

**EL LIDERAZGO MODERNO COMO HABILIDAD GERENCIAL EN EL PROCESO
DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**



OSCAR DANIEL MEJIA ESPITIA

CODIGO D5200812

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

LILIANA PADILLA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2017**

Resumen

La importancia del Liderazgo en el ámbito gerencial ha sido un tema de gran importancia en la administración moderna por sus implicaciones en el éxito o fracaso de las organizaciones, es por ello importante relacionar en este ensayo argumentativo los elementos que identifican al liderazgo como un factor de diferenciación y competitividad a nivel organizacional y como dicha habilidad gerencial beneficia de forma directa a la empresa al cumplimiento de objetivos estratégicos con altos estándares de calidad. Así mismo, se destacan tres áreas de estudio el liderazgo: su concepto en las organizaciones actuales; el liderazgo transformacional como herramienta para potenciar las habilidades y condiciones de los colaboradores; y elementos de liderazgo como la influencia, la diferencia con la figura de autoridad del jefe y la ventaja que brinda en la movilización de una persona o grupo de personas en la empresa. A partir de este contexto el futuro especialista en Alta Gerencia enfoca los conocimientos adquiridos a lo largo del programa académico, haciendo un aporte crítico en la necesidad de potenciar esta condición en los miembros de la organización que tienen cargos en los cuales tienen la responsabilidad de dirigir otras personas o grupos de personas.

Palabras Clave: Liderazgo, Alta Gerencia, Habilidad Gerencial, Objetivos Estratégicos, Organización.

Abstract

The importance of leadership in the management field has been a topic of great importance in the modern management for its implications in the success or failure of the organizations, is therefore important to relate this argumentative essay the elements that identify the leadership as a factor of differentiation and competitiveness at the organizational level and as such managerial skill benefits directly to the company to the fulfillment of strategic objectives with high quality standards. Likewise, three study areas include leadership: its concept in today's organizations; the transformational leadership as a tool to enhance skills and conditions of employees; and elements of leadership as influence, the difference with the authority figure of the Chief and the advantage provided in the mobilization of a person or group of persons in the company. From this context the future senior management specialist focuses on the knowledge acquired throughout the academic program, making a contribution critical need to enhance this condition in members of the organization who have positions in which have the responsibility of leading other people or groups of people

Keywords: Leadership, management, managerial ability, strategic objectives and organization.

Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad se ha evidenciado la importancia del liderazgo en el desarrollo de las diferentes culturas, y su esencia se perciba en la mayor cantidad de procesos desde los más simples hasta los más complejos. Es importante destacar la influencia del líder en el desarrollo de las diferentes actividades planteadas al interior de la empresa desde el inicio hasta su culminación y cuyo enfoque apunta al cumplimiento de objetivos trazados desde la alta

gerencia. Es entonces pertinente establecer una posición crítica frente a los nuevos retos que surgen en las organizaciones por fenómenos como la globalización, la competitividad permanente, la innovación como recursos de sostenimiento de las empresas en los mercados, entre otros, que están ligados de una u otra forma a las actuaciones de quienes deben ejercer el liderazgo en las corporaciones.

Es así entonces, como este ensayo argumentativo busca establecer los elementos que el liderazgo transformacional aportan a la gestión de las organizaciones como parte de las estrategias que surgen por la dinámica de las empresas en el siglo XXI. Se debe considerar que no pueden existir figuras de autoridad que dirijan a personas simplemente con la imagen del “jefe” y es por ello relevante relacionar la mayor cantidad de elementos que fortalecen el concepto del líder en las organizaciones. El liderazgo juega un papel fundamental en todo el engranaje de la empresa y principalmente sobre el recurso humano, quien definen mediante un direccionamiento adecuado el cumplimiento de la misión, así mismo se destaca la figura gerencial, sobre quien recae la responsabilidad de ejercer un liderazgo adecuado (Alcazar, 2007) de tal forma que se otorgue la relevancia y la importancia a cada uno de los que intervienen en la búsqueda del éxito corporativo.

