

ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO PARA FORTALECER UN AMBIENTE
LABORAL MÁS HUMANO

SANDRA MILENA TORRES ALONSO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, AGOSTO 2015

ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO PARA FORTALECER UN AMBIENTE
LABORAL MÁS HUMANO.

ENSAYO DE GRADO: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: Dra. LILIANA MARCELA RODRIGUEZ MIRANDA

DOCENTE FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, AGOSTO 20

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	4
Justificación.....	5
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	7
Estrategias Basadas en el Liderazgo para Fortalecer un Ambiente Laboral más Humano.....	8
Competencias y habilidades gerenciales.....	10
Líder y Gerente.....	11
Funciones del líder.....	13
Conclusiones.....	21
Bibliografía.....	22

INTRODUCCIÓN

Con el presente ensayo se busca poner en práctica la teoría del liderazgo, tema que ha sido controvertido y debatido por la academia. Nuestros legisladores han visto la importancia que el liderazgo tiene y lo han implementado poco a poco en la normatividad para crear grandes, medianas y pequeñas empresas. La ley establece en la Ley 1010 de 2006 y la Resolución 652 de 2012, establece la conformación y funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y privadas, además se dictan otras disposiciones.

En la práctica laboral encontramos una problemática constante que afecta el clima organizacional debido a los constantes cambios administrativos que buscan conseguir y alcanzar sus objetivos, sin percibir que el problema radica en la falta de un buen líder que guíe y lleve a sus empleados alcanzar las metas propuestas por las directivas.

Para poder describir las estrategias basadas en el liderazgo que permitan un buen ambiente laboral se hizo necesario analizar características estructurales, ambiente social, personal y ambiente físico de diferentes empresas dedicadas a prestar un servicio, así como también se buscó establecer el papel que juega cada uno de estos aspectos en los procesos de cambio.

La elaboración de este ensayo permite establecer que es posible formar líderes capaces de generar un ambiente de cooperación y confianza en la organización, también, que ser líder es un don dado por Dios ya que se requieren ciertas cualidades para lograr establecer el objetivo a alcanzar. “Líder es aquel que es capaz de persuadir a los demás, a hacer lo que uno quiere que hagan, sin que se sientan obligados sino comprometidos”.

Es importante redescubrir los valores del líder y lo fundamental de su ejercicio al interior de los grupos de las organizaciones, ser líder, es la diferencia entre autoridad, poder y la necesidad de ser gestores de nuestro proyecto de vida y liderazgo como una necesidad en la superación personal. Es importante tener conciencia de quien es. Hasta donde es capaz de llegar con disciplina y trabajo constante, se trata de una motivación para forjar en los demás la capacidad de gestionar un proyecto y sacarlo adelante a pesar de todas las adversidades que se presenten.

JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es denominado por Litwin y Striger como los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como, otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006). De ahí la importancia de identificar los problemas dentro del núcleo organizacional, para poder proponer y ejecutar estrategias que permitan subsanar dichas dificultades y así, poder generar el ambiente propicio para la promoción de líderes fuertes y competentes, que sean poseedores de competencias operacionales como la del conocimiento del entorno, personas capaces de resolver problemas y preparar a un equipo de trabajo entero para que supere la resistencia a los cambios que trae consigo las nuevas jefaturas y logre sobreponerse con rapidez a los mismos para no entorpecer el curso normal de sus labores.

OBJETIVO GENERAL

Fortalecer las estrategias que permiten resaltar la importancia del liderazgo, que los empleados se sientan apoyados e importantes para la empresa y así lograr las metas propuestas y el crecimiento de la misma, tanto para los empleados como para la empresa, es decir, llevarla a un nivel más alto, aunque el líder sea cambiado constantemente.

