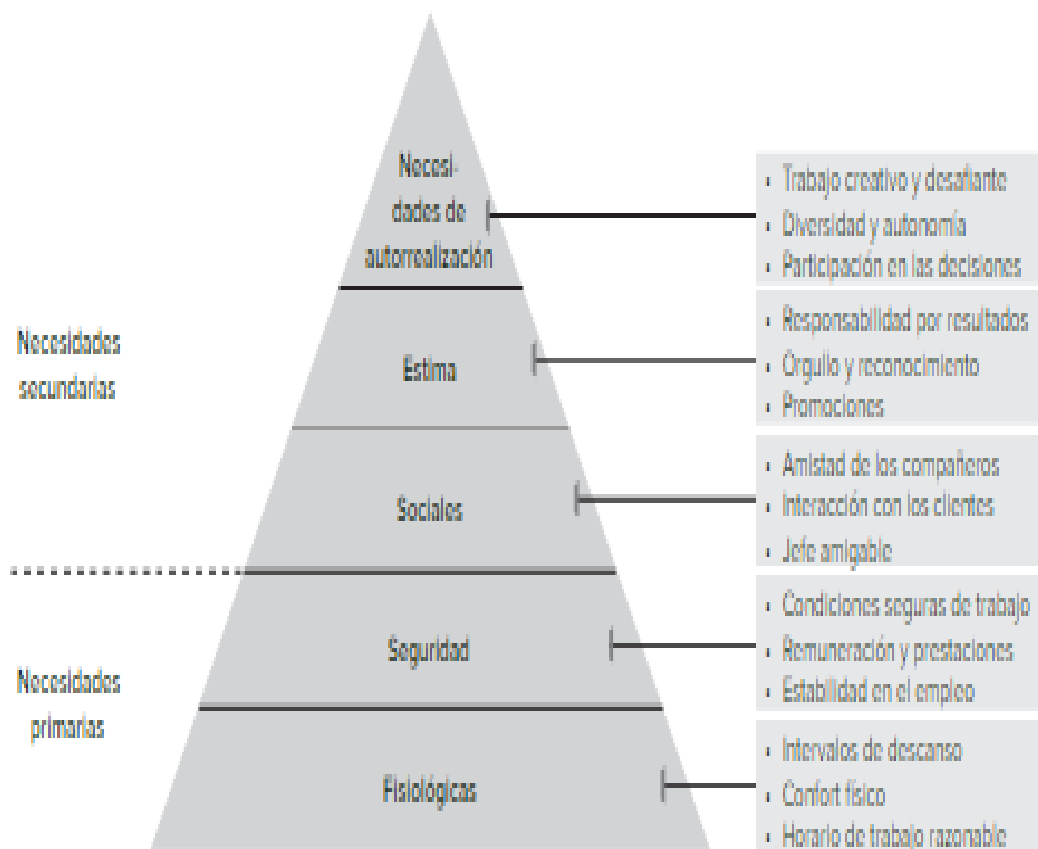


Ilustración 1 La jerarquía de las necesidades según Maslow

Recuperado de (Chiavenato, 2018)

Hay líderes que prefieren no invertir tiempo, dinero ni esfuerzo en el desarrollo de sus aliados; son los mal llamados jefes, según Maxwell (2011) menciona las 4 principales razones de limitación por las que un líder toma esta posición:

- El egocentrismo, una persona egocéntrica es incapaz de ver más allá de sí mismo, no dimensiona las necesidades de las demás personas solo lo hacen cuando tienen conveniencia propia; un líder debe enfocarse en ayudar a las personas con las que trabaja para que ellas puedan ser triunfadoras.
- La inseguridad, esta provoca un sabotaje propio dañando a los demás, crea un miedo creyendo que los colaboradores pueden ser capaces de superarlo por esta razón no invierten en los demás.
- La poca visión de largo plazo, el líder piensa siempre en el trabajo a mediano plazo y se soportan en el pensamiento de que ellos son los únicos capaces de hacer cada actividad, por sus propias manos no ven práctico el delegar tareas.
- La falta de compromiso este es imprescindible puesto que la persona que este liderando, debe de estar comprometida en el trabajo propio para la organización a la que pertenecen, si solo se limita hacer lo que debe hacer y no lo ve a futuro y les es satisfactorio dirigir a los seguidores independiente de que estos tengan potencial para ser líderes.

Un liderazgo inapropiado puede llegar a deteriorar a las organizaciones, puesto que si un líder es desorganizado afecta la moral de los aliados y esto es algo primordial en la productividad de una compañía, puesto que en su mayoría los empleados se niegan hacer parte de un grupo en donde lo lidera una persona que no cuenta con facultades para liderar;

cuando esto ocurre hay rotación del personal y los colaboradores más destacados tienden a buscar mejores oportunidades de empleo en donde se sientan valorados.

Si bien es cierto la deserción de personal calificado es contraproducente para las organizaciones, puesto que implica el hacer nuevos procesos de contratación y adaptabilidad a las empresas con los nuevos empleados; cuando hay mucha rotación de personal baja la moral de los aliados que aún continúan en ella, desafortunadamente en su mayoría esta deserción ocurre gracias a personas que están en los grandes mandos que carecen de potencial para ser líderes.