Así mismo, es pertinente mencionar que los grandes empresarios no se hicieron en un instante, esto obedece a un proceso de formación, pero siempre surgen los cuestionamientos sobre el papel que cumple en liderazgo para que personas comunes y corrientes alcancen el éxito corporativo, no se trata de simplemente mantener claros los objetivos y sobreponerse a las dificultades. Se podría pensar que su éxito vincula al colaborador mediante una gestión en la cual se busca sacar el mejor provecho de sus competencias y habilidades, lo que al final los convierte

en seres ejemplares y excepcionales; concepto que está fuertemente ligado al liderazgo transformacional. Es claro que en la actualidad la motivación en las organizaciones se encuentra asociada a la simple remuneración monetaria, lo que exige de las organizaciones nuevas estrategias que sobrepongan dicha motivación a partir de la construcción de compromiso con la empresa, conocido como “Engagement”, de una cultura organizacional sólida, de un clima laboral apropiado y todo ello enfocado al aumento del éxito empresarial (Mendoza, 2014).

Es importante relacionar algunos planteamientos que han desarrollado muchos autores alrededor del liderazgo para generar un contexto de análisis apropiado y para ello se destaca la referenciación de conceptos que diferencian el liderazgo de la autoridad, el líder del jefe, el concepto de influencia en el proceso de interacción entre el superior y el subordinado y en general información que es relevante en la realidad de las organizaciones, atendiendo de esa manera a los intereses de los nuevos gerentes frente a las buenas practicas que pueden surgir de un liderazgo que debe estar en constante cambio para el aprovechamiento del activo más importante de la empresa, representado en los colaboradores.

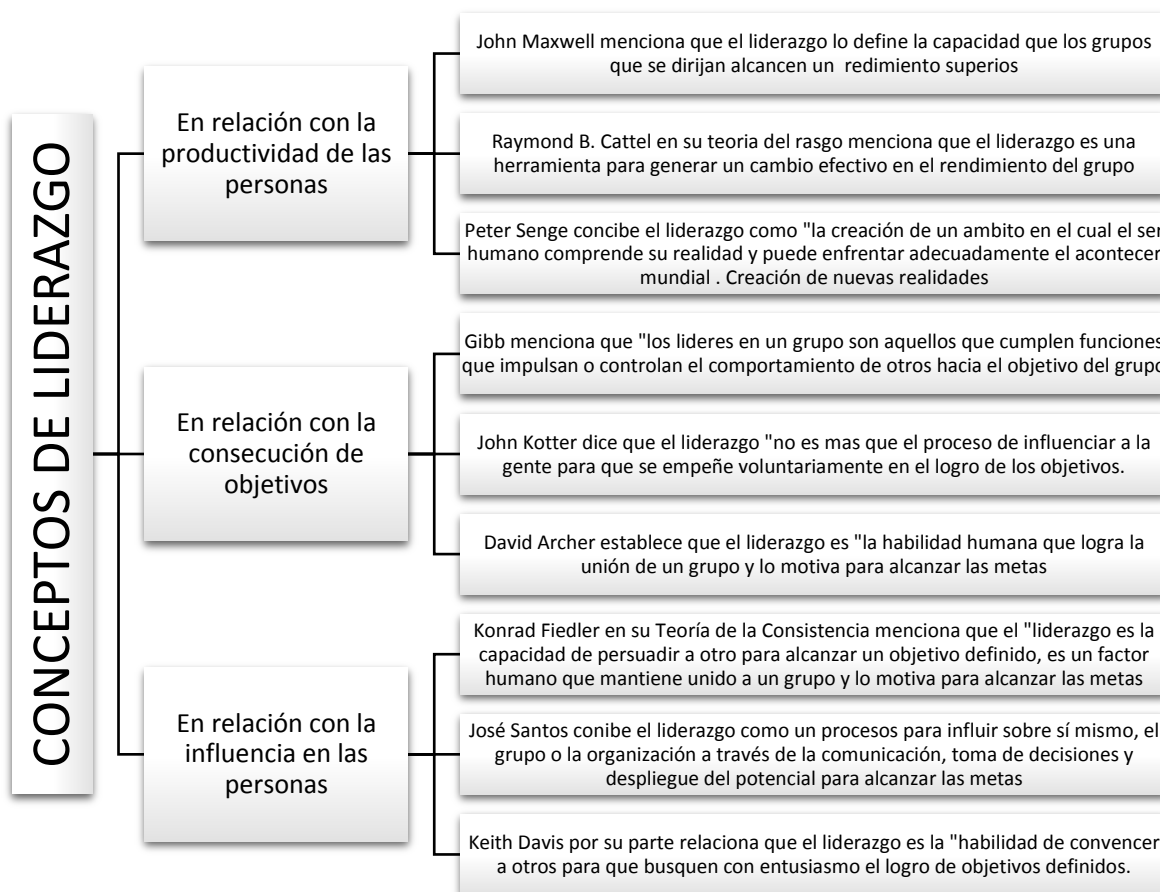
En este sentido, el presente ensayo argumentativo pretende hacer una análisis a partir de un estudio bibliográfico, en el cual se determine plenamente las posiciones de los diferentes autores que abordan el contexto del liderazgo y consecuentemente desarrollar planteamientos críticos sobre la importancia de generar nuevos aportes sobre la aplicación del liderazgo transformacional como alternativa para potenciar a los colaboradores en diferentes aspectos, lo que eventualmente puede representar beneficios para la organización en materia de fortalecimiento de la cultura organizacional, cumplimiento de objetivos, incremento de la calidad en los procesos y general de todo aquello que aporte al crecimiento y desarrollo de la