Tener claridad en los fines que persigue el liderazgo en cualquier tipo de organización y el papel de los empleados en el crecimiento de la misma, busca un acercamiento al estudio de estas tres dimensiones a través de la definición y conocimiento de las dificultades que vive el establecimiento de un liderazgo duradero y efectivo en organizaciones públicas y privadas, debido a los constantes cambios a los que se ven sometidos desde el punto de vista directivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar habilidades de comunicación para lograr mejor entendimiento y dirección dentro y fuera de la empresa o institución donde se desempeña.
- Identificar las habilidades y fortalezas del líder para ponerlas en práctica.
- Aprender la importancia de trabajar en equipo y aprender a solucionar los conflictos en forma individual y colectiva.
- Aprender como directivo, la importancia de administrar el tiempo y el de su equipo de trabajo de manera adecuada.
- Desarrollar la creatividad del directivo para la solución de problemas y emprender e innovar en el ámbito directivo.

ESTRATEGIAS BASADAS EN EL LIDERAZGO PARA FORTALECER UN AMBIENTE LABORAL MÁS HUMANO

A través de la historia, se han presentado un sin número de conceptos y definiciones de Liderazgo, a continuación se presentan algunas de ellas:

“Líder es aquel que es capaz de persuadir a los demás, a hacer lo que uno quiere que hagan, sin que se sientan obligados sino comprometidos. Forero (2010)”

Weber (1854-1920) propone uno de los conceptos más importantes en el estudio del liderazgo, relacionado con los tipos de denominación legítima. Estos se clasifican de acuerdo a la autoridad de la siguiente manera: carácter racional o legal, depende de la creencia de las costumbres reconocidas y aceptadas; y de carácter carismático basado en el heroísmo o ejemplaridad de una persona.

Sigmund Freud (1856-1939), en su libro psicología de grupo y análisis de ego, escribió “El líder del grupo sigue siendo el gran padre, el grupo desea ser gobernado por una fuerza irrestricta y muestra una extrema pasión por la autoridad... tienen sed de obediencia”.

Maryem en su libro “El directivo intuitivo” afirma que después de la revolución francesa, con la emergencia de la democracia y el desarrollo del pensamiento individual, el líder se convirtió en aquel que sale de lo común. Solo cuentan sus actos, comportamiento y la percepción que se tiene de él.

En la revolución industrial este proceso de evolución inicio en 1750, introdujo cambios en los procesos técnicos, agrícolas, comerciales e innovación en los transportes y nuevas formas de organizaciones económicas.

Durante el siglo XX con el inicio de la globalización y la preocupación por la competitividad, se empieza a estudiar el comportamiento organizacional, con esto crece la importancia de estudiar el liderazgo para afrontar el cambio, donde tanto el resultado como las personas son igualmente significativos.

En la actualidad, con los cambios vertiginosos, las crisis sociales, políticas y económicas a nivel mundial y los acelerados procesos de globalización, se fortalece a un más la necesidad de estudiar el tema del liderazgo en la gerencia.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES

Es el talento y capacidad de una persona para realizar determinada actividad, de esta manera en el ámbito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir a una organización hacia los objetivos previamente determinados.

Guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos, son verbos que nombran acciones de primera importancia en toda función directiva de cualquier organización pública o privada. Estas acciones demandan el dominio de las habilidades inherentes a ellas.

Keith Davis y John Newstrom W (1999) afirman que todo directivo debe tener una amplia habilidad de conceptualización que le permita pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen por ejemplo los planes a largo plazo. En todos los ámbitos, el directivo tendrá que poseer la habilidad técnica laboral, es decir, conocer los aspectos técnicos de su trabajo, además, requiere tener habilidad para tomar decisiones.

Judith Gordon (1997) menciona que la habilidad es la base de la destreza básica para seguir los pasos del proceso de toma de decisiones racional, incluyendo el análisis de la situación y definición de objetivos, así como la evaluación, producción y selección de alternativas.

LÍDER Y GERENTE

En el campo empresarial ha surgido la inquietud de identificar en la cabeza de quien está el liderazgo, es decir, si quienes ostentan el mando son líderes. Las diferentes crisis económicas, sociales y políticas, han generado a través de la historia reciente de las organizaciones, la imperiosa necesidad de encontrar soluciones. Este afán del liderazgo motivó la realización de diversos estudios y elaboración de teorías representativas, simultáneamente, originó la fundada creencia que al ser nombrado gerente, la persona se convertía automáticamente en líder.

