

**IMPORTANCIA DE LA TRANSICIÓN DE GERENTE A LÍDER EN EL MARCO
EMPRESARIAL**



Autor:

Juan Camilo Mayorga Márquez

Ensayo Académico presentado como requisito para optar por el título de:

Abogado

Director:

Luis Fernando Ortega

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE DERECHO

BOGOTÁ, 1 DE FEBRERO DE 2022

Resumen

El presente trabajo, busca analizar la importancia de la concepción del liderazgo en las estrategias de gestión y dirección del personal a nivel empresarial, adentrándose en la búsqueda de teorías, características y formas de liderazgo que permitan a través de distintas estrategias lograr el éxito empresarial y la evolución frente a los procesos de exposición al cambio en que se encuentran las compañías. A su vez se realiza una contraposición del liderazgo como una herramienta capaz de transformar enfoques frente a las habilidades administrativas, comprendidas naturalmente desde el ámbito de la búsqueda de la estabilidad a nivel organizacional y el ejercicio de la autoridad, y explica porque es necesario la existencia de una transición con el objeto de conjugarlas para mejorar los resultados en el marco empresarial. Por último, se contempla la importancia del papel de la mujer frente al liderazgo y la capacidad de ella de afrontar retos en cargos de dirección.

Palabras clave: Liderazgo, Éxito empresarial, Habilidades gerenciales, Gerencia estratégica, Liderazgo femenino.

Pregunta problema

¿Por qué es necesario para una compañía contemplar la transición de la gestión administrativa al liderazgo en el marco del desarrollo de las actividades empresariales?

Objetivos

General

Establecer la importancia de generar en el marco del desarrollo de las actividades empresariales una transición de la gestión administrativa al liderazgo.

Específicos

- Analizar el liderazgo como método de gestión del personal empresarial desde la concepción de su noción, sus características y su importancia.
- Comparar las estrategias de gestión con el liderazgo en el desarrollo de las actividades directivas empresariales.
- Establecer la importancia del papel de la concepción del liderazgo femenino en las posiciones de dirección empresarial.

Introducción

La humanidad se encuentra en un constante proceso de transformación derivado de los diversos factores a los que esta se encuentra expuesta en el marco de las relaciones en sociedad. Motivados así por factores económicos, culturales, políticos, tecnológicos, entre otros, cada vez es más necesario evolucionar en la forma de realizar cada labor para lograr afrontar los diferentes retos que el mundo exige, siendo cada vez más productivos, so pena de retrasarse frente a otros que asumen el cambio de una manera más asertiva.

El mundo empresarial no es ajeno de este tipo de evoluciones, pues de su correcta adaptación a los cambios, tanto de las exigencias del mercado como en la efectividad de su administración, depende su estabilidad y éxito. Ahora bien, la innovación en el factor administración no suele considerarse tan trascendente como si lo pueden ser las exigencias del mercado, pues estas últimas tienen una percepción temporal más cercana, sin embargo, si la primera no se transforma a tiempo, por más idoneidad que tenga la compañía en la participación en el mercado, perecerá.

Organizacionalmente las empresas se han enfocado en buscar un modelo de dirección que sea eficaz y replicarlo indefinidamente, seleccionando cada vez el personal más especializado en realizar una misma tarea, de la mejor forma. Sin embargo, se dificulta entender que las personas no son máquinas creadas para replicar actividades, sino medios pensantes que pueden apoyar el proceso de creación de mecanismos para llegar al éxito empresarial. Razón por la cual es necesario que quien gestione el personal tenga un interés en implementar estrategias de liderazgo para potenciar las habilidades de todos aquellos a quienes dirige y lograr el escenario idóneo para el logro de las metas establecidas a nivel organizacional.

Noción de liderazgo

El origen de la noción del liderazgo data de la época del año 500 a.C., un gran pensador chino de nombre Confucio estableció que los líderes son personas que tienen por fin servir a los demás a través de la virtud, el cuidado y la justicia. Dicha doctrina le era comunicaba a los señores feudales con el fin de que mejorar su forma de gobernar en los territorios y garantizar la lealtad de sus fieles. Otros pensadores como Platón o Maquiavelo indicaban que quien detentara la calidad de liderazgo debía gozar de sabiduría, virtud e inteligencia, a través de las cuales lograrían la aceptación del pueblo y de sus decisiones, tomándose así al liderazgo como una cualidad personal mediante la cual se consiguiera lograr una meta (gobernar) en conjunto con otras habilidades interpersonales. (Silva, 2016)

