

El Liderazgo de la Alta Gerencia Como Parte Fundamental de la Planeación Estratégica de las Organizaciones

PRESENTADO POR:

Jhon Albert Porras Gómez

CÓDIGO: d4007976

TUTOR:

Dr. Walter Aguirre



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
ENSAYO OPCIÓN DE GRADO
Bogotá D.C. 2014**

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVOS	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
LIDERAZGO.....	6
ENTORNO Y LIDERAZGO	13
EL LIDERAZGO DE UN ESTRATEGA.....	15
INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	15
FUNCIONES DE LA ALTA GERENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
CONCLUSIONES.....	18
Bibliografía.....	19

INTRODUCCIÓN

El liderazgo ocurre en todos los niveles de la organización, comprendiendo diferentes acciones y comportamientos; teniendo mayor impacto el de los niveles superiores a donde existe además un poder de posición. La función de liderazgo es generar el cambio, determinar la orientación de ese cambio es fundamental (Harvard Business Review, 1961). El presente ensayo en el contexto en donde quienes toman decisiones en una empresa siguen el proceso en el cual obtienen, procesan y analizan toda la información necesaria para evaluar el estado en el que se encuentra la organización tanto interna como externamente.

Los individuos tienen cada uno su talento que lo hace diferente y que por medio de su inteligencia lo diferencia ante los demás ya sea empíricamente o con algún tipo de formación. Este talento es la reunión de las diferentes características demostradas como las capacidades, facultades, aptitudes y destrezas que se muestran con las actitudes de cada uno. Es aquí en donde identificamos que el liderazgo como característica ocurre en todos los niveles de la organización, comprendiendo diferentes acciones y comportamientos; teniendo mayor impacto el de los niveles superiores a donde existe además un poder de posición; es posible apoyar en el desarrollo de las habilidades técnicas, de relaciones humanas y conceptuales con base a las cualidades que componen a un líder, sin embargo se aprende realmente por medio de la experiencia; y los comportamientos, aptitudes y actitudes del líder influyen en todo lo que respecta a la planeación estratégica de la empresa.

Los gerentes deben a su vez deben manejar el liderazgo y por ende ser líderes ya que son parte integral de los estrategas que se encuentran en la alta dirección de las empresas y quienes aportan en las decisiones, en los objetivos y políticas, es decir, con el desempeño presente y futuro de la organización; los gerentes por su

grado de responsabilidad deben tener un grado de formación por encima del promedio; una gran capacidad de análisis, de comunicación, con dotes para liderazgo, facilidad para relacionarse con otras personas con el fin de contribuir con la integración de los colaboradores que trabajan alrededor de las metas propuestas en las empresas. Crear y desarrollar estrategias con liderazgo es un gran reto de las empresas hacia el futuro.

En búsqueda de un líder que ofrezca a la organización todo lo necesario para terminar con los conflictos de las organizaciones y obtener la eficiencia, la eficacia y el logro de las metas compartidas teniendo en cuenta las necesidades tanto individuales como colectivas y obtener con esto un impacto positivo en el ambiente organizacional, los Doctores Bernard Bass y Bruce Avolio proponen el Modelo FRL (Full Range Leadership), donde unen las características de los liderazgos Transformacional y Transaccional; basándose en que el líder transaccional para lograr que sus colaboradores se involucren en el logro del objetivo grupal los motiva, consideran las necesidades y preferencias de estos, dan sus puntos de vista y deja claras las reglas de las funciones y lo que debe realizar cada uno, esto a cambio de recompensas o castigos según sea su desempeño; y el Líder Transformacional busca que los trabajadores surjan por medio del compromiso y la identificación de cada uno de ellos con la organización, su misión, visión, principios y valores sin tener en cuenta sus intereses personales y enfocarlos en un objetivo común que conlleva a lo que pueden hacer por la organización contando con sus responsabilidades y la participación de ellos en solución de conflictos.