El liderazgo en la gerencia se refiere a esa fuerza motivadora que inspira a sus colaboradores en la apropiación del sentido y rumbo de la organización.

Stephen Robbins, menciona que los líderes pueden influir en otras personas e inducirlos más allá de las actividades ordenadas por la autoridad formal. Donde el líder trascendiendo la jerarquía del cargo directivo, logra el compromiso de sus colaboradores.

John Ginebra considera que el líder no necesariamente está en los cargos directivos y que en algunos casos los gerentes no son líderes.

En conclusión, la diferencia consiste en que los líderes mueven a las personas por sus ideas y el objetivo final, asumiendo un compromiso voluntario, mientras el gerente obliga a los participantes a realizar determinadas acciones por miedo a un posible castigo.

John Adair en su libro Líderes, No jefes, presenta un bosquejo sobre estas raíces manifestando que los términos en general han sido influenciados por las instituciones dominantes en cada época.

Mcfarland, quien recoge testimonios de alrededor 100 líderes empresariales estadounidenses plantea una diferenciación de roles, características y metas.

Por lo tanto el líder no es quien solamente ordena la ejecución de las acciones sino quien concibe la visión, facilita el proceso para su logro y forma a su gente para que realice las acciones previstas de manera adecuada, satisfaciendo los objetivos tanto personales como de la organización. El líder se vuelve también fundamental en lograr el compromiso de los demás, a través de la inspiración que genera su ejemplo y sus ideas.

En la actualidad se busca que el gerente sea líder, que el funcionamiento piramidal vaya siendo sustituido por un funcionamiento en red, donde se favorezcan los conflictos y los juegos de poder, aumentando así la tensión y la inquietud. Esto genera la necesidad de líderes creativos e innovadores, donde se perciban como personas diferentes que cumplen con la función orientada sobre un grupo de personas.

FUNCIONES DEL LÍDER

Para tener equipos de trabajo efectivos, es necesario contar con habilidades esenciales que se deben conocer, dominar y aplicar, el directivo, gerente, ejecutivo líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando, así:

- Comunicar: Saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorarse de que entendió el mensaje.
- Organizar: El líder es quien delimita y define cómo se organiza. Determina alcance y nivel de cada puesto.
- Integrar: Integrar los recursos humanos, técnicos y materiales. Un líder pone más atención en el elemento humano.
- Dirigir: Es el arte de tomar las decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
- Controlar: El líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino que lo dirige y si es el caso, lo detiene. Implica por lo tanto la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos.
- Motivar: Todo líder es un motivador, él hace que los otros hagan, debe entender porque actúa la gente y saber manejar con destreza esos resortes, es decir, las motivaciones que lleva a una persona a actuar de una forma u otra. También debe saber cuándo motivarla para que sigan adelante.
- Delegar: El líder que delega confía en sí mismo y en su gente, sabe compartir la responsabilidad y el poder.
- Conciliar: El líder y el directivo es un conciliador. Debe componer y ajustar los ánimos de los que están opuestos entre sí.

Existe un número incontable de habilidades directivas que permite al líder ser más competitivo y obtener al mismo tiempo mejor calidad de vida, como son:

- Toma de decisiones y resolución de problemas:

El tomar decisiones implica en primer lugar, mantener despiertas las facultades que se deben poner en uso para la toma de decisiones inteligentes, estas son:

- ✓ Conocimiento de uno mismo, de las propias capacidades y limitaciones.
- ✓ La contrastación de nuestra posible respuesta, contra nuestro sistema de valores y su priorización.
- ✓ Imaginación.
- ✓ Capacidad para elegir con libertad.

La calidad de nuestras decisiones estará en función del grado de desarrollo que se alcance en estas cuatro facultades.