En el siglo XIX se acuñan otras teorías que intentan explicar las condiciones que debía detentar una persona para desarrollar su calidad de líder. Entre estas encontramos la teoría del gran hombre, creada por Thomas Carlyle, quien explicaba que el líder era una persona con capacidad para influir sobre las personas a través de habilidades sociales como el carisma, la persuasión o la destreza política y habilidades cognitivas como la sabiduría, la inteligencia. (Silva, 2016) También destacaba que dichas habilidades estaban predefinidas por su naturaleza, en otras palabras, la persona nacía con la habilidad para liderar. (Allio, 2009)

Años más tarde, hacia la década de 1950, se dio origen a la teoría del comportamiento, donde se genera un cambio en la concepción de la idea de liderazgo, pues ya no se entiende como una cualidad personal, sino mejor un proceso de influencia frente a los demás, entendiéndose entonces que el líder no nace, sino que se forma en procura de las metas que pretenda conseguir. (Silva, 2016) Ahora bien, el líder puede ser concebido desde dos aspectos, el primero es la

capacidad que posea para establecer cuáles son sus funciones (autodefinirse) y el segundo la necesidad de relacionarse generando un clima de seguridad frente a sus subordinados (relaciones interpersonales), donde exista una preocupación por sus emociones, por el cómo se determinan frente a la empresa y un respeto frente a las propuestas que puedan generar como seres pensantes, consiguiendo así un direccionamiento frente a los objetivos empresariales producto de un trabajo en conjunto entre líder y guiados. (Giraldo y Naranjo, 2014)

A partir de 1967 y hasta 1982 se abandona la concepción de liderazgo como cualidad personal y se reconoce como un proceso en la que interfieren tanto el contexto de la situación como la persona quien es subordinada, por esto se acuña otro modelo denominado teoría del liderazgo situacional, la cual expresa que no existe un modelo de liderazgo idóneo, sino que cada situación necesita un propio estilo de liderazgo, es decir, el liderazgo debe ser objeto de un proceso de adaptación frente a la situación específica que esté acaeciendo y de su capacidad de transformación dependerá el éxito de su aplicación. En esta teoría se logran destacar cuatro modelos de liderazgo que se pueden emplear a la hora de dirigir equipos de trabajo, el primero de ellos es el de ordenar, en el cual la actividad principal se destaca por dar instrucciones específicas referentes a la realización de una actividad planteada y la posterior verificación de su efectivo cumplimiento. El segundo modelo es el de la persuasión, donde existen unas decisiones predefinidas por el superior jerárquico las cuales son transmitidas al equipo de trabajo e inculcadas a través de la explicación de los beneficios que podrán ser obtenibles por el seguimiento de dichas indicaciones. En tercer lugar, se encuentra el modelo participativo, este tiene como característica la inclusión del líder en la formulación y socialización de ideas, así como la búsqueda de la participación y la concertación de las soluciones del equipo de trabajo. Por último y no menos importante se encuentra la llamada

estrategia de delegación, en esta estrategia el subordinado adquiere la calidad de colaborador y tiene por objetivo la meta común propuesta, la cuál es obtenida a través de la concepción de decisiones autónoma. De la capacidad que posea el líder para aplicar determinado estilo de dirección y ajustar su comportamiento frente al hecho situacional que enfrenta, dependerá el éxito que pueda tener en el logro de los objetivos pretendidos. (Santa-Bárbara, 2000)

Por otro lado, tenemos la teoría de la contingencia como otra concepción del liderazgo en la cual concurre una conexión entre las habilidades del líder y su relación con los subordinados, relación que debe ser cambiante frente a los retos situacionales que generan distintos escenarios a los que el líder tendrá el compromiso de dar respuesta. En esta teoría se contemplan 3 variables que califican la eficacia del liderazgo. La primera de ellas es la relación líder-subordinado, donde a través del estilo, comportamiento y uso de la posición el líder se direcciona el buen trato en armonía y respeto frente al seguidor, sus ideas y sus acciones. Así mismo, se encuentra la estructuración de las tareas que se desarrollan como respuesta a los cambios en los hechos situacionales que componen el entorno. Por último, se encuentra el poder que ejerce el líder frente a los dirigidos. Todas estas variables armonizadas generan una efectividad en el cumplimiento de metas, pues se procura un interés en crear una buena relación con el equipo de trabajo y un control frente al poder de dirección que detenta la calidad de líder a través de una buena estructuración de las actividades a realizar y la asertividad en la comunicación de los diferentes requerimientos. (Giraldo y Naranjo, 2014)