El hecho de que existan diferentes tipos de liderazgo no tienen representaciones negativas en las organizaciones simplemente cada uno es una manera diferente de liderar al grupo y de llevar a cabo los objetivos de la organización, los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. Primero, siempre articulan la visión de la organización de un modo que enfatiza los valores de la audiencia a la que se dirigen y reconocen y recompensan el éxito, lo cual no sólo le da a la gente

un sentido de logro, sino que también la hace sentir que pertenece a una organización que se preocupa de ella. (Harvard Business Review, 1961, pág. 23), esto se apoya de la capacidad inherente del hombre de detectar o percibir situaciones, problemas o problemáticas no es algo dado en un mismo grado en todos los seres humanos, de hecho es una capacidad que se encuentra más potenciada en unos individuos que en otros, lo que no significa que se deba discriminar dado que si unas personas tienen unas actitudes y carecen de otras también hay quienes tienen las que los otros carecen y carecen de las que los otros tienen.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia de los estrategas que componen la alta gerencia como líderes en la planeación estratégica de las organizaciones.

Objetivos Específicos

- Identificar como los líderes influye en las estrategias de las organizaciones desde la alta gerencia.
- Describir como el liderazgo es factor de éxito en la alta gerencia de las organizaciones.

LIDERAZGO

En la antigüedad el liderazgo era un ejercicio casi impuesto por los padres, aun mas los padres decidían por los hijos la formación que debían desarrollar, alboros de estos tiempo cuando nace la psicología, tal vez como un realismo mágico se establecen patrones de conductas que permiten de alguna manera desarrollar habilidades y actitudes en el pensamiento e inicia un proceso de evolución en el pensamiento el cual podemos denominar “pensamiento libre “ ello conlleva a que los sujetos vivientes aprendan a desaprender y aprender para establecer sus propios roles de vida y construir su propio desarrollo cognitivo, cuando el ser humano realiza este ejercicio de crecimiento personal se demuestra así mismo las habilidades y las actitudes , una de ella es su capacidad de liderazgo, lo que desarrollado de manera natural. Una vez se ha desarrollado este espacio de conducta, se dan inclinaciones de formación superior; en las teorías del inicio del proceso de evolución del liderazgo se denotan como el hombre perseguido por la evolución de su sociedad se desarrollaba técnica y tecnológicamente para la producción con patrones y guías propios del desarrollo de las empresas HOMBRE-MAQUINA-PRODUCCIÓN, la sociedad en el desarrollo en la época de la industria o del nacimiento de la industria inicia un proceso de evolución dada por las necesidades de la producción de la empresa e inicia un proceso de clasificación dentro de los roles que se desempeñan en la estructura organizacional; si se puede decir precariamente nace la implementación de las fases de la división para el trabajo, el que crea, el que impulsa, el que desarrolla y el cliente. Lo que inicia un proceso en los años 20 al 40 de decantación de los rasgos inherentes y los conceptos de Taylor.



El hombre por evolución puede conocer los rasgos del líder; considerando desde su desempeño las cualidades y características personales:

- Autoridad definida por conocimiento
- Objetividad y juicio para toma de decisiones
- Aptitud/actitud integral
- Seguridad en sus acciones

Cuando se habla de conducta en esta época se estudian comportamientos de líderes que va más allá de los sucesos de los 20 a los 40; se denotan enfoques que pueden darse, como dificultades o factores de triunfo o fracaso del líder.

Dimensiones de la Conducta:

1. Iniciación de desarrollo de estructuras y consideraciones
2. Orientación, explicación, guía a empleados
3. Orientación a las tareas
4. Intereses personales
5. Intereses por la producción
6. Orientación al desarrollo

En cuanto a la contingencia que interpreta el estilo de liderazgo a la naturaleza que enfrenta el líder.