De acuerdo a lo anterior la sobre carga laboral en los seguidores; se evidencia gracias a que sus líderes no están realizando una buena gestión en sus tareas diarias; en la mayoría de compañías se ven los líderes autoritarios que son dominantes, autosuficientes, conflictivos. Esto a su vez los líderes que carecen de competencias para hacerlo, se rodean de colaboradores para que estos no los contradigan, personas que su mayoría tengan perfiles como ellos; para que no tengan contratiempos en la toma de decisiones. El perfil de mal líder se evidencia en la resolución de conflictos, está claro que los de líderes exitosos no deben de estar cuidando de las relaciones interpersonales de sus seguidores, pero el dar la espalda a los inconvenientes que se produzcan genera un clima laboral inapropiado en las organizaciones. (Evidencias de Mal Liderazgo, 2005).

Las habilidades que debe tener un colaborador; frente a situaciones del ámbito laboral con un líder empresarial que carece de competencias para dirigir.

Los líderes que carecen de competencias para dirigir estigmatizan el término trabajo, regularmente cuando los colaboradores no llevan una vida plena en su ámbito laboral, provoca que cualquier trabajo que se tenga ya sea en el pasado o en el futuro no se vea para nada positivo; gracias a las emociones que un líder ha llegado a provocar como el sufrimiento que hacen que cada día se encuentren mal en este.

Ahora bien hay que ver cómo se puede llegar a tener bienestar laboral y para ello se debe tener intelectualidad; es lo que hace alusión a que todos los conocimientos que un colaborador tiene sean aplicables destacando su lado cognitivo, la parte emocional es la conexión con los valores empresariales, los elementos extrínsecos como lo son el salario, bonos, el estatus en el trabajo, la atracción, la diversión en el entorno laboral el disfrutar de éste; es lo que hace que exista una armonía, si alguno de estos cuatro faltan es el resultado de que la persona que lidera no está aportando visión, ilusión o ejecución a su seguidor.

Si bien es cierto que hay líderes que llegan abusar de su poder con sus colaboradores que es lo que estos deberían hacer para sobre llevar este tipo de situación; primero que todo debe de tener inteligencia emocional, ser más audaces como por ejemplo crear empatía con el líder dejando a un lado una visión de victimización, entendiendo por qué los líderes actúan de esa manera ya sea por la carga laboral que este maneja o por los pocos conocimientos que posea, si se transmite una buena actitud profesional se puede llegar a lograr una buena relación con el líder que está a la cabeza de un grupo de trabajo, manifestando de manera respetuosa las inconformidades que se tienen con relación a éste.

De acuerdo a lo anterior Maxwell (2015), en su libro Buenos líderes hacen grandes preguntas, destaca un capítulo de cómo se puede alcanzar el éxito con líderes que no cuentan con perfiles para serlo considerando lo siguiente:

- Analizar si los colaboradores son el problema; revisando si la manera en que estos se desenvuelven es la adecuada antes de impartir juicios.
- Identificar las acciones no adecuadas, sabiendo interpretar las situaciones de una manera racional más no emocional.
- Contar con un nivel influencia alta en los líderes para que estos evidencien que existe un nivel de visión e imaginación, creatividad para de esa forma ser tenidos en cuenta.
- Crear posibles soluciones manifestando el descontento al líder que los dirige siendo conscientes del resultado que se podría efectuar, evitando los comentarios entre compañeros.
- Aceptar las decisiones que se van a tomar en el actuar si la opción es no hacer nada respecto algún tema en específico hay que evitar realizar comentarios negativos frente a cosas que se permiten realizar.
- Buscar un espacio en privado con el líder para de esa manera no cometer el error que algunos líderes cometen como lo es hacer comentarios o críticas en público.
- Analizar soluciones con los líderes de manera positiva en beneficio a la organización, evitando los comentarios amenazantes o desafiantes; explicando las razones de las dificultades que se tiene en el que hacer de las actividades.
- Decidir si la mejor opción es seguir en la organización en muchas ocasiones es muy difícil cambiar de líder, hay que ser conscientes que las conversaciones que se mantengan con los líderes quebrante aún más las relaciones con ellos, lo que sí se

puede cambiar son las personas con las que se relacionan los colaboradores dentro de una compañía.

- Respaldo al líder que se tiene si se decide continuar en la compañía este apoyo debe ser de forma positiva.

Ahora bien hay que tener la habilidad de aprender de los errores que presenciamos de los demás, si bien es cierto la experiencia laboral es algo que se aprende con el paso del tiempo y al pasar de los años los colaboradores pueden sacar su liderazgo sin importar el cargo en el que estén y a eso hace alusión Maxwell (2007), el cual confirma que no solo para llegar a ser un líder se debe de estar en la cima; lo que se debe tener es integridad desarrollando conductas, creando influencias en los demás y esta es la verdadera medida del liderazgo. A continuación se explicara como un seguidor puede llegar a ser un líder eficaz: el derecho a dirigir solo se logra gracias a cada persona que los colaboradores conocen.



