

## **XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional**

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

### **Las nuevas generaciones y el liderazgo en las organizaciones**

Mesa Temática:

3. Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio organizacional

Modalidad: 1.1. Temática

Autores:

1. Raquel López García<sup>1</sup>,

Correo Electrónico: [rakelopezg@gmail.com](mailto:rakelopezg@gmail.com)

Teléfono **VÁLIDO LOCALIZABLE**: 9932226923.

2. Gladys Elena Mateos Gutiérrez,

Correo Electrónico: [glama3@hotmail.com](mailto:glama3@hotmail.com),

Teléfono Celular: 9931372506.

3. Herminia Banda Izeta,

Correo Electrónico: [hbi05@hotmail.com](mailto:hbi05@hotmail.com),

Teléfono Celular: 9931328482.

4. Alejandro Mustieles Ocaña,

Correo Electrónico [musstieles10@hotmail.com](mailto:musstieles10@hotmail.com)

Teléfono Celular: 9931931522

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco  
Avenida Universidad s/n, Zona de la Cultura, Col. Magisterial,  
C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco México.

Ciudad de México, México, 9 al 13 de septiembre de 2019

## **Las nuevas generaciones y el liderazgo en las organizaciones**

### **Resumen**

La Administración es una actividad inseparable a cualquier organismo o grupo social logrando la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados, para llevarlas con éxito a conseguir sus objetivos es necesario las habilidades de un líder como la persona que producirá el cambio más efectivo en el rendimiento del grupo.

Los grupos de trabajo han evolucionado conforme a las generaciones, desde las Tradicionalistas o generación silenciosa, Baby boomers, y X, hasta las nuevas generaciones Millennials y Z, ya que son estas últimas quienes están acaparando y remodelando la fuerza laboral, por lo que el liderazgo que se ejercer en las organizaciones tienen que tener la capacidad de asegurar la atracción, motivación, desarrollo y retención de personas de las nuevas generaciones para impulsar la productividad de la organización.

Su interacción Liderazgo y nuevas generaciones, obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo que originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema. En las Organizaciones exitosas no se administran personas, ni Recursos Humanos, sino que se administran con las personas a quienes se le ve como agentes activos y proactivos dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, haciendo la convivencia entre personas y organizaciones más eficaz, útil, satisfactoria y sinérgica, dependiendo de la manera como el liderazgo en las organizaciones pretenden relacionarse e interactuar con las personas que hacen parte de ellas.

### **Palabras clave**

Liderazgo, generaciones, organizaciones

## **Desarrollo**

### **Las personas y las Organizaciones**

La interacción entre personas y organizaciones es un tema dinámico y complejo que puede ser visto desde diversas perspectivas, Barnard (1971) hace una distinción interesante entre eficiencia y eficacia en cuanto a los resultados de la interacción de personas y organizaciones. Según este autor, aunque toda persona debe ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales a través de su participación en la organización, también debe ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

#### **Las personas según su Generación**

Actualmente en las organizaciones corporativas existe una mezcla de generaciones, las cuales se deben analizar con la finalidad de generar un ambiente armónico y productivo, reconociendo que la diversidad de generaciones es valiosa; cada una de las generaciones fue impactada por diferentes sucesos sociales, económicos y políticos, que influyen en las características del grupo, esta diversidad es la que nos ayuda a coexistir y general mayor sinergia cuando se respetan las perspectivas con el fin de obtener la mayor ventaja de cada una de ellas.

Entre los factores para analizar a los grupos y su interacción con las organizaciones, la generación del año en que nacieron, está haciendo un factor determinante que los hace más competitivos en el mercado laboral, existe una categorización de las generaciones que conviven en las empresas.

- Los Tradicionalistas o generación silenciosa: Nacieron entre 1922 y 1945. Cuentan con más de 65 años. (Forbes, 2014)

- Los Baby boomers: Nacidos entre 1946 y 1964. Tienen entre 46 y 64 años. (Chicago Sun-Times, 2009)
- La Generación X: Nacieron entre 1965 y 1979. Tienen entre 34 y 45 años. (El País, 2009)
- La Generación Millennials (Jóvenes del Milenio): Nacieron entre 1980 y 2001. Están entre la etapa de adolescencia y los 35 años. (The United States Census Bureau, 2015)
- La Generación Z: Nacieron entre el 2001 hasta la actualidad. (American Marketin Association 2015)

Según el área de Recursos Humanos, cada una de las generaciones cuenta con aspectos positivos y aspectos negativos, los profesionales que tienen como función el reclutamiento y la selección sabrán identificarlos de inmediato.

### ***Tradicionalistas.***

Aspectos positivos: Tienen experiencia, conocimiento y madurez. Tienen dominio de sus actividades y muestran una gran dedicación a su trabajo.

Aspectos negativos: No abren sus horizontes, no están dispuestos a cambiar. Son lentos, no aceptan presiones y tiene algunos problemas de salud. Otras características son falta de agilidad física y tranquilos.

### ***Baby boomers.***

Aspectos Positivos: Apoyan a las personas de nuevo ingreso. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejar huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Son muy responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse.

Las nuevas generaciones

Aspectos negativos: No se acoplan con personas de menor edad. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios y cuentan con un pensamiento cerrado. Tienen deseos de retirarse. Otras características: Están cansados y creen tener competencia con los jóvenes. Conocen bien sus actividades.

