

**Ausencia de los elementos fundamentales del liderazgo que afectan el rol gerencial y clima organizacional**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad de Ciencias Empresariales.  
Especialización Alta Gerencia.

Yudi Caterine Quintero Jaramillo  
Daniela García Salazar  
Docente: Oscar Eduardo Duque Restrepo.  
Opción de Trabajo de grado Seminario Liderazgo y Gestión de Equipos  
2026

## **Tabla de contenidos**

Resumen.....	3
Palabras clave.....	4
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	5
Metodología de búsqueda de la información .....	7
Sustentación Teórica de la Pregunta .....	11
Conclusiones.....	17
Referencias.....	19

## Resumen

En las organizaciones, el ejercicio del liderazgo es esencial para el desarrollo de los procesos internos y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Según James C. Hunter (2002) establece que el liderazgo es un arte, que permite generar influencia en los individuos para que ejerzan su labor con entusiasmo hacia la consecución de los resultados aportando a los objetivos trazados. Desde sus diferentes conocimientos, formaciones y habilidades se hace necesario que el rol actual de quien ejerce el liderazgo, desarrolle una serie de competencias que superan los aspectos técnicos; se trata entonces de lograr la tríada conocimiento, actitud y aptitud, en otras palabras “saber hacer”, “querer hacer” y “poder hacer”, donde la competencia real del liderazgo sea integral y logre los efectos esenciales y positivos en los equipos de trabajo; así mismo, en las organizaciones el rol gerencial impacta el clima organizacional. Para Goleman (1995) el clima laboral es impactado de manera directa por la inteligencia emocional, esto es, con relación al liderazgo resonante, en el cual existe sintonía en el equipo, permitiendo que aspectos como la confianza, relaciones empáticas y la motivación, logren alcanzar los objetivos trazados por la organización.

En este contexto, el ejercicio del rol gerencial afronta actualmente muchos desafíos, el cual requiere adquirir y desarrollar elementos fundamentales del liderazgo. Según Drucker (2015) menciona las 8 fases que se encuentra en las organizaciones las cuales contribuyen al liderazgo transformador, uno de ellos es el análisis del entorno para explicar los aspectos que influyen en las organizaciones, así mismo menciona la importancia en la revisión de la misión con el fin de hacer cambios periódicos y lograr tener el foco y el propósito de la

empresa; a su vez menciona la eliminación de la jerarquía logrando una interacción flexible y fluida en las organizaciones, también habla de una fase en la que reta a los dioses, haciendo énfasis en que los cambios son necesarios y que no deben generar prejuicios ni temores; también indica que los líderes deben ser claros y consistentes a la hora de compartir la información, es por esto por lo que los líderes tienen gran importancia a la hora de enrutarse el direccionamiento estratégico, y por último evaluar los logros ya que permite ver el progreso. Es decir que todo se articula y tiene un impacto organizacional, impactando factores como el clima organizacional, la participación, la productividad, el desarrollo de los colaboradores y la autonomía entre otros aspectos importantes.

### **Palabras clave**

Liderazgo, clima organizacional, rol gerencial, transformación, direccionamiento estratégico.

## **Pregunta orientadora de la búsqueda**

Las organizaciones se componen de una estructura que asigna cargos y roles en niveles estratégicos, tácticos y operativos, siendo éste último el ejercicio de la tarea o labor práctica para el funcionamiento de la entidad; los dos primeros involucran el rol gerencial y cargos de liderazgo que cumplen la importante asignación de dirigir personas y procesos, administrar diferentes recursos, tomar decisiones, cumplimiento de objetivos, metas, normativas y estándares trazados en el direccionamiento estratégico, por lo que es fundamental e imperativo el ejercicio del líder (Hunter, 2002).

Robbins (2017), entrega un gran aporte y definición de lo que para él es el liderazgo, el cual consiste en llevar a un grupo al logro de la visión y alcance de metas trazadas mediante la habilidad de influir y dirigir, pero esto lo acompaña de la siguiente frase “no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes” sin duda, una frase retadora y poderosa, de la cual argumenta así mismo que no necesariamente la asignación del rol gerencial garantiza la capacidad de dirigir con eficacia.

Lo anterior tiene injerencia e impacto en el clima organizacional, éste, entendido como lo percibido del entorno por los individuos que conforman una compañía; según Robbins (2017), el ambiente o clima laboral es el “espíritu de equipo a nivel organizacional”. Sin duda, una frase que hace eco y destaca la importancia y responsabilidad del rol gerencial en la organización, puesto que, las acciones orientadas a la consecución de objetivos, toma de decisiones y demás elementos, deben estar estrechamente relacionadas con las dinámicas y la cultura, por lo que puede incluso influir en la satisfacción, pertenencia, motivación, compromiso, autonomía, productividad, relaciones interpersonales, entre otros aspectos que impactan de manera directa a los miembros de la compañía.