Ilustración 2 Los cinco niveles de liderazgo

Recuperado de (Maxwell J. C., Lider de 360°, 2007)

Ahora bien un cambio de actitud sin tener una mente orientada a la crisis y al ver las cosas desde otro punto de vista ayudaría a tener una convivencia sana con un líder que no es el indicado para dirigir; En última instancia un cambio de trabajo es lo que en ocasiones, ayudaría a que los trabajadores altamente calificados no pierdan sus facultades continuando al mando de personas mediocres que pueden llegar a dañar sus competencias.

Conclusiones

El impacto que ejerce un líder que carece de competencias para dirigir afecta, no solo en el desempeño de los colaboradores en la organización, sino también en la productividad de está; puesto que acaba con la moral de los aliados. Las personas que tienen oportunidad, que cuentan con un buen perfil y están en una posición debajo de sus líderes empiezan a buscar mejores oportunidades laborales, cuando esto sucede las compañías se quedan con un personal que deben seguir un liderazgo inadecuado y empiezan a ser mediocres en ellas; generando mayores costos en los negocios, reducción en las ventas entre otros.

La manera en la que actúan las personas que llegan al poder no debería llamarse liderazgo; puesto que para este tipo de personas les importa más la fama que la integridad de sus seguidores. Alimentando un egocentrismo que se basa en la intimidación, mas no en la inspiración para los demás miembros de su equipo.

El liderazgo comienza cuando se toma la decisión y compromiso de saber hacia dónde se quiere llegar; existe la idea que los líderes nacen ya con características para serlo; por el contrario los grandes líderes se fortalecen, invierten tiempo y esfuerzo para mejorar estas cualidades. Estos son los que dan ejemplo, usan la acción para dar el camino, aclarando este para sus seguidores. A su vez tienen la capacidad de persuasión para llegar a las emociones de sus colaboradores haciendo que estos sigan a su líder por la confianza que esté les brinda.

Recomendaciones

Los líderes deben ayudar a desarrollar el talento y la motivación de las personas de su equipo de trabajo, sacando al máximo las capacidades a través de formación, dándoles capacitación, responsabilidades, acompañándolas, dirigiéndolas; es decir haciendo que todos los colaboradores de una organización crezcan en lo profesional y en lo personal; que sean mejores profesionales y mejores personas, que cuando iniciaron sus carreras laborales en las compañías. De esta manera serán fieles a sus líderes para conseguir el logro de los objetivos trazados.

Hay que evitar la supervisión excesiva que algunos líderes hacen; puesto que al estar encima de los colaboradores supervisando que hacen que dicen esto genera un muy mal ambiente provocando incomodidad en el aliado.

Es muy importante no delegar solo los trabajos o clientes más retadores, complejos o difíciles a un solo colaborador; porque hace que estos generen compromisos que en ocasiones no pueda llegar a cumplir, generando frustración y desmotivación en esté.

En la mayoría de organizaciones implementan capacitaciones, que ayudan a subir la motivación de sus empleados cosa que no es muy funcional en algunos de los casos; porque los colaboradores deben continuar siguiendo a líderes que en vez de ayudar entorpecen el trabajo de los demás y es allí en donde las organizaciones deben entrar a evaluar quienes realmente deben de abandonar la compañía.

Referencias

- ¿Cómo detectar un mal líder? (2017). *Más que Negocio*.
- ¿Cómo es un mal líder? Así lo define una experta en Harvard. (2018). *El Observador*.
- Celano, H. M. (s.f.). Principales señales de mal liderazgo. *La voz de Houston*.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Cómo identificar un mal líder y qué hacer para evitarlo. (s.f.). *Lean Manufacturing*.
- Escamilla, V. M. (2019). Todos merecen un gran jefe pero, ¿todos pueden ser buenos líderes? *Forbes Mexico*.
- Estudio confirma que, un mal jefe genera efectos dañinos en la salud de sus colaboradores. (2019). *Web del Maestro CMF*.
- Evidencias de Mal Liderazgo. (2005). *El Tiempo*.
- Las 15 maneras de identificar a un mal líder. (2012). *Finanzas - Personas*.
- Los 10 pecados que pueden destruir a un líder. (s.f.). *mba & educación ejecutiva*.
- Martínez, C. L. (2014). *Tendencias gerenciales*. Ecoe Ediciones.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2007). *Líder de 360°*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2011). *Los 5 Niveles de Liderazgo*. New York: Center Street Hachette Book Group.
- Maxwell, J. C. (2015). *Buenos líderes hacen grandes preguntas*. Thomas Nelson, INC.
- Padula, E. (2019). *Treinta Cafés Las cualidades del liderazgo*. Madrid: LoQueNoExiste.
- Robert N. Lussier, C. F. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage.
- Salgado, R. (2019). Euprepio Padula "No se puede ser un buen líder siendo una mala persona". *Think Big / Empresas*.
- Un mal jefe puede ser tan dañino para la salud como lo es el cigarrillo. (2018). *Acsendo.blog*.
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Vergara, C. (2019). 75% de las personas renuncian a su trabajo por un mal líder. *AF Medios*.
- Yukl, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson Educación.