### ***Generación X.***

Aspectos positivos: Tienen experiencia y responsabilidad y están más capacitados. Cuentan con mayor estabilidad, cuidan su empleo y enseñan a los jóvenes.

Aspectos negativos: Tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas, suelen ser conformistas y apáticos. Otras características: Tienen una vida estable y tienen sus propias ideas.

### ***Millenials (Jóvenes del Milenio).***

Aspectos positivos: Tienen nuevas ideas y estrategias, cuentan con frescura y energía. Tienen mejor actitud y más agresividad. Están más actualizados a la tecnología.

Aspectos negativos: Son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y les cuesta acatar reglas. Otras características son la estabilidad laboral no es su prioridad, tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.

Por lo tanto, las organizaciones que entiendan las expectativas de las nuevas generaciones y que preparen a sus líderes para relacionarse con estas serán las que aseguren el éxito en el futuro.

## **El Liderazgo**

A lo largo de la historia han sido mucho los autores que han hablado sobre el liderazgo de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo existiendo diversas definiciones acerca del tema.

John C. Maxwell: "El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior".

Idalberto Chiavenato: "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: "el liderazgo no es más que 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".

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.

Stodgdill: "El liderazgo no es un tema de status meramente pasivo o la mera posesión de una combinación de rasgos. Más bien parece ser una relación de los métodos de trabajo entre los miembros de un grupo, en el que el líder adquiere un status gracias a la participación activa y la demostración para llevar a cabo tareas cooperativas hasta completarlas".

Gibb: "El liderazgo se da en grupos cuyos miembros satisfacen las necesidades individuales gracias a la interacción con otros".

Hempfill: "Liderazgo es la iniciación de actos cuyo resultado es un modelo consistente en la interacción en un grupo a la solución de un problema mutuo".

Fiedler: "El liderazgo es parte de la administración, pero no toda de ella... El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos".

Stoner: "Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo."

Cattell: Define al líder como "la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo".

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto,

Liderazgo e Innovación empresarial (2011)

### **El liderazgo en la Administración**

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la

existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades, Ramos García M. (2008).

Es el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos.

Aquí se valoran las principales implicaciones que tiene esta definición:

- El liderazgo involucra a otras personas.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.
- Reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

### **Liderazgo organizacional**

Funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes que se dividen el trabajo en distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas.



El liderazgo organizacional es imprescindible en el desarrollo satisfactorio de las empresas de clase mundial, donde el recurso humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de estos recursos está uno que es escaso y muy valioso: los líderes.

Es muy importante la realización de un diagnóstico del liderazgo que nos permita conocer si existe una influencia del mismo en el cumplimiento de las tareas de dicha organización.

Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional, El Liderazgo en la Organizaciones. (2013).

### **Hacia organizaciones más humanas**

Los lugares de trabajo más admirados son aquellos donde los colaboradores confían en sus líderes, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan su ambiente laboral.

En la vida lo más valioso que uno puede construir son relaciones de calidad. No a través de un checklist de políticas y programas, sino con base en la confianza, el orgullo y el compañerismo que sienten las personas en su ambiente laboral.

Cualquier organización puede ser un excelente lugar de trabajo, independientemente de su tamaño o giro. Sin embargo, no es raro escuchar que solo las grandes firmas cuentan con prácticas de Recursos Humanos de superior calidad y eficacia. También se puede pensar erróneamente que puede ser necesario disponer de un presupuesto robusto o un sistema interno muy

sofisticado. Más allá del capital que se pueda o no invertir, las Mejores Empresas para trabajar de alto potencial han demostrado que las estrategias exitosas en cultura organizacional se relacionan más en los “cómos”; es decir, la forma en cómo las compañías se interesan por inspirar, comunicar, reconocer, desarrollar y cuidar a sus colaboradores. Año con año, las acciones en este rubro son más integrales, originales y humanas, sin dejar a un lado que deben estar alineadas a la misión y visión de la organización. Todo esto con el fin de generar un equipo de trabajo feliz, pleno, productivo y comprometido. Sin duda, el deseo cumplido de cualquier empresario y directivo en el mundo. Las mejores empresas para trabajar del ranking se preocupan por un bienestar de la gente. En tanto que algunas compañías ven más allá del progreso profesional y le prestan mayor atención al ser humano.

Aunado a todo este dinamismo, algunas compañías se han enfocado en promover la mejora continua y la colaboración para no solo elevar la productividad e ingresos, sino mantenerse competitivas en el mercado nacional e internacional. En este contexto una de las prácticas más notables es la formación de comités y equipos autos dirigidos y multidisciplinarios. También por medio de concursos han surgido ideas innovadoras para perfeccionar procesos y costos. Igualmente, cada vez más permea la convicción de crear un ambiente organizacional con mayor bienestar y destinar capital para mejorar las prácticas de Recursos Humanos debido a los beneficios en los indicadores de negocio. En resumen, estas evidencias no solo sustentan la importancia que representa ser un excelente lugar de trabajo por los resultados concretos que trae consigo; sino que muestran que invertir en el personal y en ambientes laborales sanos produce

un ganar-ganar en colaboradores, líderes, clientes, proveedores, socios, inversionistas y comunidad en donde operan.