Un problema es la oportunidad de lograr algo singular y diferenciado, este logro según diversos estudios e investigaciones, es lo que más satisface a las personas en su trabajo. Existen dos procedimientos básicos de resolución de problemas:

- ✓ Formulación de hipótesis: Se empieza por establecer las hipótesis preliminares que se utilizan para avanzar en la resolución de un problema, en cuyo transcurso se invalidan o confirman. Este es un método que por lo general sirve para adelantar rápidamente, pero que suele no ser útil ante situaciones complejas.
- ✓ Divergencia-Convergencia: Primero se analizan una gran cantidad de datos diversos, relativos al problema a resolver, desmenuzando la realidad en pequeños fragmentos, para hacer converger después los hechos más relevantes en una solución única. Este método es más riguroso, pero es más costoso y no aporta soluciones inmediatas.

Análisis del problema: Esta etapa es clave en la resolución de problemas y toma de decisiones correctas. En realidad, la mayor parte de la solución del problema suele estar contenida en el mismo. Una metodología de análisis de problemas muy utilizada por las empresas líderes para el logro de la mejora continua y la calidad total es el QQCCDP. Antes de pensar en cualquier mejor solución para un problema hay que preguntarse y obtener una respuesta lo más completa posible a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué es lo que ocurre?
- ✓ ¿Quién está implicado?
- ✓ ¿Cómo sucede?

- ✓ ¿Cuándo sucede?
- ✓ ¿Dónde tiene lugar?
- ✓ ¿Por qué acontece así?

En conclusión para tomar decisiones y resolver problemas, en general, resultará útil proceder de acuerdo a los pasos que se especifiquen en la siguiente relación:

- ✓ Definir la situación teniendo buen cuidado de especificar con claridad los objetivos que se persiguen.
- ✓ Desarrollar múltiples hipótesis con respecto a las posibles causas del problema / situación que se analiza, tratando de reunir todos los hechos reales y potenciales que puedan contribuir a obtener una explicación válida de los problemas y decisiones en que están implicadas personas, en esencial escuchar mucho y hablar poco, obtener opiniones contrapuestas y hacer un verdadero esfuerzo por entender las actitudes y motivaciones de las personas que se encuentran involucradas.
- ✓ Analizar con criterio toda la información reunida, intentando establecer un origen de prelación entre los datos obtenidos, preguntándose muchas veces ¿Qué hay de tras de este particular hecho?, así mismo hay que situar los distintos elementos del problema en la adecuada perspectiva, tratando de descubrir su relación con las tendencias propias de la empresa y el entorno en que opera, procurando no efectuar fáciles extrapolaciones de situaciones pasadas que ya no tiene que ver con la actual.
- ✓ Ser muy creativo y permisible a la hora de listar todos los posibles cursos de acción, para después evaluarlos, considerando por adelantado los resultados que se obtendrían con cada opción, cuál sería la relación costo/beneficio de cada alternativa y que necesidades quedarían cubiertas y cuáles no.

➤ Motivación:

Es una gran habilidad que debe tener un buen directivo como lo es la capacidad de motivar a sus colaboradores, parte de un estímulo como consecuencia de la activación de una necesidades y la búsqueda del camino para satisfacerlas, dando lugar a la aparición

de conductas orientadas a la obtención de unos resultados siendo estos positivos o negativos.

En el proceso de motivación hay dos variables, necesidades y resultados.

Según Maslow existen cinco tipos de necesidades

- ✓ Fisiológicas: Sed, hambre, abrigo, aire, etc.
- ✓ Seguridad: Estabilidad, orden, etc.
- ✓ Sociales: Agrupación, organización, etc.
- ✓ Consideración y estima: Poder, respeto, admiración, etc. Auto desarrollo del propio potencial. Éxito laboral, aprendizaje, etc.

➤ Administración del tiempo:

Es el arte de hacer que el tiempo sirva para beneficio de las personas y de las sociedades, ya que el tiempo no existe en sí, el manejo adecuado de los recursos de todo orden, pues no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo.

