

## LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: ¿CÓMO DIAGNOSTICARLO?

Ing. Dariel Acosta Alvarez, Entrenador de Cuadros del CEDE de la Universidad Central de Las Villas

Dr. Lic. Calixto Gerardo Gómez Parets, Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del MES.

Lic. Dipl. Ramón Enrique Mérida, Profesor del CEDE de la Universidad Central de Las Villas.

### Introducción.

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. Distintos autores afirman que la crisis actual en Latinoamérica esta relacionada con un “vacío de liderazgo”, esta se extiende también a las empresas, donde se ausenta en muchas ocasiones aquel capital humano capaz de transformar las ideas en realidades.

El presente artículo pretende teniendo en cuenta los distintos conceptos dados por diversos autores conocedores del liderazgo organizacional, además del análisis de las teorías existentes y de los distintos métodos, la elaboración de un procedimiento para diagnosticar el liderazgo organizacional en las empresas. Para realizar un cambio organizacional, para llevar a cabo programas de calidad, para fidelizar clientes, 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. Se pretende un líder transformacional, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas.

### Desarrollo.

Los conceptos de liderazgo organizacional han evolucionado mucho desde que se aplicaba a la administración de personal hasta hoy donde abarca una serie de funciones formando un sistema integrador.

Marín-Zamora (1998) “ 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. El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los

distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas ”.

El autor refiere que estos conocedores del tema hacen especial énfasis en el proceso de influencia ejercida entre el líder y sus seguidores, de forma tal que el beneficio sea de ambas partes: el alcance de las metas.

Stoner (1995) refiere a la definición dada por Stogdill, habla de liderazgo organizacional, y lo percibe como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo.

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. James MC Gregor argumenta que el liderazgo que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

El estudio empírico y teórico del liderazgo en las organizaciones es impresionante y extenso, desde las teoría X e Y de Mc Gregor y sistemas de Likert; pasando por el grid gerencial de Blake y Moun-ton; hasta lo que Peter Druker en el líder de futuro y Peter Senge en la quinta disciplina, escriben y plantean acerca de este fenómeno.

Algunas teorías existentes:

- **Teoría de los Recursos Cognoscitivos**
- **Teoría del Intercambio Líder – Miembro**
- **Teoría Trayectoria-Meta**
- **Teoría de la Atribución del Liderazgo.**
- **Teorías gerenciales de Douglas McGregor.**
  - ✓ **Teoría “X”**
  - ✓ **Teoría “Y”**
- **Teoría del Liderazgo Carismático.**

El liderazgo fue evolucionado a través de distintos enfoques:

El enfoque de la **cualidad de liderazgo** fue el intento de de identificar las características de los líderes fue el primer esfuerzo sistemático de los investigadores por entender el liderazgo.

El enfoque **conductista** aparece cuando se hizo evidente que los líderes eficaces no aprecian presentar rasgos o características distintivas, los investigadores trataron de separar los comportamientos que les conferían esa cualidad.

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Por tanto, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular. En conjunto, las teorías resultantes de estas investigaciones constituyen el enfoque **de contingencias** en el liderazgo.

## **Estilos de liderazgo**

Distefano, Joseph J. (2001) categoriza los comportamientos claves del liderazgo utilizando tres estilos de liderazgo de los que se sabe tienen diferentes efectos sobre los resultados:

**1. Liderazgo transformacional o motivador.** Muestra los siguientes cinco comportamientos:

- 1.1. Visión: El líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización. El líder expresa optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo.
- 1.2. Inspiración: Los líderes generan emoción en el trabajo y elevan la moral mediante símbolos e imágenes.
- 1.3. Estimulación: Los líderes crean interés en las ideas nuevas y estimulan a los empleados a pensar acerca de los problemas con ideas innovadoras. Los líderes transformacionales fomentan el re-pensamiento de ideas y el cuestionamiento de los métodos antiguos. Acogen con beneplácito las ideas salvajes y animan el pensamiento divergente.
- 1.4. Formación: Los líderes forman, aconsejan y echan una mano a los demás para mejorar sus resultados, escuchan atentamente y expresan aliento y apoyo a las habilidades de los otros para lograr las altas expectativas inherentes a su visión. Dan un feedback positivo para conseguir un funcionamiento potente y proporcionar oportunidades para el desarrollo mediante la oferta de tareas interesantes y que suponen un reto.
- 1.5. Creación de equipo: Los líderes construyen equipos eficaces seleccionando a miembros del mismo que tengan capacidades complementarias. Incrementan la confianza del equipo y le animan a creer en sus propias expectativas al compartir la información, dando respuestas positivas y utilizando las habilidades individuales de cada miembro para evitar los obstáculos en el funcionamiento del equipo.