Great Place to Work certifica a las organizaciones basándose en un modelo integrado por cinco valores mundiales (también conocidos como dimensiones), credibilidad, orgullo, imparcialidad, respeto y compañerismo. Este reconocimiento se ofrece precisamente a las empresas cuya filosofía y valores se encuentran alineados a las cinco dimensiones que constituyen el modelo de Great Place to Work, dentro de estas categorías, lo principal es lo siguiente:

Credibilidad: comunicación, congruencia e integridad. Orgullo: trabajo individual, equipo y organización. Imparcialidad: equidad, ausencia de favoritismo y justicia. Respeto: apoyo, colaboración y cuidado del colaborador. Compañerismo: relaciones cercanas, hospitalidad y sentido de unidad.

Great Place to Work resalta el papel de los líderes, el cual es clave para la creación de excelentes lugares de trabajo. Personas comprometidas con el desarrollo y crecimiento del capital humano. Son ocho las competencias que se evalúan: Comunicación, Congruencia, Reconocimiento, Empowerment y Cercanía (trato humano).

La filosofía de Recursos Humanos les ha permitido generar un sentido de comunidad entre sus colaboradores y alcanzar utilidades más altas. No solo les genera confianza total con la gente alrededor sino grandes utilidades. La filosofía de Recursos Humanos no cambia: ser una organización más humana, Amazorrutia J. (2015).

### **El liderazgo como el trabajo en equipo**

está tan inmerso en nuestra vida diaria que no estamos conscientes de lo presente que está. Y es que el líder es el encargado de guiar, motivar, y saber sacar lo mejor de cada una de las personas que trabajan en su equipo con el fin de obtener el resultado óptimo.

Porque un líder no se encuentra sólo en las empresas, un líder es aquél que sabe gestionar y tratar a las personas de manera que saquen lo mejor de sí. Un líder escucha y opina, pero también hará todo lo que esté en su mano por el bien común, aunque eso signifique decir que se debe mejorar en muchos aspectos. Y es precisamente ésa la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo: crear una armonía donde todos y cada uno de sus componentes saben qué hacer y cómo llevarlo a su máxima expresión, Méndez Molla A. (2014)

### **Liderazgo para la calidad**

Para este tipo de liderazgo en la primera etapa se realizan actividades de organización y planificación, las cuales se realizarán una única vez. Las actividades de análisis, prevención, mejora y seguimiento de la calidad total deberán incorporarse de manera permanente al sistema de gestión de la empresa, a través de programas anuales y así, crear conciencia y espíritu de mejora de la calidad de la empresa en los niveles más altos.

Las actividades de la dirección como planificación, organización y toma de decisiones sólo serán efectivas cuando el líder motive y dirija a los empleados a la consecución de los objetivos. El líder es la persona capaz de influir en las actitudes, opiniones y acciones de los demás miembros de un colectivo sin necesidad de estar dotado de autoridad formal. Al líder se le juzga y se le admira por su eficacia, atractivo y por su bondad.

Todos los expertos destacan la importancia del líder como apoyo necesario para la mejora de la calidad, puesto que a través de su poder y desde los niveles superiores consigue un clima de cambio. Según James (1997), Mintzberg y Pfeffer definen el poder como la capacidad de afectar al comportamiento de los demás. Podemos distinguir dos tipos de poder: el poder legítimo quien puede formar la base para el poder de recompensa, coercitivo e informativo (refleja la posición que ostenta un individuo en una organización) y el poder basado en la experiencia, quien puede formar la base para el poder informativo y de referencia. En una organización orientada a la calidad, el poder legítimo se hará evidente cuando existan problemas en grupos disfuncionales, Méndez Molla A. (2014)

Según Llorens y Fuentes (2005), los auténticos líderes son quienes: -Tienen una visión de su negocio y razón de ser -Comunican su visión de negocio a través de la comunicación (reuniones de personal, hojas informativas, contacto con clientes y empleados), mostrando su compromiso con la calidad y premiando a los empleados héroes que cumplen las normas y objetivos del servicio. -Son emprendedores, siempre buscan el cambio. -Están obsesionados con la excelencia.

La calidad superior requiere un liderazgo inspirado a todos los niveles de la organización con lo cual, se debe hacer llegar el mandato de calidad a los directivos medios, además de crear un clima organizativo que les aliente a ser líderes también. Los directivos medios ofrecerán su apoyo y compromiso si están incluidos en la planificación del programa, análisis de progresos, compartir ideas e información. Para Showalter y Mulholland (1992), el líder deberá reforzar la comunicación y cooperación entre grupos frente a solución de problemas, así

como divulgar las lecciones aprendidas tanto positivas como negativas para la organización.

La provisión de un liderazgo de apoyo, requiere: Identificar al personal clave e implicarlo en la toma de decisiones. Recomendar la utilización de un lenguaje simbólico. Crear cultura de mejora continua, a través de recompensas y ánimos. Demostrar constancia del fin u objetivo que se pretende. Gestionar diferentes niveles de cambio para asegurar la unidad de trabajo u uniformidad. Con ello, el líder organizador dirigirá a la organización hacia la rentabilidad y mayor productividad, Llorens Montes, Fj., Fuentes Fuentes, Mm. (2005).