Factores Situacionales

1. Relación entre el líder y los miembros
2. Estructura de tareas
3. Posición de poder
4. Escoger un estilo correcto
5. Madurez
6. Comparación líder-seguidor
7. Tiempo – productividad –habilidad del hombre
8. Lider – objetivo –dirección – apoyo
9. Comportamiento – conducta – tareas

Por lo tanto aun en esta época se puede dar la connotación al “modelo de liderazgo” autoritario permisivo, donde el líder es aquel que es eficiente pero toma todas las decisiones, no permite la participación y menos la discusión, no ejerce la delegación, es el dueño de la información, administra premios y castigos y es quien fija los objetivos.

En los años 40 a los 50:

AUTORITARIO	PERMISIVO
Fija objetivos	Tolerancia pasiva
Más tolerante	Sin compromiso
Busca convivencia tranquila	No formula objetivos ni toma decisiones
Rea competencia	Otorga libertad
	Actividad sin control

En los años 60 se da la revolución científica técnica y el liderazgo situacional; en la revolución científica fueron exponentes Galileo y Newton y se presentaron en tres grupos.

Metodológicas	Filosóficas	Religiosa
Desconfianza	Derrumba la autoridad de Aristóteles	Autonomía de la ciencia frente a cualquier autoridad
Observación – Experiencia	Impera el comportamiento	Causas inmanentes
Nuevo criterio de verdad		
Predomina la inducción		
Conocimiento matemático		
Sectorización de la ciencia		

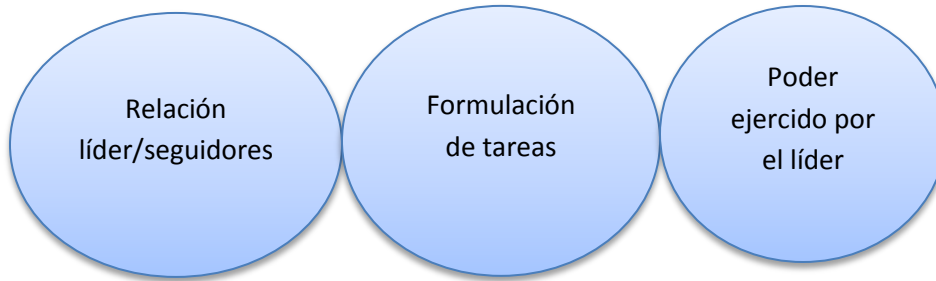
El desarrollo de los 60 hace evidente un cambio, lo relativo de la revolución científica da paso a la investigación – a la evolución de la academia, se podría decir que se evoluciona el conocimiento. Ello conlleva en cierta manera a definir roles en el hombre según sus aptitudes/ actitudes como consecuencia de la ciencia moderna de la época, la cual se centra en el análisis de las conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo, encontrándose dos tipos de conductas o categorías según estudios realizados en la Ohio State University.

Iniciación de estructuras:

La cual se trata de lograr ejecutar las tareas pero para lograrlas objetivos se organiza el trabajo teniendo en cuenta la estructura de la empresa, su entorno para lograr definir funciones y obligaciones dentro del contexto laboral.

Consideración: Es considerada en este estudio de la universidad de Ohio State University como conductas que tienen como conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora entre el líder y los seguidores, es decir, se da una relación de respeto – confianza y creación de un clima laboral dando paso a la praxis de la teoría de contingencia y metas. La primera nace en el año 67 por

Fiedler sostiene tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo.



Y la segunda sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores lo llevará a lograr sus objetivos. Entonces en los años 60 se entiende:

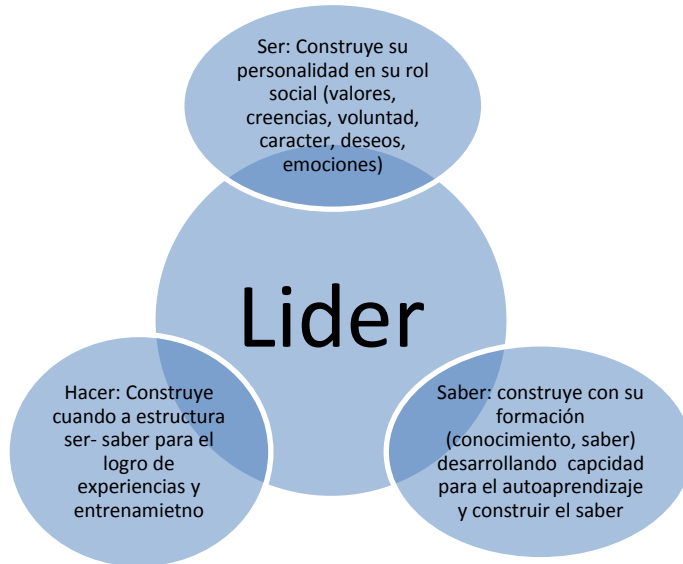
Peter Druker: Liderazgo es levantar la visión de una persona a vista más altas, es llevar su comportamiento a un estándar más alto, es construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales.

Dwight D Elisonhower: Liderazgo es el arte de lograr que alguien haga algo que usted quiere que se haga, porque él o ella quieren hacerlo.

Idilvertto Chiavenato: Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Al observar estas afirmaciones sobre liderazgo se podría entonces entender que a partir de la década de los 60, el liderazgo muestra un gran avance conceptual y aplicativo gracias al rompimiento de epistemologías conceptuales; es por ello que en esta década el liderazgo que se desarrolla lleva implícito condiciones sociales – conocimiento – interacciones y objetivos concreto.

Por lo anterior la revolución científico técnica de los 80 y 90 y aun en evolución aparece con sus conceptos claros y precisos porque el líder a sostenido una evolución de adaptación al cambio al desaprender para aprender; desarrollando cualidades individuales que permite la propia construcción de su formación, carisma y experiencia que son producidas por el desarrollo de habilidades, intuición y motivación; condiciones estructurales que se estructuran con las vivencias de situaciones sociales y valores que permiten la construcción de objetivos en grupo e individuales; dadas estas condiciones de los 90 el hombre es capaz entonces de desarrollar sus habilidades de liderazgo.



Al construir el ser-saber-hacer- el hombre descubre sus cualidades al interactuar – tomar decisiones lo que aplica con naturalidad en su desempeño laboral el cual puede verse así:

Líder – Equipos de trabajo (maneja normas, procesos, procedimientos, culturas, calidad y rutinas)



Lo lleva a: administrar y dirigir



Poder

Este entendido al logro de objetivos conjuntos en equipos humanos con el propósito de meta empresariales. Visiona – construye – mantiene – cambia para:



Al equipo: entendido como los diferentes frentes que misiona la empresa
Brown en 1988 vio 4 enfoques para relacionar la pregunta ¿El líder nace o se hace?

Personalista	Stogdill - Brown	Inteligencia sociabilidad, características motivacionales
Situacional	Brown	La naturaleza del líder se destaca
Conductual	Lewin - Brown	Autocrático, productividad
Interaccional	Fidler - Brown	Actitud – conducta del líder llevan a la efectividad

Desde el punto personal del autor que no solo nacen sino que según sus roles se hacen por interés personal y responsabilidades, de la influencia que llegan a ejercer sobre los demás por su ejemplaridad en su conducta, por su capacidad de arrastrar y de ayuda para conseguir determinados objetivos, porque tiene capacidad para delegar en el grupo la posibilidad de tomar decisiones; por lo tanto no es una construcción hecha de simples habilidades, es desarrollo de hábitos estables, valores, virtudes, estudio; que permiten la estructura de proyecto de ida que se ve reflejado en su desempeño laboral, por ello un líder podría definirse como un agente de cambio en la sociedad porque es capaz de influir en los demás por ejemplo: la madre Teresa de Calcuta, el Papa Juan Pablo II, Martin Luter King.