empresa.

Liderazgo como un concepto moderno

El liderazgo se ha definido desde diversas ópticas a lo largo de muchas décadas de estudio y depende de muchas de las corrientes filosóficas empleadas para ello, de los escenarios en los cuales se determinan su aplicabilidad y en general de acuerdo a la posición de los diferentes autores. En este sentido para generar un contexto general sobre la temática relacionado con el liderazgo se referencias algunas de las definiciones de liderazgo como parte del proceso que lo posiciona como un concepto moderno que es dinámico y que determina la naturaleza del direccionamiento en las empresas.

Figura 1. Conceptos de liderazgo



Fuente: Elaborado a partir de datos tomados de Escuela Europea de Management (2016)

La figura anterior plantea tres escenarios diferentes para establecer el concepto de liderazgo y el común denominador está en el empleo de palabras como dirección, capacidad, convencimiento, logro de objetivos, persuasión, influencia, impulso, control, habilidad, etc., que están vinculados al uso de la palabra liderazgo en el concepto del rol del gerente moderno, lo que llevaría a mencionar que los cambios en la forma de administración de organizaciones exige el acondicionamiento de quienes cumplen las labores gerenciales en las empresas y donde indudablemente se deben destacar las condiciones de liderazgo que permitan la búsqueda de una interacción apropiada entre los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

Se ha dicho que el rol del gerente moderno se fundamenta por la presencia de elementos como los conocimientos técnicos, las cualidades, las habilidades humanas, las virtudes, entre otras que determinan de una u otra manera su papel en la organización, sin embargo, tales elementos no definen de forma efectiva las condiciones de liderazgo que dicho gerente pueda tener y en este aspecto es pertinente mencionar la diferenciación del jefe y el líder.

Los nuevos conceptos de liderazgo hacen una diferenciación clara de lo que se conoce como líder y el papel del jefe, y distingue varios factores que pueden definir las características de quienes tienen la responsabilidad de dirigir personas en las empresas. En este ensayo se plantean dichas diferencias con el fin de identificar plenamente el concepto de liderazgo en el ámbito moderno, el cual está separado de la imagen cada vez más marcada de lo que es un jefe, y la cual, por la dinámica de las empresas está destinada a desaparecer, todo ello como parte de los nuevos planteamientos que buscan mejorar los procesos de interacción entre las personas en las corporaciones.