### **Características del liderazgo**

La propia definición de liderazgo enumera ya varias características:

*Capacidad de comunicarse.* La comunicación es en dos sentidos. Debe expresarse claramente sus ideas y sus instrucciones logrando que su gente las escuche y las entienda.

*Inteligencia emocional.* Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la *Inteligencia Emocional* como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios como la de los demás, de comunicarse entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

*Capacidad de establecer metas y objetivos.* Para dirigir un grupo hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

*Capacidad de planeación.* Una vez establecida la meta es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Fortaleza. Comenzar a verse a sí mismo con aplomo y confianza. La gente es atraída a esto y se aleja del nerviosismo, la falta de autenticidad y de la inseguridad. Es importante saber cómo se siente sobre sí mismo, estableciendo las habilidades para ser líder y ejercer la autoridad.

Esencialmente si no se siente importante y merecedor, no esperar que los compañeros de trabajo lo crean.

Energía positiva. Los líderes la muestran bañando a la gente con una actitud de poder hacer las cosas. Este punto de vista atrae a los compañeros de trabajo hacia ellos y allana el camino para la influencia, respeto y admiración de los otros.

En términos de liderazgo la energía positiva tiene un montón de beneficios y es un componente crucial. Cuando se es positivo se piensa en términos de soluciones no problemas, inspirar el tomar riesgos y tender a ser más persistente pensando con mayor claridad.

Por otra parte, ser más asertivo, ser más rápido y abierto a la comunicación con los otros empleados. Esta es la fundación de un liderazgo fuerte.

Pasión. Ser apasionado por el trabajo significa poseer una emoción sincera, profunda y auténtica. Esta emoción es contagiosa y atraerá naturalmente a otros a la manera de pensar.

La gente sigue el positivismo, la efectividad, inteligencia y resistencia. Todos son producto de lo mucho que se ama en lo que se hace.

Hasta aprender a amar el trabajo y esperar que se muestre esa energía positiva necesaria y que el liderazgo requiera, buscando proactivamente el trabajo perfecto o entrenarse para ser más apasionado en el empleo actual, tomando una decisión firme para quedarse o ir y atenerse a ella.

Desinterés. Los líderes son así. Están más interesados en los logros del grupo que en perseguir sus propias metas.



Al derramar consistentemente ánimo, preocupación y reconocimiento los compañeros de trabajo se sentirán más atraídos, tomar cada oportunidad para inyectar autoconfianza a aquellos que se lo ganaron.

Las cosas más importantes en el trabajo y en la vida requieren de esfuerzo, estudio y lo más importante práctica. El liderazgo no es diferente, entender que nadie nació siendo un líder. Se moldearon ellos mismos para convertirse en uno, Daft richard, Dorothy Marcic (2010).

### **Estilos de liderazgo**

Según Max Weber hay tres tipos puros de liderazgo:

Líder carismático. es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo. Líder tradicional, es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Líder legítimo podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo", el primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad, Daft Richard, Dorothy Marcic (2010).

### **Según la madurez de los seguidores.**

El enfoque de Hersey y Blanchard (2010) se centra en gran medida atención en las características de los seguidores, pues son estas las que determinan el comportamiento de liderazgo. Las personas con baja disposición para las tareas,

ya sea por su poca habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar.<sup>15</sup>

De acuerdo con esta teoría, un dirigente puede adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo con base en un conjunto del comportamiento de relaciones que se refiere al interés por las personas y del comportamiento de tareas que se refiere al interés por la productividad. Elegir un estilo conveniente dependerá en gran medida del nivel de disposición y madurez de los subordinados.

El estilo directivo refleja una alta preocupación en las tareas y bajo interés en las personas y las relaciones. Este estilo de alta dirección conlleva dar direcciones explícitas acerca de cómo y cuándo se deben desempeñar las tareas. En esta fase lo más apropiado es que el líder observe muchas de las conductas concernientes a las tareas. Es decir, los empleados deben recibir instrucciones en cuanto a sus tareas y habituarse con las reglas y procedimientos establecidas dentro de la organización. Un gerente que no dirija de una forma adecuada despertaría angustia y confusión entre los subordinados nuevos.

El estilo persuasivo está apoyado en un alto interés en las personas y al mismo tiempo preocupación en las tareas. Con este enfoque el líder determina y explica las decisiones y cede a los subordinados la oportunidad de realizar preguntas y de esta forma obtener mayor claridad y comprensión con respecto a las tareas laborales.

El estilo participativo, que se refiere a una combinación de alto interés en las personas y relaciones y bajo interés en las tareas de la producción. En este

estilo el líder comparte las ideas con los subordinados, les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

En esta fase los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar de forma activa más responsabilidades. El líder ya no tendrá la necesidad de dirigir tanto, sin embargo, el líder sí tendrá que seguir siendo respetado y seguirá ofreciendo apoyo con el fin de reforzar la determinación de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad.

Y por último el estilo delegador, que manifiesta un bajo interés por las relaciones del mismo modo por las tareas. Este estilo ofrece poca dirección y apoyo debido a que el líder delega a sus seguidores la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución. Es decir, conforme los seguidores van adquiriendo gradualmente más confianza, así como experiencia y auto-gestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase los seguidores ya no requieren ni esperan una mayor dirección de su administrador. Es decir, cada vez son más autónomos.