**2. Liderazgo transaccional u orientado a resultados.**

Este estilo utiliza el sistema del premio y el castigo, reconocen y recompensa a sus empleados con respeto a haber obtenido los objetivos previamente marcados. Este comportamiento tiene como resultado un funcionamiento coherente con las expectativas creadas. Si el líder enfatiza las deficiencias, el resultado suele estar por debajo de las expectativas, especialmente si el líder espera hasta que los errores se hayan consumado.

**3. Liderazgo laissez-faire o ausencia de liderazgo.**

El comportamiento de algunos líderes indica que creen que el mejor liderazgo es la ausencia del mismo. Aunque estos líderes puedan pensar que están animando a sus empleados a trabajar con libertad, en realidad abdican en vez de delegar. Para sus seguidores los líderes laissez-faire se presentan como desimplicados e indecisos. Muchas veces no están disponibles cuando se les necesita o cuando se produce una crisis. Como es de esperar estos comportamientos producen resultados muy por debajo de lo esperado.

También existe otra clasificación, mucho más específica donde se definen seis estilos para liderar.

- · Estilo coercitivo.
- Estilo orientativo.
- Estilo afiliativo.
- Estilo participativo.
- Estilo imitativo.
- Estilo capacitador.

▪  
**Estilo coercitivo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- ❖ Da muchas instrucciones directas, indicando a los colaboradores qué hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- ❖ Espera la obediencia inmediata.
- ❖ Controla estrechamente, a través de la supervisión.
- ❖ Utiliza el *feedback* negativo para enfatizar lo que se está haciendo de forma equivocada y en ocasiones ridiculiza y avergüenza al empleado que ha actuado mal.
- ❖ Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.

**Estilo Orientativo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- ❖ Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir.
- ❖ Solicita opinión a los colaboradores sobre la visión o la mejor manera de llegar sin abandonar su autoridad.
- ❖ Persuade a sus colaboradores explicándoles qué hay detrás de esa visión.
- ❖ Establece estándares y orienta el desarrollo en relación a esa visión a largo plazo.
- ❖ Utiliza el *feedback* positivo y negativo de manera equilibrada para motivar.

**Estilo afiliativo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- ❖ El líder se marca como prioridad promover un ambiente agradable entre sus colaboradores.
- ❖ Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores.
- ❖ Presta atención a las personas y a las cosas que les hacen sentirse bien - seguridad en el trabajo, ayudas familiares...-
- ❖ Da *feedback* positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.

**Estilo participativo.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- ❖ Confía en que sus colaboradores son capaces de trabajar en la dirección adecuado por ellos mismos.
- ❖ Invita a sus colaboradores a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con su trabajo, buscando el consenso.
- ❖ Mantiene reuniones frecuentes.
- ❖ Recompensa el rendimiento y da poco *feedback* negativo.

**Estilo imitativo.** Cuando se utiliza este estilo el líder:

- ❖ Dirige dando ejemplo.
- ❖ Marca estándares altos y espera que los otros conozcan los principios y causas que están detrás de la estrategia a seguir.
- ❖ Duda cuando tiene que delegar tareas si no está seguro de que la persona lo puede hacer muy bien.
- ❖ No le gusta el rendimiento pobre.
- ❖ Soluciona las situaciones urgentes cuando los empleados solicitan ayuda, con lo que no contribuye a su desarrollo.

**Estilo capacitador.** Cuando se utiliza este estilo, el líder:

- ❖ Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles.
- ❖ Anima a sus colaboradores a establecer objetivos a largo plazo.

❖ Proporciona orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de sus colaboradores.

❖ Se preocupa por el desarrollo a largo de sus colaboradores.

Por su parte Rafael de Heredia propone otro tipo de estilos de dirección, cuáles son prototipos o modelos puros, sin mezcla, siendo estos:

- **reactivo.**
- **Inactivo.**
- **Preactivo.**
- **Interactivo o proactivo.**

El **estilo reactivo** se caracteriza por su actitud que considera que la situación actual es mala, pero que la futura puede ser peor. Le gusta como fueron las cosas, las situaciones en el pasado y por ello trata de reproducirlas, de recrearlas.