Es así como Robbins (2017), sugiere algunas implicaciones que se pueden ver en las organizaciones en cuanto a la elección de los candidatos designados para algunos cargos y roles gerenciales, encontrando factores como la ética y la confiabilidad que son vitales para llegar a la efectividad de la labor de liderazgo al interior de la organización. Es por esto por lo que destaca que las relaciones de confianza superan las reglas burocráticas, por lo que se hace necesario que desde el rol gerencial se trabaja en afianzar los lazos con todos los miembros de la organización para que mantengan en firme la visión de la compañía.

Conforme lo anterior, se puede dar lugar a interpretar cuáles serían las consecuencias que puede llegar a tener una organización si no se maneja un foco desde la alta gerencia con una mirada holística y un buen liderazgo, de lo contrario al no contar con una buena ejecución estarían llevando a un liderazgo ineficaz en toda la organización, por lo anterior se espera encontrar cuál es el impacto por la ausencia de un buen liderazgo, por lo tanto, se espera descubrir ¿cuáles son los elementos fundamentales del liderazgo que afectan el rol gerencial y clima organizacional?.

## **Metodología de búsqueda de la información**

Para el desarrollo del presente informe se realizó la búsqueda y la recolección de los datos almacenados en los repositorios académicos de la Corporación Universitaria Remington, ya que aporta fundamento teórico del tema a abordar, a su vez, se realizaron las consultas en las diferentes fuentes en artículos científicos, libro, entre otros.

En este contexto, Chiavenato (2020) conocido como el padre de la administración moderna y de los recursos humanos en las organizaciones, aporta fundamento a este informe desde la mirada del liderazgo y cultura organizacional; destaca la importancia que ejerce el liderazgo, identificando las diferentes jerarquías que poseen las compañías asignadas en los diferentes cargos, especialmente del nivel estratégico, que asumen la responsabilidad de todo un equipo o empresa frente a los objetivos trazados, asigna además el rol de veedor de los diferentes procesos de la organización que tiene a su cargo; fundamenta además el hecho de que el cargo de directivo que posea un jefe no lo lleva necesariamente a ser un líder, así como establece además que los líderes no siempre ocupan un cargo de nivel gerencial, dice además “el liderazgo no es sinónimo de administración”

Por su parte, Drucker (2015), pionero de la gestión moderna con su teoría del liderazgo descentralizado habla en su libro sobre cinco pilares claves acerca del liderazgo en el mundo empresarial actual. Este autor sugiere que la confianza, visión, apoyo, responsabilidad y control, son la base de un liderazgo sólido en las organizaciones, es así como recalca una vez más que estos son elementos fundamentales para generar un buen clima laboral y un gran equipo de trabajo consolidado, afianzando más los lazos de unidad que lleven a cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, Goleman, D. (1995), psicólogo y escritor reconocido mundialmente como el “padre” de la inteligencia emocional, aporta a este informe con el argumento presentado en su libro "El poder de la inteligencia emocional" un elemento crucial para el éxito personal y profesional de las personas, ya que reconocen, comprenden y gestionan las propias emociones y las de los demás, es por esto que ha contribuido a que las empresas le den mayor relevancia e importancia al manejo de la inteligencia emocional ya que les permite tener la capacidad y adaptabilidad de afrontar los diferentes procesos o situaciones que se puedan llegar a presentar en la organización.

James C. Hunter (2002), es un consultor americano que es reconocido por su labor de coaching y formación acerca del liderazgo y organización en el mundo empresarial, el aportó la definición del liderazgo como el arte de influir en las personas positivamente para que trabajen entusiasmados para la consecución de un objetivo en común, y es así cómo aporta el fundamento para ser un buen líder. Establece además, que es imprescindible ser una persona integral dispuesta a ayudar a los demás sin esperar nada a cambio, apoyar y motivar a las personas para que den lo mejor de sí mismo, es por esto que las organizaciones deben enfocarse más en el ser que el hacer, porque el hacer se va construyendo en la carrera de la vida y se va adquiriendo la experiencia necesaria y se va mejorando en el camino mientras que los elementos del ser son las habilidades innatas, son la esencia de la persona, elementos genuinos y únicos de cada uno.

Finalmente, Robbins (2017), es el autor del libro comportamiento organizacional en el cual habla de la importancia que hay en las organizaciones de reconocer y predecir el comportamiento de los colaboradores para mejorar su productividad y la efectividad, es así cómo éste aporta y da a conocer que el comportamiento organizacional es el

comportamiento que tienen las personas en su entorno laboral ya sea de manera individual, grupal y organizacional, para llevar a cabo las labores asignadas desde el rol ejercido, optimizando los recursos asignados y llegando al cumplimiento esperado, dando como resultado el cumplimiento del objetivo con eficacia y eficiencia.