Figura 1 Variaciones de estilos de liderazgo según la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: Stoner, James A. F. (1996). *Administración* (Sexta edición edición). Prentice-Hall.

### **Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados**

Liderazgo transaccional. Los miembros del equipo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el equipo de trabajo.

Liderazgo transformacional o carismático. El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus colaboradores

y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Liderazgo auténtico. Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.

Liderazgo lateral. Se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.

Liderazgo longitudinal. También llamado "liderazgo piramidal", es el que se realiza entre personas separadas por grados jerárquicos, de tal modo que la influencia del líder hacia los liderados se fundamenta en la autoridad y conocimientos del líder. Este estilo es extensamente utilizado en política y en algunos grupos milicianos, Daft richard, Dorothy Marcic (2010).

Ser líder implica diferir con las ideologías de la mayoría porque implica tener responsabilidad para argumentar y debatir para inspirar seguridad. Tener un buen liderazgo implica responsabilidad para el bienestar del grupo, por tal motivo algunas personas se enojarán por sus acciones y decisiones, querer ganarse la simpatía de todos es un signo de mediocridad. Los líderes verdaderos se muestran accesibles y se ponen a su disposición.

Procurar retar a los profesionales, no tener miedo. Deber aprender de los profesionales, buscarlos como sus socios, observarlos detenidamente. El liderazgo es solitario. Ser el presidente o gerente general de una gran empresa,

director de un proyecto, la única responsabilidad es únicamente propia, aun cuando se motive la participación de los subalternos, la decisión que se tome únicamente será propia, aun cuando sean decisiones difíciles e inequívocas que influirán en el destino de la colectividad, Richard L. Daft (2008).

### 3.12.- Estilos de liderazgo más comunes

Estilos de liderazgo hay muchos, pero estilos de liderazgo que tengan éxito no tantos.

Los tres estilos de liderazgo que más éxito tienen en las organizaciones y por ello son los tres estilos de liderazgo más comunes que podemos encontrar:

1. Líder autoritario: el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

2. Líder democrático: las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

3. Líder liberal o líder Laissez Faire: laissez faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

El psicólogo Kurt Lewin durante sus investigaciones sobre el liderazgo durante la Segunda Guerra Mundial, fue quien destacó estos tres estilos de liderazgo que al día de hoy siguen siendo los más habituales en el mundo de las organizaciones. A pesar de que los estudios afirman que el liderazgo democrático es el mejor, el liderazgo autocrático o autoritario y el liderazgo liberal son todavía dos grandes estilos muy presentes en multitud de empresas y organizaciones.

### **El líder**

El líder es la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño. Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente porque es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Un líder es mucho más que un jefe. Los subordinados a un jefe podrán dejarse dirigir, pero quizás no compartan las ideas del jefe o de la organización. Un subordinado podría obedecer a su jefe, pero está pensando en salirse del grupo para irse a otra que más le convenga. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo mejor para la mayoría.

Un líder es una persona que posee la capacidad de atraer y relacionarse con sus pares, influyendo en las mentes de las personas que trabajan con él. Además, es importante que este líder tenga la capacidad de incentivar, gestionar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, entusiasmando a alcanzar un objetivo.

Cuando la estructura de un negocio crece, cada líder debe mantener una perspectiva clara para que la empresa funcione bajo los valores y las metas que rigen a la compañía, de esta manera se lograrán el éxito esperado.

Para llevar a cabo esta tarea que no es fácil de conseguir, existen ciertas características que deben desarrollar las personas que ejercen el liderazgo en una organización, las principales son:

### ***Claridad del negocio***

La función de líder obliga a asegurarse de crear y mantener una idea clara y atractiva para sus clientes que permita diferenciarse de la competencia. Esta característica permite que la idea central del negocio persista vigente, manteniendo el posicionamiento adecuado de la marca entre los compradores.

Además, sólo sabiendo con certeza qué es el negocio y qué se espera de él se pueden definir estrategias basándose en objetivos. Por eso se debe tener muy en claro qué es lo que se quiere lograr como empresario.

### ***Planeación y adaptación***

Adelantarse a la idea de la competencia refleja habilidad de liderazgo, debido a que al estar pendiente de los cambios o tendencias se podrá planear los ajustes correspondientes que sean necesarios para el negocio y que evitarán quedarse rezagado en un futuro.

Es necesario que el líder sepa adaptarse e incluso adelantarse a los cambios, de otra manera no podrá mantenerse a la vanguardia del tan movible mercado.

### ***Desarrollo del personal***



Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a los trabajadores favorecerá en gran medida al negocio, permitirá que los empleados se especialicen aún más en determinadas áreas para luego implementar esos conocimientos en la empresa. Identificar bien a cada miembro del equipo, preocuparse por sus intereses y por ellos mismos, eso servirá para saber a quién conviene retener y disminuir la fuga de talento.

Tener muy bien definida la manera de comunicarse con ellos. Evitar siempre cualquier tipo de actitud o arrogancia y mejor crear un ambiente de confianza donde el equipo se sienta libre de hacer sugerencias y compartir problemas.

### ***Retroalimentación***

Asegurarse de ser un líder que corrige los errores o percepciones incorrectas mediante la promoción de acciones correctivas oportunas. Abrir la mente y ser más receptivo respecto de lo que sucede en el entorno y en el personal. La perfección continua es clave para ser un buen líder.