Considerándose que el tiempo siempre avance en sentido positivo, o sea que no puede retroceder, este estilo es absurdo por el simple hecho de que el entorno del pasado nunca volverá; es más, el entorno de "dentro de un rato" ya será distinto al actual. Este estilo es enemigo del cambio.

El **estilo inactivo** es aquel que le gusta el presente y sin querer volver al pasado, no hace nada por conocer como puede ser el entorno futuro. El directivo de este estilo trata "de no mover nada para que todo continúe igual"; pero ignora que el entorno se altera siguiendo la aceleración del cambio, en sus múltiples facetas. Actuar solo en los estados de crisis, de conflicto; incluso ha producido lo que se llama "management de crisis" o "management de conflicto". Como estos directivos tratan de mantener el "Statu-quo", la situación presente, por supuesto no realizan planificación; esta fuera de su mentalidad y cultura. Este estilo crea y fomenta la burocracia.

El **estilo preactivo** es el que no está satisfecho de cómo de como fueron las cosas del pasado ni tampoco en el presente. Como no puede adivinar el futuro, pero cree que será mejor, utiliza la planificación como herramienta para hacerle frente con la mayor eficacia. Es el estilo que más se utiliza en las empresas del éxito, trata de utilizar las oportunidades que les da el entorno y sus cambios acelerados y a la vez de reducir el efecto de las amenazas.

En éste estilo para dirigir con éxito es preciso "acertar" con las previsiones de futuro en cuanto a la evolución de los diferentes agentes del entorno. Basa su planificación en la bondad de las previsiones y con ello aceptar el riesgo de equivocarse. Si la previsión de las variaciones del entorno es continua, la propia planificación se le hace difícil adaptar el sistema. Por eso nace el cuarto estilo.

El **estilo proactivo o interactivo** es el que centra toda su actividad en el aprovechamiento de lo que será el entorno del futuro. No solo no acepta caer en el pasado, tampoco en lo que se realiza hoy y en cuanto al futuro no está conforme con lo que muestra las previsiones. Este estilo parte del principio de que el futuro se puede crear, no hay porque preverlo.

Según este la planificación es diseñar el futuro deseable, y "inventar" la manera de conseguirlo.

El plan no es la razón última de la planificación; su razón es el proceso de generación del plan mediante la planificación activa. El plan debe estar en Revisión/estudio/modificación constante.

La otra característica esencial es el realizar el plan atendiendo a la globalidad del sistema; tratándose de una planificación "holística", en la que hay que considerar y coordinar simultáneamente todos los sistemas, todos los niveles y funciones de la organización.

## **Papel de Liderazgo en el perfeccionamiento empresarial.**

El sentido de pertenencia debe caracterizar a los trabajadores y jefes en el perfeccionamiento empresarial también la discusión de las inquietudes que resulten del proceso de perfeccionamiento, desarrollar la iniciativa, la creatividad y la tenacidad necesaria para lograr los cambios con la magnitud y velocidad que se requiere.

Se necesitan trabajadores motivados, altamente comprometidos con los resultados de su trabajo, bien informados del proceso de cambio y capaces de actuar en todo momento para conseguir los objetivos elaborados desde la base

Este proceso debe ser conducido por líderes proactivos, personas capaces de mover a otras y encontrar solución a los problemas y tener visión para crear el futuro en su área de responsabilidad.

Dada la complejidad del proceso de perfeccionamiento, se necesita trabajo en equipo, escuchar a todas las personas, respetar sus criterios, reconocer el trabajo ajeno, actuar sin temor, negociar los desacuerdos y tomar decisiones utilizando el consenso.

Es importante la participación de todos los trabajadores en el proceso de perfeccionamiento ya que es imposible realizar profundas transformaciones sin una activa participación de todos los trabajadores.

## **Manifestaciones del liderazgo organizacional en Cuba.**

El liderazgo en las empresas de nuestro país ha ido evolucionando pasando por distintas etapas descritas por Alabart (2003).

Alabart enmarca tres etapas diferentes de desarrollo del liderazgo en las organizaciones cubanas, a partir del triunfo de la revolución:

Etapas #1. 1959 – 1975.

Clasificándola por una etapa de:

- Uso de deficientes métodos y estilo de dirección.
- Los cuadros se elegían por fidelidad política y no por la capacidad técnica.
- Falta de cuadros a nivel medio intermedio.
- Exceso de formalismo creando estilos burocráticos.
- Falta de profesionalidad en la función dirección.
- Toma de decisiones alejadas de criterios de eficiencia y eficacia.
- Falta de motivación en los dirigentes para lograr una gestión rentable.
- Insuficiente participación e los trabajadores en la dirección y la gestión empresarial.