En términos de conceptos el liderazgo se aleja plenamente de lo que se entiende como jefe, este último tiene su génesis a partir de la palabra autoridad y el cual atiende a argumentos como la inspiración de miedo, la imposición de criterios, la búsqueda de culpables frente a un error, el direccionamiento de recurso humano como piezas materiales y no humanas, y en general hacen del trabajo una carga que genera un comportamiento reactivo de los colaboradores que en muchas ocasiones los aleja del empleo de su voluntad y los hace más mecánicos (Vargas & Jorge, 2012).

Por el contrario, las organizaciones modernas relacionan el concepto de liderazgo a la

voluntad que existe en la empresa por la consecución de objetivos en las mejores condiciones laborales posibles, y se logra a partir de establecer que la autoridad es un privilegio de servicio que compromete a todos los colaboradores para avanzar en la misma dirección, bajo argumentos de confianza, ejemplo, aprendizaje y en general de un vínculo entre superior y subalterno que se caracteriza por la transmisión de emociones positivas que destaca al ser humano como un individuo extraordinario en medio de un grupo de gente ordinaria, lo que le permite al líder trascender y cumplir su función de forma sobresaliente (Vargas & Jorge, 2012).

Por otra parte, es pertinente hacer énfasis en algunos de los elementos que destaca el concepto moderno de liderazgo y están relacionados con la dinámica de las organizaciones en las cuales se ha optado por eliminar paulatinamente el concepto de autoridad basado en el poder y en la posición netamente jerárquica como forma de interrelación de gerente – colaborador, y se han incorporado palabras como la flexibilidad, participación, voluntad, etc. Frente a ello los nuevos líderes adoptan posiciones de cambio que se ajusten a los nuevos retos que impone la globalización, los nuevos saberes, las prácticas de administración moderna entre otros. Consecuentemente se relacionan los siguientes elementos de liderazgo que surgen como parte de los cambios en su esencia.

Figura 2. Elementos del liderazgo moderno



Fuente: Elaborado a partir de datos tomados de (Diaz, 2013)

Estos elementos de los que habla la figura No 2, permiten generar el concepto de liderazgo a partir de ideas modernas que no eran abordadas en la antigüedad entre las que se destacan la responsabilidad social del líder, la orientación en el largo plazo, la reducción de la idea de autoridad asociado a la jerarquía y en generar de factores que enmarcan la figura del líder como un individuo que se integra de forma importante en la estructura de la empresa y puede

diferenciarla.

El liderazgo transformacional como herramienta gerencial

El presente ensayo se ha enfocado en el liderazgo desde un contexto moderno que implica que la organización identifique nuevas prácticas para el ejercicio del liderazgo y el cual busca adaptarse a las nuevas exigencias del ámbito empresarial. En este sentido los autores han generado el concepto de liderazgo transformacional a partir de la necesidad de potenciar las competencias, habilidades, cualidades, fortalezas y demás características que están en cada uno de los colaboradores pero que en muchas ocasiones no afloran por la misma rutina laboral o por diversas causas.

James MacGregor Burns en su libro *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (2003), menciona que el liderazgo no es solo un término descriptivo, es un concepto que hace parte de una dimensión de pasión moral que determina la interacción entre las personas que hacen parte de una organización o grupo. Así mismo menciona que un “mal liderazgo” implica que no hay liderazgo y es allí donde establece que el liderazgo transformacional es aquel que incorpora factores como la visión, la personalidad, la motivación, la voluntad y la influencia como instrumentos, cuyo propósito moderno debe estar ligado a los nuevos retos de la sociedad como combatir las desigualdades en el planeta, el desarrollo sostenible, la importancia sobre el recurso humano antes que el recurso financiero entre otros.

Las teorías de MacGregor sobre el liderazgo transformacional motivaron a otros autores como Bernard Bass, Bruce Avolio y Kenneth Leithwood para continuar con investigaciones alrededor del tema, que finalmente sirvieron de inspiración a Georgia Jones Sorenson a fundar el Centro

para la participación y liderazgo político de la Universidad de Maryland.