Teorías	Liderazgo Situacional	Líder Universal
Definición:	La conducta del líder depende de la madurez de los subordinados	Ejerce el liderazgo traspasando barreras en el tiempo y en el espacio
Estilos	<p>Ordenar de las instrucciones y los organiza</p> <p>Persuadir Explica las decisiones tomadas a los subalternos</p> <p>Participar: El jefe comparte sus ideas con los subordinados y por facilitar el dialogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a su planificación</p> <p>Delegar: Se caracteriza por dejar al subordinado mixto como colaboradores.</p>	<p>Político: Que genera cambios en los enfoques mundiales.</p> <p>Social: Trasciende en la sociedad y ejerce cambios</p> <p>Cultural: Trasforma roles</p>

Cuando se habla de adaptaciones humanas, comportamientos es preciso hablar en el conductismo, que según autores destacados como Pavlo-skiner quien estudia la conducta y define el conductismo como “filosofía de la ciencia de la conducta en documento” sobre el conductismo escrito en 1977 en Barcelona. Si esta teoría la relaciona con el líder de hoy complicaría pensar si el líder es aquel que se adapta. Lo que no anula de alguna manera la lógica y el procesamiento de la información desde el punto de vista de la psicología conductista en tus niveles es la ingeniería del comportamiento la que nos aplica en el entorno del líder dado que permite utilizar técnicos que ayudaran a definir en este la aplicación del conocimiento científico para la elaboración, perfeccionamiento y manejo de técnicos de establecimientos, mantenimiento o eliminación de conductos. Lo que le permitiría a el líder identificar en sus equipos los diferentes grupos de apoyo según los objetivos propuestos en la teoría de los marcos relacionados de los que trata el conductismo permite al líder una interpretación funcional del conductismo, y enfatizar en observar en su equipo eventos psicológicos como pensamientos, sentimiento y conductos centrándose en los objetivos misionales de la empresa y dar encargos o delegar según sus habilidades conductuales productos del ejercicio del conocimiento técnico, tecnológicos, superior y su alta por lo tanto las acciones del conductismo pueden ser utilizados por el líder para obtener resultados positivo para el lógico de metas misionales de la empresa.

Para comprender las teorías de liderazgo y la aplicación de ellas en la empresa con sus actores es importante tener clara las diferentes posiciones, ya que varios autores han estudiado el concepto y hablado sobre él; sin embargo las posiciones son muy parecidas y en su fondo dan el mismo resultado, por ejemplo:

Para **Peter Senge**, "El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Por su parte **Idalberto Chiavenato** lo define como: “La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

John Kotter lo enuncia como “la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. En su obra “The leadership factor” (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un “network” cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

Hay estudios en los que se ha observado: “que la capacidad de desarrollar una visión surgirá del liderazgo y que el liderazgo implica también para el empresario que triunfa, el desarrollo continuo de una visión.” (L.J. Fillion, Texto 1, pág. 50).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores el liderazgo se define como el nivel que caracteriza a una persona según la visión que tiene para llevar a cabo una acción.