Hacer juntas periódicas en donde todos los colaboradores participen, escuchar sus ideas y sus propuestas, seguramente en ellas se encuentran buenas soluciones y estrategias. Recordar que los empleados son las personas que día a día están en contacto con los clientes y que por tanto pueden aportar muy buenas alternativas para cautivarlos.

Si el equipo presenta alguna queja o tiene algún problema asegurarse de que se resuelva. Es primordial para ser líder el ser considerado como alguien que es capaz de arreglar las cosas y llevar al equipo al éxito.

### ***Brindar apoyo***

Los líderes tienen la capacidad de dar apoyo emocional a aquellas personas que lo necesitan. Además, son conscientes de que ellos son los responsables de su grupo de trabajo y por tanto de conseguir las metas establecidas. Reconocer el trabajo de los empleados aportará a incentivar el trabajo en equipo y a motivarlos lo que aumentará su productividad. Daft, Richard L. (2008).

## **Ventajas y Desventajas**

### ***Ventajas***

Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.

Se está actualizando en los temas de interés.

Es la cabeza y responsable frente a otras directrices

Se da sentido humano a la administración.

Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.

La persona líder construye el ser persona.

### ***Desventajas:***

-Se tiene demasiadas responsabilidades.

-Quita mucho tiempo personal.

-Ser responsable cuando un miembro comete un error.

-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.

-Se pierde confianza de grupo cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.

-Se está a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Ramos Garcia M. (2008).

### **Características del nuevo líder**

1. Cercano.- El jefe de despacho pasó a la historia.
2. Realista.- Conoce los recursos que tiene y hasta dónde puede llegar con ellos.
3. Socialmente hábil.-Asertivo, empático y claro.
4. Atrevido.- Nada de miedo al fracaso.
5. Mente abierta.- Reconoce las oportunidades donde las hay.
6. Orientado a largo plazo.- Visión de progreso. Resultados a largo plazo pero muy significativos.
7. Cualitativo.- Enfocado a la calidad y no la cantidad.
8. Menos jerárquico.- Organización lineal y complementaria.
9. Innovador y creativo.- Creatividad e innovación son bien recibidas.
10. Bien común.- Lucha por el bien común de la empresa.
11. Contacto con tacto. - Persona a persona. Elimina toda clase de burocracia.
12. Ético. - Mente y espíritu de líder, Mendez Molla A. (2014)

### **La inteligencia emocional en los líderes**

Pero un gran líder no sólo identifica, conoce y gestiona sus propias emociones. Son capaces de hacerlo con las de los demás y además de una manera muy poderosa. Esto es lo que se conoce como inteligencia emocional. Daniel

Goleman, experto en inteligencia emocional la define como la capacidad para reconocer sentimientos en uno mismo y en otros, siendo hábil para gestionarlos y dirigirlos a la hora de relacionarse con los demás. Las personas que cuentan con alta inteligencia emocional tienen la capacidad de ajustar sus comportamientos y emociones a las situaciones y esto lo pueden hacer por su capacidad para reconocer sus propias emociones, así como las de los demás. Esto es a mayor inteligencia emocional, mayor capacidad para reconocer emociones y adaptarse a las situaciones, por lo que mayor probabilidad de sacar algo beneficioso y productivo de éstas.

Algunos pilares de la inteligencia emocional para trabajar:

### 1. Empatía

Los líderes IE no temen las emociones de los demás. Al contrario se preocupan porque sus empleados y cualquier persona que trabaje con ellos estén y se sientan bien. La base de una organización exitosa son unos trabajadores felices y ellos lo saben.

### 2. Comunicación efectiva

La motivación nace de una comunicación efectiva. La claridad y coherencia en transmitir un pensamiento o un mandato da a los empleados la capacidad de entender lo que se les pide o espera de ellos. Esto se extiende a ser capaz de escuchar sin juzgar, mantener las emociones bajo control y hacer preguntas cuando sea necesario para intentar entender. La gente tiene que creer en su líder y la comunicación es la clave para que la credibilidad.

### 3. Autoconocimiento

Con el autoconocimiento un líder sabe cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Es consciente como para saber en qué tareas es buena y en qué tareas necesita la astucia de otras personas.

Si un líder no se conoce puede caer en sus propios errores, tomar riesgos demasiado altos o incluso transmitir la imagen de que sus palabras no concuerdan con sus acciones. Algo totalmente desmoralizador para sus empleados.

#### 4. Autenticidad

Un líder IE posee el coraje como para mantenerse fiel a sus principios sin perder de vista la realidad. Tal líder comprende sus propios valores y es coherente aplicándolos. Es íntegro, auténtico y transparente.

#### 5. Respeto

El respeto no sólo trata de los demás. Un líder IE practica el auto-respeto. La forma en la que el líder se trate a sí mismo es lo que queda reflejado en los demás. Y la mejor forma de sacar lo mejor en los demás es tratarlos a todos por igual en cada situación, incluso a él mismo.

#### 6. Liderar con el corazón

Los líderes que tienen pasión muestran sus emociones y vulnerabilidad se conectan con sus empleados a un nivel emocional.