El liderazgo transformacional establece igualmente que:

“El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando las personas con ciertos motivos y propósitos movilizan, en competencia o en conflicto con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y otros para despertar, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores ... para alcanzar metas, mutuamente sostenido por los líderes y los seguidores ...” (MacGregor Burns & Moyers, 1988)

Así mismo se menciona que “El liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se relacionan con otros de tal manera que los líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles más altos de motivación y moralidad” (MacGregor Burns & Moyers, 1988).

El hecho de que la gente pueda ser elevada a sí mismos es el secreto de transformar el liderazgo y el tema moral sobre el cual sustentan los autores este concepto. Es por ello que en el ámbito moderno se plantea la necesidad de movilizar a los colaboradores a escenarios en los cuales puedan desarrollarse plenamente, lo cual representara grandes beneficios no solo para la organización, sino también para el mismo individuo. A nivel empresarial contar con personal de las mejores calidades profesionales y personales le facilita la consecución de objetivos y le garantiza sostenibilidad en el tiempo y posicionamiento en los mercados. Esto como consecuencia de procesos competitivos que son identificados por el cliente interno y externo.

Frente a el contexto definido por MacGregor, se puede mencionar que las aplicaciones de los parámetros esenciales del liderazgo transformacional se establecen como herramientas

fundamentales en las actividades gerenciales a partir del conocimiento detallado de las condiciones que facilitan la generación de una nueva actitud de los colaboradores frente a una tarea determinada. En la realidad la gerencia del recurso humano se fundamenta en un vínculo laboral donde se cumplen unas responsabilidades específicas y se intercambia por un pago en dinero y allí se acaba el vínculo, sin embargo, la teoría del liderazgo transformacional va más allá y le exige a la gerencia el estudio de todos los factores que puedan incidir en el aprovechamiento de todas las capacidades profesionales y personales de un colaborador en beneficio de la empresa.

Es entonces conveniente mencionar que las capacidades que se desarrollan al implementar el liderazgo transformacional están asociadas a despertar en el colaborador el sentido de pertenencia, impulsar las buenas prácticas para un proceso de toma de decisiones apropiado en los puestos de trabajo, el fortalecimiento de una cultura organizacional que defina la identidad corporativa para beneficio de todos los colaboradores y general para fortalecer un entorno donde el empleado por medio de la voluntad cumpla con sus responsabilidades de forma eficiente y efectiva.

Consecuentemente se han identificado algunas de las habilidades más importantes que debe poseer un gerente y en las cuales se deben incorporar elementos de liderazgo de transformación entre ellas: planeación, control manejo de relaciones humanas, liderazgo, comunicación, solución de problemas y auto dirección (Benítez, 2007). Esto brinda una visión sobre la función de cambio que debe tener un gerente para afrontar los nuevos retos que se desprenden del direccionamiento de colaboradores que cada vez están expuestos a diferentes estímulos del entorno regional, nacional y global. Es decir, que el liderazgo transformacional se presenta como

una necesidad que debe ser desarrollado como respuesta a los nuevos elementos de la administración moderna y las cuales exigen la construcción de nuevas estrategias a partir del ejercicio del liderazgo. La tarea impuesta es la movilización de los colaboradores a un escenario en el cual exista un compromiso que supere el ámbito netamente laboral y sea un vínculo permanente frente a la misión y visión de la organización.

En este sentido se podrían mencionar algunos de los postulados sobre la distinción del líder y que pueden estar vinculados al liderazgo transformacional como herramienta gerencial, entre las cuales se menciona

Figura 3. Postulados sobre la distinción del líder según Chiavenato

Una expresión alusiva al respeto desde sí mismo y hacia los demás.
Reconocer en los demás sus virtudes como símbolo altruista que distingue a los verdaderos seres humanos.
Reconocerse como un líder íntegro para la convivencia de todos.
Un verdadero trabajo en equipo para jalonar todos hacia el mismo lado y buscando un fin común.
Ser un emprendedor que demuestre hacia los demás las ganas por hacer el trabajo y reconocer los frutos de este.
Su capacidad para aprender y reaprender de cada uno quien lo rodea.
Reconocer los triunfos de los demás, nos hace entrar en sintonía para mejorar día a día.
Desarrollar la motivación, como el principal ingrediente para crear líderes emprendedores.
Una genuina forma de actuar e interactuar