Por último, en la actualidad encontramos la teoría del liderazgo transformacional. Esta teoría se enfoca en la búsqueda de la participación de los seguidores a través de la flexibilidad de la compañía, consiguiendo el compromiso frente a las metas en común mediante la inspiración, la

capacitación, la entrega de objetivos y desafíos y el apoyo frente a las necesidades emergentes (Berkovich, 2016), logrando así alcanzar la transición de seguidores a líderes a través de la estimulación de las habilidades de las personas mediante 3 elementos que describe Early (2017) los cuales son: “comportamiento idealizados (practicar lo que se predica), motivación inspiradora (ofrecer una visión convincente), estimulación intelectual (abordar problemas desde diferentes ángulos) y atributos idealizados (carácter fuerte para el bien común)” (p. 3). Es así como vemos que este modelo se caracteriza esencialmente por el éxito del líder para generar interacción con los subordinados en la procura de las metas en común, creando en estos un sentimiento de pertenencia y compromiso, a través de la efectiva comunicación y transmisión de la visión propia de la organización, permitiendo encontrar cambios positivos dentro de la compañía con la ayuda del compromiso que tengan los subordinados frente a las metas de esta. (Rolfe, 2011)

Administrar diferente a liderar

En el marco de las relaciones empresariales existe una jerarquía necesaria para la coordinación de todas las actividades que realiza una compañía con el objetivo de lograr las metas dispuestas por la organización, pues de su correcta ejecución depende el desarrollo y éxito de la misma. Es por esto que se delegan las funciones de dirección a personas con la idoneidad técnica para llevar a cabo la ejecución de diversos programas, sin embargo, dichas posiciones de poder suelen ejecutarse sin estrategias de liderazgo que permitan una simetría entre el equipo y quien los direcciona, causando problemas en el clima organizacional que se ven reflejados en los resultados de la empresa.

Hay que tener claro que administrar, no es lo mismo que liderar. Cuando hablamos de administración según Münch (2010) hacemos referencia a “un proceso a través del cual se

coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (p. 18) sin embargo, una vez logrado un modelo que permita estabilidad, este se guía en pro del cumplimiento de obligaciones impuestas y se genera una réplica constante del modelo que resulta funcional, pues su objetivo traducido en la gestión es el cumplimiento a través del ejercicio de la autoridad.

Luego, cuando hablamos de liderazgo hacemos referencia a una habilidad que puede adquirir quien guía, administra o gestiona y como indicó Gómez (2008) se puede conceptualizar como “el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas... determinado por la posición de poder del líder que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y la disposición que tiene el subordinado a obedecer” (p.65)

Ahora bien, la diferencia de la gestión al liderazgo radica en el enfoque que cada labor asume respecto de los retos empresariales que se desean lograr. No es posible decir que la gestión no es buena y que el liderazgo es el medio idóneo, pues hay características de la gestión que se necesitan tales como la capacidad de poder generar una estabilidad a nivel organizacional, la capacidad de hacer un correcto ejercicio de la autoridad jerárquica que el cargo entrega, o bien, garantizar el cumplimiento de lo que hay que hacer. Sin embargo, el liderazgo entrega la capacidad de buscar un cambio, de transformar los enfoques, de contemplar ideas y apoyar a los guiados para que a través de metas compartidas las personas se comprometan con el fin común, el éxito empresarial. (Zaleznik, 1977).

Por otro lado, encontramos también que el líder adquiere las responsabilidades para implementar nuevas alternativas, pues el gerente a través de la autoridad indica a sus subordinados

que pueden y que no pueden hacer, generando un reproche cuando surge el incumplimiento de lo establecido, en cambio, el líder permite fallar, permite equivocarse, siempre y cuando esto sea con el fin de lograr un aprendizaje que transfigure la forma de realizar las cosas hasta el punto más idóneo, asumiendo con esto el peso del fallo en representación de su equipo, si este llegare a ocurrir. Además, el líder busca el apoyo de su equipo siendo observador de las capacidades de cada persona, potenciándolas al asignarle retos que se encuentren dentro del marco de sus aptitudes. El líder motiva, inspira, se pone al servicio de los demás, para lograr impulsar las habilidades de los guiados generando confianza y brindando seguridad para innovar. (Algahtani, 2014)

Sin embargo, no se puede dejar atrás la labor de administrar, si bien es cierto el líder debe cambiar la forma en como lo hace, no puede ceder su autoridad, ni la forma de dirigir, y es allí donde surge la delgada línea que debe saber cuidar entre tener la capacidad de conducir y mantener estable lo que ya existe, pero permitir que a través de su dirección se puedan implementar cambios que permitan una respuesta efectiva frente a los retos que el mundo del hoy trae día a día es una transición efectiva al liderazgo.