- ✓ Importante - Urgente
- ✓ No importante - Urgente
- ✓ Importante – No urgente
- ✓ No importante- No urgente

Las habilidades para administrar mejor el tiempo son:

- ✓ Usar un planificador o una agenda de citas
- ✓ Confeccionar listas de asuntos pendientes
- ✓ Fijarnos metas
- ✓ Delegar
- ✓ Organizar
- ✓ Priorizar

➤ Comunicación:

Debido a que la comunicación es una habilidad fundamental en cualquier actividad humana y en consecuencia en las tareas que desempeña el directivo, es necesario aprender estrategias que incrementen la probabilidad de ser un comunicador competente, para ello es necesario favorecer el dialogo, lo que permite el establecimiento de confianza mutua e intereses en común. Además, se requiere aprender a expresar los pensamientos de manera ordenada y adecuada, elegir el tiempo y lugar propicios, buscar la retroalimentación constructiva, reconocer la importancia de la comunicación no verbal, saber escuchar, hablar en público y comunicar mensajes escritos.

El dialogo representa un intercambio de mensajes y la condición necesaria es la conducta asertiva, es una técnica que reafirma la personalidad, nos permite conocernos más y nos hace acercarnos a los demás a través del mejoramiento de la comunicación intrapersonal e interpersonal.

✓ Habilidades para la comunicación no verbal

Es la forma primaria de expresar emociones y nos sirve para enviar mensajes positivos, negativos y persuasivos, con ayuda de los movimientos corporales, la presentación y el ambiente físico, algunas de las expresiones son la forma de vestir, sonreír y caminar, la entonación, el uso de los colores, distribución del mobiliario, iluminación y temperatura.

Los comportamientos corporales que acompañan el mensaje verbal son interpretados como si fueran intencionales, a pesar que se realicen de forma inconsciente.

✓ El arte de escuchar

Escuchar es fundamental en la comunicación, pues influye en la calidad de las conversaciones, es un proceso que implica atención, entendimiento, recapitulación, análisis y una respuesta empática:

✓ Hacer contacto visual

- ✓ Contrólese mentalmente
- ✓ Haga preguntas y pida aclaraciones pertinentes
- ✓ Haga movimientos afirmativos con la cabeza y utilice expresiones faciales apropiadas
- ✓ Evite actos o gestos que le distraigan, ejemplo: mirar el reloj.
- ✓ Parafrasee
- ✓ Evite interrupciones
- ✓ No hable mucho
- ✓ Mantener la mente abierta
- ✓ Tome notas en caso de ser necesario.

En cuanto a las habilidades para la comunicación escrita, los principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para elaborar cualquier escrito informativo son:

- ✓ Escrito ordenadamente, con propiedad y corrección
- ✓ Los términos utilizados serán de uso común, para lograr el entendimiento.
- ✓ El escrito debe contener los datos del destinatario
- ✓ El tema tratado deberá manejar la información necesaria para que exista integridad
- ✓ Deben evitarse los elementos obvios e innecesarios
- ✓ Debe ser legible y con espacios suficientes.
- ✓ Requieren cumplir con las tres C: claro, conciso y cortés.

Habilidades para hablar en público

- ✓ Preparar su exposición
- ✓ Utilizar apoyos visuales
- ✓ Exprésese con claridad
- ✓ Mire a los ojos de sus oyentes
- ✓ Hable con sinceridad, sin vacilaciones y con un ritmo razonable
- ✓ Recuerde que los integrantes de su público pueden pensar
- ✓ Utilice tonos graves de su voz.

- ✓ Hable con entusiasmo, sea original y dé ejemplos.
- ✓ Al preparar un discurso, escriba mucho y memorice poco, excepto anécdotas y citas
- ✓ No tenga miedo a su público ni a expresar su propia opinión.
- ✓ No trate de cubrir mucho terreno

Cuide su postura

➤ Creatividad:

La creatividad es una habilidad imprescindible para crecer, vivir, relacionarnos y desempeñar diversas actividades tanto en la familia, trabajo, escuela, amigos y la comunidad, es una cualidad que se encuentra en cada uno de nosotros lo que debemos hacer es rescatarla. Las características de la persona creativa son:

- ✓ Rasgos generales
- ✓ Originalidad
- ✓ Fluidez verbal
- ✓ Inteligencia relativamente alta

En cuanto a las habilidades del pensamiento, se pueden destacar:

- ✓ Usa metáforas al pensar
- ✓ Toma decisiones flexibles
- ✓ Usa categorías amplias
- ✓ Hace juicios independientes
- ✓ Utiliza imágenes mentales
- ✓ Puede afrontar la novedad
- ✓ Piensa lógicamente
- ✓ Puede romper los esquemas mentales
- ✓ Encuentra orden en el caos

Estilo de pensamiento:

- ✓ Desafía las suposiciones, pregunta porque.
- ✓ Busca la novedad y las brechas en el conocimiento
- ✓ Extrae ideas nuevas del conocimiento existente
- ✓ Prefiere la comunicación no verbal
- ✓ Disfruta la visualización
- ✓ Encuentra soluciones elegantes
- ✓ Aprovecha el azar

CONCLUSIONES

Basados en los diferentes conceptos de los autores sobre el liderazgo, se puede concluir, que un líder se puede formar, pero también un líder debe ser carismático y esto es un don dado por Dios.

El liderazgo es el arte de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo en la consecución de un bien común, el carácter juega un papel importante, haciendo referencia en las características personales de la forma de ser, es importante contar con el respeto y la confianza de los demás. El papel de un líder es llevar a cabo las tareas asignadas fomentando las relaciones humanas, debe ser asertivo e involucrar al otro en sus acciones, utiliza palabras como hagamos, vamos etc. Además el líder debe plantear ideas nuevas, dinámicas, ser creativo y tener carisma, debe conocer el núcleo de las personas con las que trabaja, se trata de conocer algo de su vida porque entre más conocemos a nuestro equipo de trabajo, más conectados estaremos con ellos.

El control de las emociones es importante, no se pueden tomar decisiones apresuradas, se debe pensar en los beneficios y consecuencias que estás puedan traer, es valioso para no equivocarse.

Se debe preparar un plan de trabajo, hacer lo posible por cumplir y desarrollar lo establecido en este, pero se debe ser flexible por si existen imprevistos, hay que socializarlo para que todos lo conozcan y trabajar en común para lograr los objetivos planteados.

El líder puede delegar funciones, pero siempre es el responsable de todo el proyecto, es importante el trabajo en equipo, aprender a confiar en los demás, recoger el fruto que se sembró.

El líder busca tener equilibrio entre lo funcional, eficiente y eficaz, para lograr sus objetivos, el líder tiene capacidad de saber escuchar, respetar y aceptar las diferencias de los demás.

Las cualidades del líder son: enseñar, ser paciente y gráfico, mostrar interés en el otro, facilitar las cosas, ayudar a gestionar y solucionar las situaciones. El líder está en capacidad de sacar lo mejor de cada uno, ya que todos tenemos diferentes cualidades y aportes para el proyecto y/o metas de la organización.

El líder no es el que tiene poder, sino el que sirve a los otros para cumplir con las metas establecidas, debe conocer la opinión, las actividades que está realizando su equipo de trabajo, lo que causan sus ideas, debe ser congruente con el entorno y como consecuencia los empleados estarán motivados y se sentirán a gusto en su labor.

Es importante que el líder aprenda analizar los errores cometidos por su equipo de trabajo, en donde se debe ser crítico, flexible, humano y respetuoso, así garantizar que se aprenda de este y posiblemente pase a hacer una fortaleza de ganancia tanto para la organización como personal.

BIBLIOGRAFÍA

Páez Iliana – Yepes Gustavo. (2004). Universidad Externado de Colombia. Liderazgo evolución y conceptualización

Madrigal Berta. (2002). Mc Graw Hill. Habilidades Directivas

Valls Antonio. (2000). Gestión 2000. Las 12 Habilidades Directivas Clave

Forero Luis. (2010). Buena Semilla. Liderazgo por Valores

Trabajos Citados

Torres Sandra (2015), Competencias y Habilidades del Líder