Fuente: Elaborado a partir de datos tomados de (Chiavenato, 2007)

Estos postulados pueden vincularse a los procesos de transformación que sugiere el liderazgo moderno a partir del uso de conceptos como la motivación, la interacción, el reconocimiento del trabajo, el emprendimiento como herramienta de nuevos retos, el impulso para avanzar en la misma dirección, la integralidad, el altruismo y el respeto hacia los demás. Cuando en las empresas toma conciencia de la importancia que se tiene de ejercer un liderazgo de cambio, los diferentes procesos son impactados de forma positiva y reciben nuevos elementos para la

consecución de resultados de calidad.

A pesar que los seres humanos son reactivos a los cambios, es importante establecer parámetros de transformación como respuesta a las nuevas exigencias a nivel global, que entre sus requisitos menciona la alta competencia, la innovación, la creatividad y todo aquello que facilite la adaptación de las organizaciones y sus colaboradores frente a nuevas políticas del orden corporativo, nacional e internacional frente a los servicios que presta o los productos que ofrece.

La movilización y la influencia como elementos del liderazgo moderno

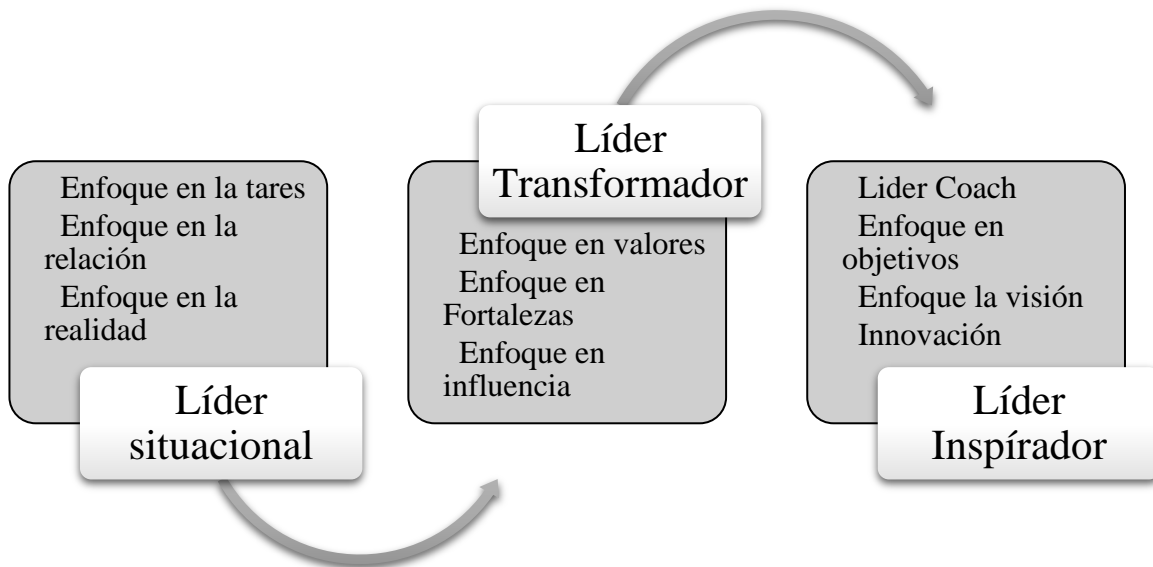
De acuerdo a los conceptos modernos de liderazgo y la teoría sobre el liderazgo transformacional se destacan dos elementos importantes dentro de su contexto, son ellos la movilización y la influencia, los cuales determinan el grado de interacción que puede tener el líder con sus subordinados, colaboradores, o compañeros para el cumplimiento de procesos y objetivos. Es importante mencionarlos principalmente porque en la función gerencial se deben destacar las estrategias que garanticen al empoderamiento por parte de los colaboradores de las políticas de la alta gerencia.