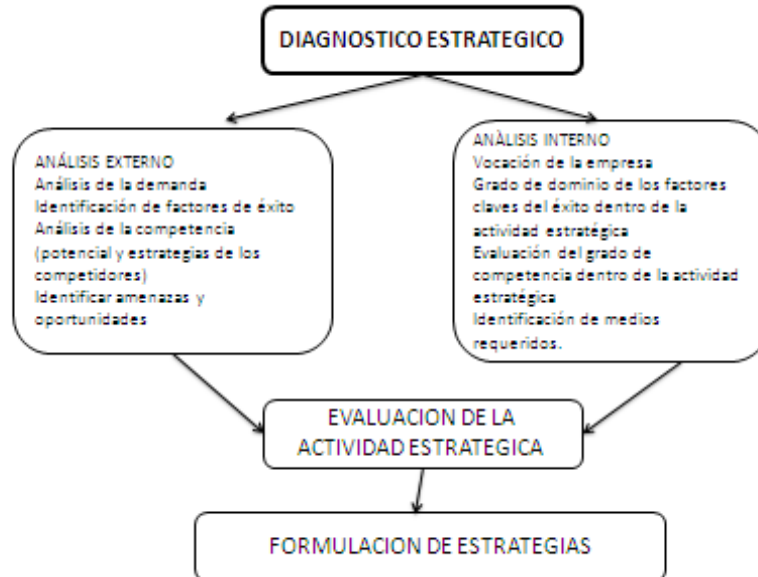
ENTORNO Y LIDERAZGO

El diagnóstico estratégico es quizá la tarea más importante de la planeación estratégica, ya que este permite analizar los puntos débiles y fuertes de la compañía, como también el rendimiento y demás factores que en ella influyen, además permite identificar como se encuentra el entorno y que se necesita para alcanzar el ritmo y evolución del mercado.

Entendido el diagnóstico estratégico como “la síntesis de la información recopilada, procesando el cúmulo de información procedente del análisis de situación de manera práctica. Para ello se definen las fortalezas y las debilidades para el posible desarrollo turístico del territorio, las oportunidades que el contexto exterior ofrece, facilitadoras del desarrollo y las situaciones de riesgo para dicho proceso de desarrollo denominadas amenazas, siguiendo la nomenclatura de la metodología DAFO” (Andrews y Christensen, 1980).

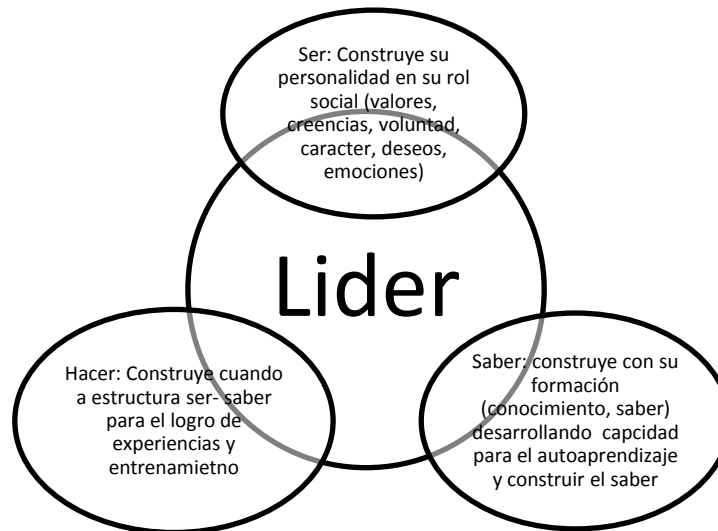
El diagnóstico estratégico abarca el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades a las que se enfrenta. Es por esto que se puede decir que es la base del análisis que se le realiza a las

compañías; este no es más que el desglose de cada actividad que realice la misma.



Es aquí a donde la alta gerencia juega un papel primordial ya que el éxito de las organizaciones en sus procesos de planeación estratégica se basa en el sentido de propiedad que se tenga respecto al proyecto que desarrollen entre los colaboradores y lo que pondrán en práctica. Por lo que la alta gerencia actuando de la mano con las diferentes áreas y la manera como describa el mapa estratégico la estrategia a desarrollar debe ser un apoyo importante y representativo para la capacitación, el acompañamiento y asesoramiento de todos y cada uno de los colaboradores de la organización en pro de que todos estén enterados, vinculados y tenidos en cuenta para el proceso de cambio al que este se refiere y permitir que estos trabajadores influyan en la estrategia.