Muchos líderes son analíticos y calculadores sin saber que eso los está distanciando de sus empleados. Las dictaduras no funcionan en una empresa sobre todo a largo plazo. Y con esto no quiere decir que un líder apasionado sea

un líder blando. Quiere decir que tratar los temas con calidez y tacto es lo mejor que un líder puede hacer.

#### 7. Sentido del humor

Si un líder es siempre serio crea un ambiente muy frío. Y es que parece ser que a muchos líderes no les gusta parecer "malos". Pues generalmente esto es un signo de inseguridad. Un líder IE muestra equilibrio. Si hay que reírse se ríe y sí que hay trabajar se trabaja.

#### 8. Confianza

Los empleados se fijan en el líder para ver señales de cómo responde a las circunstancias y si es capaz de mantener la calma y transmitírsela al equipo. El buen líder trata de tener la suficiente confianza como para tomar decisiones y no dejarlas a un segundo plano. Aquéllos que inspiran a otros a seguirles hacia lo desconocido son los que poseen confianza en ellos mismos.

#### 9. Intuición

Estar al frente de un equipo sin un mapa implica que todo es incierto y cuanto mayor es el riesgo, mayor es la presión. La lógica es importante pero no debe ni puede ser el único factor determinante para tomar una decisión. Y esto los líderes IE lo saben muy bien.

#### 10. Creatividad

La creatividad es el rasgo más importante que debe tener un líder. Se trata de ser capaz de reconducir el rumbo establecido y buscar más allá de todo eso. Ya lo decía Steve Jobs (2015), "la creatividad consiste simplemente en conectar cosas". Y ya nacerá la innovación de todo eso. Mendez Molla A.

## **Cómo ser un líder más humano**

La ética, generosidad y paciencia son características de una buena cabeza de equipo que genera mayor lealtad y productividad.

El líder con sentido humano se forma a partir de lo que aprende en la vida y de los conceptos que descubre en su camino. El coach empresarial y de vida Alfredo Culebro, socio fundador en Wealth Planters Oficial, una empresa dedicada a motivar el potencial humano dice que cuando un emprendedor logra un liderazgo de este tipo, genera un impacto positivo en su organización permitiendo que sus empleados trabajen con mayor entusiasmo y sean más productivos.

Al respecto, se considera que, si un líder se mantiene en paz y optimista en un 100%, logrará equilibrio en todas las facetas de su vida y un acto de sinergia con los demás. Es como un virus positivo que se contagia y expande en el resto del personal. Si por el contrario vive el 65% de su tiempo en estrés provocará este mismo efecto entre los miembros de su equipo.

Por lo tanto, como líder procurar las siguientes características que ayudarán a integrar un equipo de alto desempeño dispuesto a colaborar durante muchos años.

1. **Energía.** Un buen líder debe tener energía positiva que se transmita como corriente eléctrica entre sus colaboradores para emprender cualquier cruzada. Tener presente que el éxito de una empresa siempre va en función de los empleados y de la energía positiva con la que ellos trabajen.

2. **Generosidad.** Para mucha gente este concepto consiste en dar dinero a una fundación o a las personas pobres que ven en la calle; sin embargo, el ser generoso significa ser más consciente y empezar con pequeñas acciones

positivas. Por ejemplo, no tirar basura en la vía pública, ceder el paso o ayudar a un adulto mayor a cruzar la calle. “Si se entiende así la generosidad realmente se trascenderá y transformará”, señala Culebro. Además, quien es generoso en casa, en el trabajo y en la vida en general, tendrá la capacidad de reformar toda una organización.

Si en la empresa se es justo y se ayuda a todos los que en ella participan, se obtendrá mejores ingresos económicos y facilidad de operación. La generosidad se irá extendiendo como una onda expansiva al resto de los empleados, lo que conducirá a una alta productividad, reducción de las tasas de rotación e incluso, mayor satisfacción de los clientes.

3. **Ética.** Un buen líder comprende la ética y la mantiene; es decir, entiende cuáles son las reglas y las respeta. Las actitudes éticas sembrarán las semillas de la lealtad en la compañía. Recordar que la buena reputación se crea y las consecuencias de ser ético son abundancia ilimitada y éxito en la empresa.

Los beneficios de un liderazgo ético darán mejoras en la imagen de la organización, así como mayor credibilidad y confianza de los inversionistas y colaboradores; será un ejemplo para los demás en el mercado y reducirá los conflictos de los miembros que conforman el equipo. El liderazgo ético es un comportamiento contagioso que siempre será reconocido y recompensado, Escobar Fátima (2015)

### **Razones para ser un líder**

Poca gente recordará a los hombres en las trincheras, pero muchos recordarán a aquellos hombres que condujeron a sus semejantes a lograr grandes cosas.

### ***Marcar la diferencia***



Tener en cuenta que los líderes toman decisiones cuya repercusión tiene un gran alcance. Aprovecharlo para inculcar valores y principios no sólo desde el punto de vista de un líder, sino de la perspectiva de una persona cuyas palabras y comportamientos van a calar en el resto de personas que tiene a su mando, las cuales, a su vez, a través de esa experiencia calarán a sus allegados.

### ***Fomentar el cambio***

El cambio es algo constante y habitual en nuestro entorno y uno de los aspectos más difíciles para cualquier grupo u organización es adaptarse al cambio. Un líder eficaz abrazará el desafío del cambio y lo tomará como una oportunidad para mejorar y crecer. Cambiar es positivo y constructivo y ese es el mensaje que el buen líder ha de fomentar entre su grupo.