Es importante en este aspecto tener en cuenta que las relaciones laborales no son procesos automáticos y obedecen a una serie de condiciones propias de la interacción con otros individuos de la organización. Es por ello que cuando se habla de líder, se establece un vínculo con otra persona o grupo de personas que serán susceptibles de ser direccionados para el cumplimiento de una misión y metas establecidas previamente por la dirección, hablando desde la óptica organizacional. Existen diversos fenómenos sociales de liderazgo, como son el poder y la

influencia que hacen parte fundamental de los procesos corporativos y de la dinámica entre quien tiene la responsabilidad de gestionar el recurso humano en cualquier instancia del contexto laboral.

El liderazgo y la influencia tienen una relación que garantiza que otras personas atiendan el llamado de avanzar en una misma dirección con un sentido de compromiso, que nace a partir de las características del líder. En este sentido se ha hablado del modelo de liderazgo resonante el cual se aplica sobre la influencia que puede tener un individuo sobre otros para generar autodesarrollo y obtener los resultados esperados. Este modelo incorpora el liderazgo transformacional como parte importante dentro de la búsqueda del líder inspirador que garantiza una influencia positiva sobre los demás.

Figura 4. Modelo de Liderazgo Resonante



Fuente: Elaborado a partir de datos tomados de <http://www.megaron.com.mx>

El modelo anterior establece que el enfoque de influencia es propio del líder transformador y como tal, se presenta como una fuerza intangible que busca que otras personas cumplan con responsabilidades que en otras condiciones no serían cubiertas. Se debe recordar que la influencia se fundamenta como el efecto que los actos de una persona, en este caso el líder, genera en los valores, las actitudes, creencia o actuaciones de otros. Este sería entonces el mejor argumento para que mediante la influencia del líder se pueda lograr la movilización de un grupo de personas en la dirección requerida. Para ello se requiere que dentro del rol gerencial asociado al líder se determinen estrategias, procesos y elementos que sean adecuados y reconocidos por los colaboradores como señales a seguir en el proceso de movilización. Es claro que a partir de la influencia el líder puede inspirar y orientar a otros para que sigan una senda preestablecida, pero cuya característica principal debe ser el éxito.

En este contexto se puede mencionar que la influencia y la posibilidad de movilización actúan como fuerzas grupales basadas en la confianza y el respeto que existe hacia el líder y con el cual se deben compartir los buenos y malos momentos que se puedan marcar durante el camino transitado. La movilización de personas en el ámbito organizacional es fundamental como herramienta gerencial para la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas y ello se relaciona igualmente con las habilidades que debe tener el líder, para que mediante sus fortalezas para influir sobre los colaboradores, genere un ambiente apropiado de interrelación entre personas. Lo anterior es consecuente con el concepto de liderazgo moderno el cual se ha abordado a lo largo del presente ensayo y el cual abre un espacio de estudios posteriores que pueden ser trabajados para explorar nuevos escenarios que sirvan en el ámbito organizacional para potenciar la labor de quienes ejercen cargos de responsabilidad individual o grupal.

Conclusiones

Un buen gerente debe incorporar en su actuación la aplicación de un liderazgo apropiado, el cual le brinda las herramientas para que los colaboradores desarrollen todas sus habilidades, competencias, capacidades en pro de cumplir una misión específica en la empresa. Sin embargo, encontrar la sinergia entre todos los elementos que hacen parte de los procesos son una tarea difícil, lo que exige del gerente una posición de liderazgo que amalgame todo el elemento para el cumplimiento de los objetivos con los más altos estándares de calidad, rendimiento y productividad. Para ello a lo largo del presente ensayo se han destacado conceptos del liderazgo moderno que han sido referenciado por algunos autores para el afrontamiento de los nuevos retos en materia de dirección de organizaciones y personal.