EL LIDERAZGO DE UN ESTRATEGA



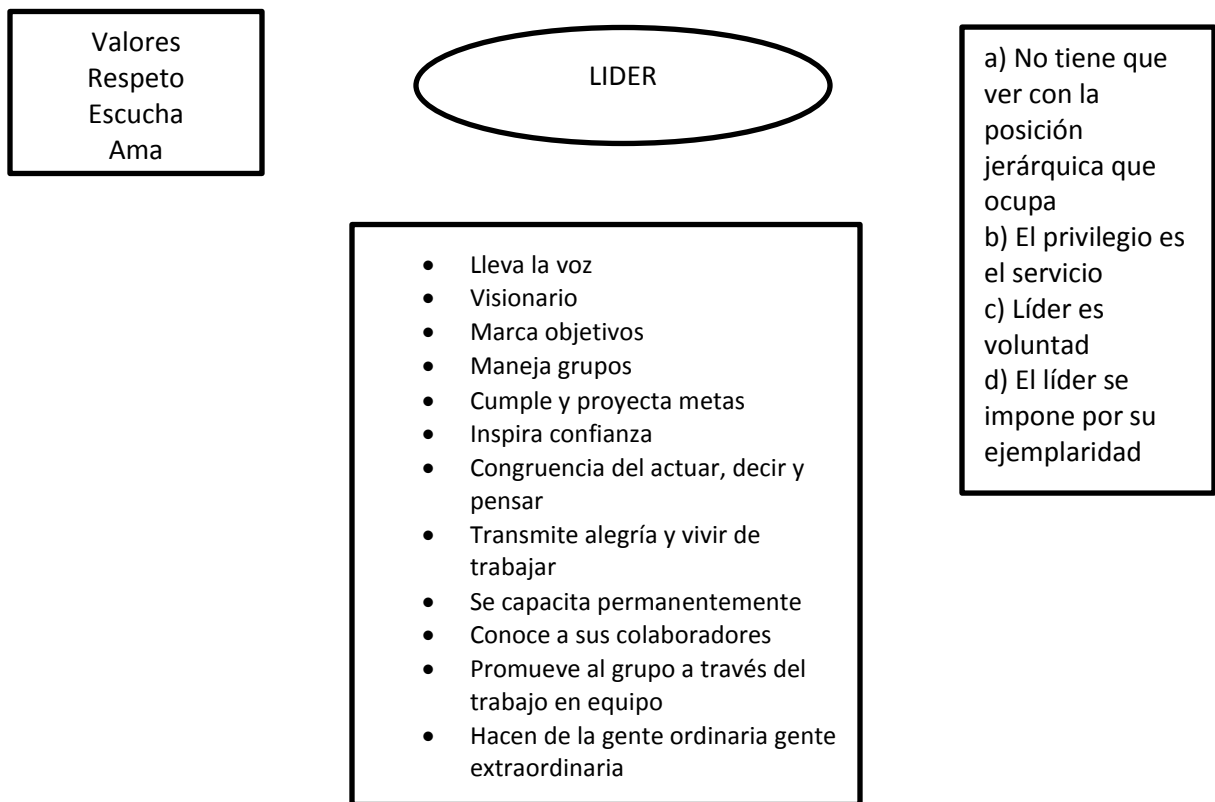
Los gerentes por su parte son personas comprometidas, intuitivos, emprendedores que ven sus conceptos y percepciones desde su punto de vista, conciben, definen y eligen contextos para realizar sus actividades en búsqueda de identificar, planear o abrir mercados para lograr sus fines, los gerentes con visiones hacia el futuro construyen e integran relaciones económicas, sociales y políticas en pro de llevar a cabo, liderar, organizar sus ideales y actividades planteadas, buscan comprender, analizar y entender su entorno; el visionario lidera y se refleja ante los otros colaboradores, ejemplificando la cultura de la organización y se la transmite a los demás.

INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica entendida como: “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotker, 1990). Por su parte en Dipres 2003ⁱ enuncia que la planeación estratégica no es más que un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio en la que se

definen objetivos y metas a desarrollar por medio del diseño de estrategias empresariales.

La planeación estratégica va más allá de elaborar planes de ejecución, de acción y de mejora, es un elemento que permite a la empresa y al sistema de gestión de calidad que se formula y se implementa en la misma a crear pensamientos y cultura en sus colaboradores de estrategia; por lo que es importante tener en cuenta la participación y compromiso de todos y cada uno de los colaboradores con los elementos de esta como son: los valores, la misión y los objetivos de la organización. Creando ventajas competitivas con trabajadores de calidad, integrados con la compañía y un nivel de competitividad en el direccionamiento de la organización siempre en vista hacia el futuro.