Habilidades de un líder

Las personas que detentan el poder jerárquicamente en una compañía, suelen tener una amplia experticia técnica la cual es necesaria para guiar de manera idónea el cumplimiento de las actividades laborales al fin de alcanzar las metas pretendidas por la empresa, sin embargo, es necesario que además posea otro tipo de habilidades diferentes a las técnicas que le permitan lograr una mejor relación con los subordinados para así conseguir de una manera idónea los objetivos por los cuales pretende trabajar y gestionar.

La versatilidad es una de las habilidades en las que se debe enfocar un líder, pues este debe tener la capacidad de ampliar su perspectiva frente a sus responsabilidades y los problemas a través de la experiencia, usando las lecciones de aprendizaje que puedan darle los errores. También debe tener una predisposición a adquirir siempre conocimiento para encontrarse mejor preparado a la hora de enfrentar los cambios, pues debe lograr concebir en su mente un sin número de estrategias con las que pueda responder a cualquier situación imprevista, para así lograr una respuesta rápida y efectiva a dichas situaciones. (Marín, 2019)

Por otro lado, un líder debe desarrollar su capacidad para resolver los problemas frente a quienes dirige, pero debe hacerlo de una forma diferente a la tradicional. El líder no se enfoca simplemente en buscar culpables y reprochar las causas del problema; el líder se apersona de los problemas, asume bajo su mando las estrategias de gestión y los enfrenta, pues fallar no es malo siempre y cuando se pueda usar la situación para aprender a ser mejores. Así mismo, el líder debe ser un estratega audaz, debe intentar anticiparse siempre a situaciones futuras que generen conflictos para que en el momento en que ocurran, tengan un plan de resolución en donde puedan darle fin a dicha situación. Encontramos con esto que es mejor una gerencia estratégica a una gerencia de crisis en donde sólo se responde reactivamente a lo que en el camino vaya surgiendo. (Arana, 2009)

Luego, hay que tener en cuenta que en las organizaciones naturalmente acaecen situaciones que pueden generar conflictos en la misma, por esto Thomas Kilman (2008) establece 5 estrategias que puede emplear un buen líder para el manejo de los conflictos, la primera de ellas es la denominada estrategia de competitividad, en donde lo que busca la persona es la complacencia de sus intereses con la ayuda de los otros involucrados en el conflicto. En segundo lugar, se encuentra

la estrategia colaboradora, en donde quienes la aplican buscan una solución idónea que contemple los requerimientos de cada parte involucrada en el conflicto. En tercer lugar, está la actitud comprometedora, en donde la solución a la que se llega satisface parcialmente los objetivos que persigue cada parte involucrada. En cuarto lugar, encontramos la actitud evasiva, la cual per se busca eludir el conflicto con la expectativa de que se finiquite solo. Por último, está la estrategia servicial, en la cual la parte sede sus intereses frente a la otra parte del conflicto para lograr un acuerdo. El líder debe lograr identificar en las diferentes situaciones de conflicto que se le presente cual será la estrategia de gestión más apta en procura de sus intereses; algunas son más asertivas, otras más cooperativas y todas son aptas según el objetivo que se pretenda. (Kilman, 2008)

El líder también debe tener la capacidad de no solo fomentar en su equipo de trabajo la creatividad, sino ser también una persona muy creativa, debe tener la capacidad de percibir todo a largo plazo para así prever todas las situaciones que puedan presentarse en la compañía. Razón por la cual el líder debe poder sobresalir sobre su equipo de trabajo, ya sea en habilidades intelectuales, académicas, analíticas o todas en conjunto, pues, aunque el líder tenga su soporte en su equipo de trabajo es necesario que la calidad de sus presaberes permita guiar al equipo en la dirección deseada. (Piconero, 2016)

En consecuencia, se obtiene que el líder debe ser una persona con amplias habilidades y conocimientos, pero sobre todo con una capacidad excepcional de visión, comunicación, dirección y ejecución, pues esto será lo que le permitirá identificar las oportunidades presentes en el camino para el logro fehaciente de sus objetivos a través de la implementación de diferentes estrategias que cobijen la capacidad de cada uno de los individuos bajo su mando en procura de los fines deseados.