Etapas #2. 1976 – 1987.

- Alta centralización de las decisiones operativas.
- Cuadros con falta de dominio técnico y económico con gran tendencia a esperar orientaciones del organismo superior.
- Se comienza la preparación en temas gerenciales a los cuadros, dirigentes y mandos intermedios, pero no de forma sistemática.
- Se trabajó tardíamente en los reglamentos de la política de cuadros.

Etapas #3. 1987 – actualidad.

- Se manifiesta aún en algunos sectores, la presencia de dirigentes no preparados, atados a esquemas que no ofrecen ningún resultado.

- El liderazgo juega un papel clave en el desarrollo extensivo del perfeccionamiento empresarial a todos los sectores de la economía.
- Toma de decisiones con búsqueda de criterios de eficiencia y eficacia.
- Preocupación de los líderes por la excelencia y la competitividad.

### **Procedimiento elaborado para diagnosticar el liderazgo organizacional**

Después de este análisis de las relaciones del liderazgo organizacional teniendo en cuenta la importancia del mismo para nuestro país, para nuestro desarrollo procedemos a la elaboración del procedimiento capaz de evaluar y diagnosticar el funcionamiento del liderazgo organizacional. Este procedimiento fue validado por prestigiosos conocedores del tema.

#### **3.1. PROCEDIMIENTO PROPUESTO. PASOS A SEGUIR:**

1. **COMPRESION DEL ENTORNO Y LA ORGANIZACION.**
2. **ESTILO DE LIDERAZGO E INFLUENCIA.**
3. **HABILIDADES DIRECTIVAS.**
4. **MOTIVACIÓN Y COMPROMISO.**

A continuación se explica que se persigue en cada paso:

#### **PASO 1. COMPRESIÓN DEL ENTORNO Y LA ORGANIZACIÓN:**

**Identificar la capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias de la actividad y del negocio.**

- a. Identifica los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la organización.
- b. Es visionario y toma un rol proactivo en la generación del cambio, es el motor y gestor del cambio que permite el logro de los objetivos organizacionales.
- c. Analiza a la competencia e identifica ventajas competitivas desde su perspectiva.
- d. Posee conocimientos sobre Finanzas, Marketing, Ventas y Sistemas de Información utilizados en la organización.
- e. Identifica las relaciones de la organización con su entorno y su impacto en ella.
- f. Facilita la difusión de información sobre el cliente.

#### **PASO 2. ESTILO DE LIDERAZGO E INFLUENCIA:**

**Analizar la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la empresa.**

Identificar estilo de liderazgo. Eficacia y ineficacia del mismo.

- b. Lidera procesos de cambio y de transformación cultural creando una clara visión compartida dentro de su equipo, desafiando el status quo y traduciendo la cultura deseada en conductas específicas.
- c. Es un ejemplo permanente y consistente de los valores de la empresa, transmitiendo a través de sus acciones la cultura, misión y visión de la empresa.
- d. Brinda autonomía a su equipo para lograr mejores decisiones.
- e. Da cuenta regularmente a los actores de los resultados obtenidos y efectos no previstos.

#### **PASO3. HABILIDADES DIRECTIVAS.**

**Evaluar la capacidad para comunicar, tomar decisiones, capacitar, promover, delegar, asesorar y evaluar a otras personas, estén bajo su responsabilidad o no.**

- a. Estima el potencial de un colaborador detectando posibilidades de crecimiento.
- b. Realiza un diagnóstico completo de la situación, poniendo los problemas en contexto de todo el sistema y detectando las causas profundas.

- c. Genera alternativas de solución y evaluación de las mismas en función del planeamiento estratégico de la empresa.
- d. Puede formular criterios generales para que sus colaboradores evalúen alternativas en el proceso de toma de decisiones.
- e. Logra que un equipo obtenga resultados extraordinarios.
- f. Transmite los valores organizacionales.
- g. Comunica a través de los diferentes medios disponibles.
- h. Maneja fenómenos de crisis / conflicto.

#### **PASO 4. MOTIVACIÓN Y COMPROMISO:**

**Determinar la Capacidad para autosuperarse logrando un compromiso con el crecimiento personal y profesional dentro del marco de valores de la empresa.**

- a. Establece compromisos desafiantes para la empresa asumiendo la responsabilidad y encarando los proyectos de manera proactiva, motivando al personal a que lo acompañe.
- b. Puede desarrollar motivación al personal utilizando medios directos (escritos, orales).
- c. Puede vencer el stress generado por presiones cruzadas (jefes, pares, clientes, colaboradores, organismos de regulación, etc.).