FUNCIONES DE LA ALTA GERENCIA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La alta gerencia es más que un conjunto de personas es un conjunto de funciones que está conformado por planeación, organización, dirección y control; para la cuales deben estar preparados los llamados líderes. Definidos como las personas que establecen las estrategias y establecen las metas y buscan que cada una de los trabajadores de una empresa realicen sus labores en pro de alcanzarlos.

Los líderes que conforman la alta gerencia deben caracterizarse por ser personas que perciban y actúen con la realidad, deben ser activos y perseverantes ante los obstáculos, contar con capacidad de dirección, gestión y movilización de recursos, de intercambios de información y conocimientos para realizar objetivos estratégicos y funcionales, compromiso con el cumplimiento de contratos, acuerdos, objetivos, intereses y resultados y formas de intercambio, apropiación y uso de la información, competencias y saberes entre actores humana y organizacionalmente integrados.

Estos actores de las empresas deben ser el apoyo de las áreas y seguir unos componentes de la planeación estratégica, los cuales le permiten llevar a cabalidad la obtención, procesamiento y análisis de la información.

Empezando entonces primeramente con la auditoria estratégica, desarrollada al interior de la empresa y compuesta por:

- Los estrategas: quienes son las personas formadas con capacidad analítica, liderazgo y compromiso en pro de alcanzar las metas de la organización para formular los objetivos y políticas de la misma.
- Principios Corporativos: compuestos por valores, creencias y normas que rigen las características y regulan la vida de la organización.
- Diagnostico Estratégico: conformado por la cultura organizacional, la auditoria tanto interna como externa, y el análisis del entorno.

Como segunda instancia el direccionamiento estratégico el cual se rige por la visión, misión y objetivos de la compañía, luego se continúa con lo que corresponde al área estratégica en la que se desarrollan análisis que conlleven a anticipar las opciones que se tienen en sus oportunidades y amenazas, como también de sus fortalezas y debilidades.

Por último el procesos de la planeación estratégica debe entonces formular proyectos estratégicos, planes de acción y de mejora basados en los requerimientos del sistema de gestión de calidad, difundir estos planes, ejecutarlos y medir por medio del uso de indicadores de gestión como se está llevando a cabo cada uno de los procesos y subprocesos de la misma.

CONCLUSIONES

Para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica es necesario seguir los lineamientos de la compañía y seguir las etapas que se plantean para llevarlo a cabo.

El objetivo fundamental de la alta gerencia, es buscar que la compañía esté integrada desde cualquier área, así se ve la compañía como un todo, logrando un manejo óptimo de esta, obteniendo una compañía sólida, capaz de superar cualquier adversidad ó inconveniente.

Asimismo, la alta gerencia tiene la obligación de conocer el plan de la empresa, es decir conocer e estudiar su misión, visión, objetivos, proyectos y planes, consiguiendo con esto una gran capacidad de control sobre cada una de sus aéreas funcionales, no olvidando que es importante tanto la definición del tipo de negocio, como un análisis estratégico de sus oportunidades y fortalezas versus sus debilidades y amenazas; con esto, buscando llevar a la compañía a una mayor producción y rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Harvard Business Review. (1961). *Lo que hacen los verdaderos líderes*. America Latina: Harvard Business Review.

El desafío del liderazgo. James M, Kouzes, Barry Z, Posner

The practice of Management, Peter Drucker

El liderazgo centrado en principios. Editorial Paidós. Buenos Aires 1997. Bennis, warren

Cómo llegar a ser líderes. Editorial Norma. Colombia 2005

The leadership factor. John P. Kotter, (1988),

ⁱ Guía metodológica, Planificación estratégica en los servicio públicos