¿Por qué son importantes los líderes para las empresas?

La concepción de las organizaciones empresariales ha cambiado, la percepción de que la relaciones empresariales deben encausarse estructuralmente o asemejarse a la comunicación con una maquina ya no es tan acertada como lo era hace algún tiempo, pues el factor humano ha entrado a cumplir un papel fundamental. Por esto, las relaciones internas necesitan mutar hacia el liderazgo, pues el gerente que sólo impone tareas y exige cumplimiento cercena la posibilidad de adecuar nuevos planteamientos, o de escuchar propuestas de quienes al final de cuentas están realmente en el entorno de la compañía.

Cuando una empresa comprende esto y se enfoca en buscar o formar líderes que realmente potencien las habilidades de sus empleados, encuentra en primer lugar que su clima laboral mejora, pues realmente quienes son guiados no temen al superior jerárquico, sino que encuentran en él un apoyo, una seguridad para realizar sus actividades de mejor manera, todo en el marco de la confianza y el respeto.

El liderazgo, permite que las organizaciones se puedan estar adaptando de una manera más efectiva al entorno en el que se encuentran, potenciando la diversidad de aquellos que las componen al permitir la comunicación de metas, de expectativas, de proyectos que en conjunto con mecanismos que propicien la creatividad y la innovación sean incorporados en los planes de trabajo, generando así una interacción conjunta entre los agentes que componen el sistema (directores y dirigidos) que dinamiza la forma en la que la empresa evoluciona y se adapta constantemente. (Torres y Ríos, 2013)

Ahora bien, los empleados se sienten mejor acompañados de un líder que de un jefe. El líder comprende que estratégicamente se puede potenciar el trabajo de cada persona preparándola y asignándole metas donde puedan destacar y puedan mejorar su productividad, además de acompañar el proceso de desarrollo para brindar seguridad en el actuar y guiar con la experticia que pueda tener las actividades encomendadas, siendo el primero en hacerse responsable si se llega a fallar y el último en atribuirse los logros, pues estos no son el producto de la gestión de una persona de forma autónoma sino el resultado de un trabajo en conjunto, esto crea a su vez un sentido de pertenencia frente a la compañía y frente a las labores asignadas. (Burgos, et al, S.f.)

El Liderazgo Femenino

En la situación en que se encuentra el mundo es pertinente destacar la capacidad femenina para situarse en posiciones de liderazgo, ciertamente los tiempos han cambiado y la sociedad es más consciente de que la concepción tradicional de liderazgo encaminada al hombre se ha transformado, pues la exposición que tienen las mujeres frente al mundo en cuanto al aspecto sociocultural y la configuración biológica que tienen posibilita una predisposición más asertiva frente a este proceso.

Las mujeres desde el aspecto social tienen una mejor predisposición al servicio frente a las personas logrando transformar las relaciones interpersonales, pues poseen una mayor capacidad de construir equipo toda vez que los hombres por coacción cultural suelen preocuparse más por el éxito individual a nivel laboral o profesional que por el grupal. Por otro lado, ellas tienen una mayor capacidad de pensamiento racional divergente, en donde no basan sus decisiones en un solo enfoque, sino que a través de la creatividad y la intuición logran concebir un panorama más amplio teniendo una mayor asertividad en la toma de decisiones al ser capaces de analizar de una forma

más estratégica todas las posibilidades existentes frente a cada decisión que toman. También es preciso destacar la facilidad que tienen las mujeres para comprender y aplicar de una forma más racional las reacciones emocionales, pues gozan de una inteligencia emocional que les indica en qué momento hacer las cosas al contemplar el efecto que su reacción frente a determinada circunstancia pueda generar, esto permite que en sus relaciones laborales puedan ser más empáticas, conciliadoras y resilientes. (Gadow, 2013)

Al concebir todos estos factores, con el tiempo se ha logrado, que el sentido de realización de las mujeres no este limitado al universo familiar, sino que genere una expansión en el ámbito laboral, superando paradigmas culturales impuestos, permitiéndoles ocupar estos cargos de poder como las personas normales que son sin una distinción de género, y teniendo como resultado políticas y prácticas más humanas fundamentales para mejorar el clima empresarial sin embargo aún es largo el camino para lograr una equidad real, pues hasta ahora se está en el proceso de transición frente a la concepción de las capacidades y habilidades, y quizá la mejor predisposición por parte de las mujeres frente a los hombres para estas labores. (Miltersteiner, et al. 2020)

Conclusiones

A lo largo de la historia han existido diferentes concepciones en relación al liderazgo, en etapas tempranas el liderazgo era estimado como una habilidad con la que los virtuosos nacían y les permitía ejercer la dirección de equipos de una manera idónea. Sin embargo, en la actualidad se ha logrado cambiar esa concepción considerándose este como una habilidad que quien decide puede adquirirla y que no sólo se materializa desde la interiorización de la persona que gerencia, sino que también puede y debe exteriorizarse hacia la forma en como se comunica y se guía a los subordinados.