Sacar lo mejor de cada uno

Los líderes tienen la capacidad de motivar y promover la grandeza a otros. Un buen líder conoce los puntos fuertes de cada uno de su equipo y saca lo mejor de cada uno de ellos. El grupo espera que le digan qué deber hacer, pero los buenos líderes reconocen las destrezas de cada uno y saca lo mejor de todos ellos desafiándoles a ellos mismos a ir más allá de lo que ellos creen que son capaces de llegar.

### ***Aumentar el rendimiento***

Con la capacidad de sacar lo mejor de cada persona del grupo el líder tiene la capacidad de aumentar el rendimiento global de toda su organización y haciéndolo además de una manera satisfactoria para sus trabajadores. No siempre las decisiones de los líderes son populares entre la organización, pero

un buen liderazgo no significa escoger la decisión más popular, sino la más necesaria y haciéndolo, además teniendo en cuenta a todas las partes involucradas.

### ***Ayudar a los demás***

Un buen líder no sólo promueve el cambio y la mejora a sus trabajadores con fines laborales, un buen líder dedica la mayor parte de su tiempo y energía en ayudar a sus trabajadores a tener más éxito, a desempeñar mejor su función, a dar retroalimentación y proporcionar los recursos necesarios para que se dé una armonía laboral y personal, Mendez Molla A. (2015)

En opinión de expertos en Desarrollo Organizacional existen muchos tipos de liderazgo. En opinión de otros, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder, Mendez Molla A. (2015).

### **BIBLIOGRAFÍA**

Barnard, Chester I. As funcoes do executivo. Sao Paulo. Atlas. 1971. (citado por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2000).

Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos, Silo Paulo, McGraw· Hill, Makron Books, pp. 135-158.

Chester 1. Barnard, As iutvcoe: do executivo, Sao Paulo, Atlas, 1971, p. 286

(citado por Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Silo Paulo, McGraw· Hill, 2000 p.11

Liderazgo e Innovación empresarial (n.d)

<http://anniesanchezgutierrez.blogspot.co.id/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>

Ramos García M. (2008). Administración y Liderazgo. Año de las Cumbres Mundiales en el Perú.

[http://www.monografias.com/trabajos70/administracion-liderazgo/administracion\\_liderazgo2.shtml#ixzz3x9da9THm](http://www.monografias.com/trabajos70/administracion-liderazgo/administracion_liderazgo2.shtml#ixzz3x9da9THm)

El Liderazgo en la Organizaciones. (n.d.)

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/12/liderazgo-organizacional.html>

Amazorrutia J. (2015). Hacia Organizaciones Más Humanas, Revista Entrepeneur, Volumen 23 número 11 Noviembre pp.88-89

Mendez Molla A. (2014) importancia del Liderazgo y Trabajo en Equipo.

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2014/01/liderazgo-y-trabajo-en-equipo.html>

LLORENS MONTES, FJ., FUENTES FUENTES, MM. (2005). Gestión de la calidad empresarial. Madrid: Ediciones Pirámide

Daft richard, Dorothy Marcic (2010). «11 liderazgo». Introducción a la administración (Sexta edición edición). México: Cencage Learning. p. 419.

Stoner, James A. F. (1996). Administración (Sexta edición edición). Prentice-Hall

Stoner, James A. F. (1996). Administración (Sexta edición edición). Prentice-Hall

Richard L. Daft (2008). Estilos de Liderazgo más comunes.

<https://psicologosenlinea.net/208-definicion-de-lider-liderazgo-segun-richard-l-daft-liderazgo-desarrollador-tipologia-de-liderazgo-y-caracteristicas-entre-otras-clasificaciones.html>

Daft, Mendez Molla A. (2015). Euroresidentes <http://liderazgo.euroresidentes.com/2015/06/10-senales-de-que-eres-un-lider-pero.html> Richard L. La experiencia del liderazgo. Cengage learning. Tercera edición.

Mendez Molla A. (2014) Euroresidentes

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2014/04/12-caracteristicas-del-nuevo-lider.html>

Mark Hunter (2015). Soy Entrepreneur.com

<http://www.soyentrepreneur.com/27494-8-errores-de-los-nuevos-lideres.html>

SoyEntrepreneur (2015).

<http://www.soyentrepreneur.com/29281-10-cosas-que-no-debe-hacer-un-lider.html>

Mendez Molla A. (2015). Euroresidentes

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2014/10/100-reglas-de-sentido-comun-para-los.html>

Mendez Molla A. (2015). Euroresidentes

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2015/03/la-inteligencia-emocional-es.html>

Las nuevas generaciones

Escobar Fátima (2015) Soy Entrepreneur.com

<http://www.soyentrepreneur.com/28828-como-ser-un-lider-mas-humano.html>

Mendez Molla A. (2015) Soy entrepreneur.com

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/12/5-buenas-razones-para-ser-un-buen-lider.html>

Mendez Molla A. (2015). Euroresidentes

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2015/06/10-senales-de-que-eres-un-lider-pero.html>

Mendez Molla A. (2015) Euroresidentes

<http://liderazgo.euroresidentes.com/2014/09/5-eficaces-maneras-de-convertirse-en-un.html>