## **Conclusiones**

Después de aplicado este procedimiento usted será capaz de evaluar aquellos líderes de su organización o empresa que serán capaces o no de llevar la organización hacia el cambio, de fidelizar los clientes, cuya esencia está en el capital humano que posee la empresa, que planificará las mejores estrategias para lograrlo. Diseñarán el futuro deseable e inventan la manera de conseguirlo.

El líder de una organización debe saber resolver conflictos, fomentar el trabajo en equipo, lograr la motivación de su fuerza de trabajo, saber delegar funciones, fomentar las tormentas de ideas, poseer conocimientos sobre Finanzas, Marketing, Ventas y Sistemas de Información utilizados en la organización, integrarse con el micro y el macroentorno y adaptarse a sus cambios.

## **BIBLIOGRAFIA**

Abuljanova SlausKaia, K. a. , 1989, La personalidad en la actividad vital. La actividad y la comunicación. Editorial Ciencias Sociales. La Habana.

Alabart Pino, Y., 2003, Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana.

Carnota, O., 1985, Curso de Administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.

Carnota, O., 1990, Teoría y práctica de la dirección social. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.

Crosby, P., 1996, Los principios absolutos del liderazgo. Prentice may Hispanoamérica. México.

Davis, k., y Newstrom, J.W., 1997, . Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava edición. Mc Graw-Hill. México.

¿Dónde hay un líder?. Teoría sobre el liderazgo ausente en la administración pública. <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=32529> .

Gibb, C.A., 1954, Leadership. Handbook of social psychology. Publishing Co. VolumenII.

Goldsmith, J. y Cloke, K., 1996, leadership improvement program. C.E.D. Formatur.

Heredia, R. 1995, Dirección Integrada de Proyecto – DIP - . Segunda edición. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. España.

Hesselbeliu, F; Goldsmith, M ;.Bechard. El líder del futuro R. The Druker Foundation.

Lafarga, Jean; Gómez, José. Desarrollo del potencial humano. Editorial trillas, México Tomo1.

Liderazgo organizacional: resultados sobre subordinados y desempeño de un modelo integrado, multi-nivel y multidimensional. Antonio...

[www.copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgt49.htm](http://www.copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgt49.htm)

Liderazgo, Aprendizaje y Cambio Organizacional - Liderazgo, Aprendizaje y Cambio Organizacional. Temas de Interés: Liderazgo Transformacional; Cambio Organizacional; Aprendizaje organizacional; ...  
[www.angelfire.com/la/torresmange/](http://www.angelfire.com/la/torresmange/)

Novoa Fernández, B.M., 2001, Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico, M.I. González Ibarra, Tutor. U.C.L.V.

Pauline Graham, 1997, Mary Parker Follett. Precursora de la administración. McGraw-Hill Interamericana. México.

Quigley, J. V., Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Colombia.

Rojas González, J.M., 2001, Procedimiento para la proyección estratégica del hotel Villa Las Brujas del grupo de turismo Gaviota S.A., Dr. C. Gómez Parets, Tutor. U.C.L.V.

Rojas Trujillo, G., 1997, Psicología Social y nuevo líder. Cooperativa editorial. Magisterio. Colombia.

Ruiz García, I., J., 2000, Modelo de Planeación Estratégica del Subsistema Comercial en Artes Gráficas Villa Clara, Dr. C. Gómez Parets, Tutor. U.C.L.V.

Sims, H.P. y Peterson, M.F. (1988). Leadership, organizations and culture. Londres: Sage Publications.

Sims, H.P. y Lorenzi, P. (1992). The leadership paradigm. Londres: Sage Publications.

Stoner., 1995, Administración. Quinta Edición.

Toma de decisiones y liderazgo - ... El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles...  
[www.uaca.ac.cr/acta/1998may/cmarin1.htm](http://www.uaca.ac.cr/acta/1998may/cmarin1.htm)

Warren, B., 1990, Cómo llegar a ser líder. Editorial Norma, Santafé de Bogotá. Colombia.

Warren, B., 1994, An Invented Life: Reflections on leadership and change. Santafé de Bogotá. Colombia.

Williams, M. y Byrne, J., 1999, Business Review. Ediciones Deusto S.A. Enero-febrero. Volumen 88.