El liderazgo transformacional se establece como una herramienta esencial para la aplicación del liderazgo moderno ante la necesidad de minimizar el concepto de dirección mediante la autoridad y el poder, para emplear una interacción con los colaboradores que no solo sirva para el cumplimiento de un objetivo temporal, sino que active todas aquellas competencias, habilidades y capacidades que pueden favorecer a la organización en todo su contexto. La necesidad de aprovechar de forma apropiada las condiciones profesionales y personales de los colaboradores se puede erigir como una estrategia de cultura organizacional que garantizara en gran medida la consecución de resultados positivos a nivel corporativo. La generación de un ambiente de trabajo caracterizado por la dirección de un líder con las condiciones posibles reduce la posibilidad de conflictos internos y le facilita a la alta gerencia el cumplimiento de las

políticas laborales.

Finalmente, en el presente ensayo se relacionan los conceptos de movilización e influencia como parte de los elementos presentes en el concepto moderno de liderazgo y más aun frente a la esencia del liderazgo transformacional, en el cual se destaca las acciones que el líder toma para establecer la senda sobre la cual los colaboradores enfocaran todos sus esfuerzos. Con ello se da cumplimiento al objetivo planteado en el cual se busca ampliar la visión que existe de liderazgo y el cual debe adaptarse a los cambios que sugieren fenómenos como la globalización, el aumento de la competitividad en el ámbito organizacional y frente a los nuevos retos de la administración moderna.

Referencias

- MacGregor Burns, J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Grove Press.
- Alcazar, J. H. (2007). El liderazgo un poder relativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(115), 22.
- Benítez, A. M. (Enero-Junio de 2007). Guía Administrativa para Imlementar el Sistema de Gestión de Calidad en PyMES en Boyacá. *Semestre Económico*, 10(19), 101-112.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoria general de la admnistración. En I. Chavienato, *Introducción a la teoria general de la admnistración* (pág. 100). Mexico: McGraw.Hill Interamericana. Recuperado el 28 de septiembre de 2016
- Diaz, J. (6 de Agosto de 2013). *10 Características del Liderazgo Moderno*. Obtenido de [www.emprendices.co](https://www.emprendices.co/10-caracteristicas-del-liderazgo-moderno/): <https://www.emprendices.co/10-caracteristicas-del-liderazgo-moderno/>

Escuelamanagement.eu. (20 de Mayo de 2016). *Concepto de liderazgo según los principales autores*. Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu>: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>

Frismo. (14 de abril de 2011). Historia del liderazgo Desde Sócrates hasta el Inner Game. *Liderazgo en marketing y ventas*, pág. 01. Obtenido de <http://frismo.net/historia-del-coaching-desde-socrates-hasta-el-inner-game/>

MacGregor Burns, J., & Moyers, B. (1988). *James MacGregor Burns*. PBS Video.

martinez, d. (2013). motivacion empresarial. *emprendimiento personal*, 12-15.

Mendoza, L. I. (12 de Junio de 2014). *Liderazgo Gerencial Transformacional*. Bogota, Colombia.

Net, M. .. (2012). *Manual de liderazgo empresarial*. Bogota: Desarrollo potencial.

promocional, m. (15 de octubre de 2013). productos y estrategias empresariales. *medios alternativos de marketing*. Obtenido de <http://www.gureakmarketing.com/es/empresas-agencias-marketing-promocional/>

Ravier, L. (22 de febrero de 2012). Breve historia del liderazgo. *¿Cuál sería la historia del liderazgo?*, págs. 01-10. Obtenido de <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

Rusc. (2015). *Modelo de Gestión empresarial y Estratégica*. varsovia: universidadvirtual de polonia.

Tellez, M. a. (2013). *El liderazgo organizacional*. Lima peru: publicaciones Ceide.

universidad Eafit. (2012). *Conceptos basicos del coaching*. Bogota: UIS. Obtenido de http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/06/sbello/boletin_13_conceptos_basicos_del_coaching_definitivo.pdf

Vargas, O., & Jorge, A. (2012). *De jefe a líder: liderazgo basado en la inteligencia emocional y*

los valores. Trillas.