La dinámica empresarial requiere una transformación en la forma como dirige, en la actualidad las relaciones tienen que enfocarse en ser más humanas, más empáticas, más comprensivas, pues las personas responden mejor a los estímulos cuando el trato es digno, cuando se les permite aportar ideas, conocimiento, propuestas, cuando se invierte en ellas, en que se preparen, en que experimenten.

Si las políticas empresariales comienzan a contemplar el liderazgo como la forma de dirección tendrán una capacidad más asertiva de conseguir el éxito al contar con la posibilidad de que todos los dirigidos se apropien de los problemas de las compañías y con estos pretendan de forma grupal buscar las alternativas que desencadenen la posibilidad de mejorar a través de la permisividad del fallo, pues nadie se atreve a experimentar si con el error va tener un reproche directo de la autoridad.

El liderazgo y la gestión deben trabajar de forma conjunta pues el primero es necesario para afrontar los nuevos retos y evolucionar para responder frente a las necesidades del mercado, sin

embargo, necesitan mantener un punto de anclaje que permita que lo que ya está funcione, pero siempre con una visión de innovación y mejora, pues en el mundo actual todo cambia muy rápido y las empresas que no consiguen adaptarse perecen.

Es claro que las mujeres cuentan con toda la capacidad para ejercer cargos de poder, las organizaciones empresariales en la actualidad deben enfocar sus políticas para aprovechar los beneficios que pueden traer las mujeres en cargos de dirección, pues las habilidades sociales que tienen son mayores generando interacciones positivas con sus equipos de trabajo.

Agradecimientos

Por medio de la presente hago un sincero reconocimiento a la Universidad Militar Nueva Granada, quien a través de su gestión me permitió como estudiante vivenciar una experiencia académica en una institución académica extranjera. También agradezco a la Universidad Central de Florida por su acogimiento en el desarrollo del curso internacional en Gerencia de proyectos y pensamiento estratégico. Al Dr. Ridderstaat y al Dr. Bufqin, quienes guiaron el desarrollo del curso en mención y transmitieron sus amplios conocimientos y experiencias sobre la materia. Por último y no menos importante al Dr. Luis Fernando Ortega, quien a través de su experticia direccionó el desarrollo del presente ensayo académico.

Referencias

- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? A review. Journal of management policies and practices.
- Allio, R. J. (2009). Leadership—the five big ideas. Strategy & leadership.
- Arana, A. (2009). El líder y la resolución de problemas.
- Berkovich, I. (2016). School leaders and transformational leadership theory: time to part ways?. Journal of educational administration.
- Burgos, H., Enríquez, S. y Martínez, J. Líder vs jefe en las empresas.
- Derri, C. J. (1997). Desarrollando la versatilidad: el camino hacia la eficacia del liderazgo. Qualitas hodie: excelencia, desarrollo sostenible e innovación.
- Early, G. (2017). A short history of leadership theories. Retrieved from.
- Gadow, F. (2013). Desarrollo y coaching de mujeres líderes. Ediciones granica.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y gestión.
- Killman, T. (2008). Thomas-kilman conflict mode. Tki profile and interpretive report.
- Marin, F. (2019). Si ud. Quiere gobernar o dirigir una entidad, debe entrenarse. Boletín de la real sociedad bascongada de amigos del país.

- Miltersteiner, R, Oliveira, F, Hryniewicz, L, Sant'anna, A, Moura, L. (2020). Liderazgo femenino: percepciones, reflexiones y desafíos en la administración pública. Cadernos ebape.
- Münch, L. (2010). Administración. Pearson educación.
- Piconero, G. (2010).). Liderazgo empresarial, cómo ser un buen líder en nuestra empresa y cómo emprender con liderazgo. Buenos aires.
- Rolfe, P. (2011). Transformational leadership theory: what every leader needs to know. Nurse leade
- Santa-bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. Psicothema.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. Journal of business studies quarterly
- Torres, F. y Ríos, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios gerenciales.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: are they different.