Por lo anterior se identificó que el liderazgo dentro de las organizaciones es muy importante, ya que de esto depende el cumplimiento de los objetivos trazados en la organización, esto a través de la capacidad que tenga el líder para comunicarse con los colaboradores para motivar, inspirar, orientar y llegar a la cohesión de los grupos, de manera tal que ellos se sientan valorados y comprometidos con las labores asignadas, y sean capaz de adaptarse a la necesidades cambiantes tanto del entorno laboral y organizacional. Es así como el liderazgo también permite identificar y reconocer las habilidades que tiene cada individuo en la organización para potencializar y aprovechar en las tareas asignadas para alcanzar resultados más sólidos y sostenibles en el tiempo.

Adicionalmente se hace necesario para el liderazgo moderno, el manejo adecuado de la inteligencia emocional ya que esto permite gestionar las propias emociones y la de los demás, siendo empáticos en situaciones que se puedan llegar a presentar, lo que permite que se genere un buen clima laboral en la organización donde sobresalen valores como la comunicación y la confianza, lo que hace que los colaboradores se sientan seguros y se fortalezca la estabilidad organizacional.

Siendo así se puede determinar que el liderazgo consciente, es la suma de varios factores como, la capacidad de reconocer y resaltar las habilidades de los demás, guiar e inspirar positivamente para el cumplimiento de los objetivos, más el uso adecuado de la inteligencia emocional, lo que contribuyen de manera decisiva la generación de un buen clima laboral

positivo. En este ambiente sano no solo se favorece el bienestar de las personas, sino que también sale beneficiado la organización ya que se impulsa el cumplimiento de las metas, se optimiza la productividad y se mejoran la calidad de los resultados de la organización.

## Sustentación Teórica de la Pregunta

El liderazgo es un proceso, que involucra la influencia interpersonal, la cual usa como canal la comunicación, esto a su vez es orientado a un resultado, una consecución de objetivos trazados. En este sentido Chiavenato (2020); establece que, en concordancia con lo anterior, entendiendo el liderazgo como un proceso, se han identificado variables asociadas a los estilos de liderazgo ejercido, por lo que, a inicios del siglo XX, se hablaba de la influencia que los rasgos de personalidad ejercían en el rol de liderar. Bajo esta estructura, se identificaron rasgos como la asertividad, inteligencia, astucia, y coraje, estos fueron evidenciados en diferentes líderes a lo largo de la historia, como Jesucristo, Moisés, Napoleón Gengis Khan entre otros, en los cuales, se identificó que su éxito personal estaba relacionado con los rasgos antes mencionados, y a su vez, serían éstos los que podían emplear los líderes como fundamentos del liderazgo según la teoría de los rasgos de la personalidad, en la que se le atribuyen aportes de varios teóricos. No obstante, presenta a su vez cuatro limitaciones marcadas lo cual no permite una integralidad; la primera da cuenta de que no existe un rasgo universal de liderazgo, puesto que pueden surgir situaciones específicas en las que dependerá de factores como el contexto, la cultura, la naturaleza de empresa, entre otros para tener éxito en el rol de líder. En segundo lugar, la teoría establece que los rasgos permiten ver anticipadamente el comportamiento en una situación normal, incluso más que en un ambiente estricto, por lo que resulta ser un entorno infructuoso para que un líder logre evidenciar sus competencias de liderazgo. Un tercer aspecto, establece que no es clara la diferencia entre causa y efecto, es decir, si los líderes son más confiados en sí mismos o es el éxito que obtienen les otorga seguridad, por lo

tanto, surge la duda de qué ocurre primero. En último lugar, fundamenta que los rasgos no son útiles para diferenciar a los líderes eficaces o ineficaces, por el contrario, resultan con mayor utilidad para anticipar el surgimiento del liderazgo, es decir, que, si una persona posee rasgos que otros puedan reconocerle como un líder, no es un determinante para que éste logre tener éxito en dirigir un equipo. Particularmente, este aspecto guarda relación con el aporte de Robbins (2017) y Chiavenato (2020) en el cual coinciden en que no necesariamente un gerente es un líder y que un líder no siempre ocupa un cargo gerencial.

Por otro lado, Chiavenato (2020) en su cita a Katz (1972), menciona que el rol gerencial por su parte debe responder a una eficacia que es integrada por un conjunto de habilidades conceptuales, técnicas y humanas. A este concepto de las habilidades requeridas por el rol gerencial se sumaron elementos como la creatividad, persuasión, organización, diplomacia, tacto y la habilidad de expresión verbal según Yukl (1981) citado en Chiavenato (2020); no obstante, existen nuevas posturas que vinculan el rol gerencial con las habilidades requeridas para el ejercicio del liderazgo. Un primer elemento Chiavenato (2020), lo denomina “impulso” refiriéndose a la motivación intrínseca que posee un individuo para procurar alcanzar los objetivos; en segundo lugar, establece la “motivación para liderar”, la cual influye en las personas mediante la fuerza social que ejercen. La “integridad” como tercer elemento, es movida a transformar las palabras en acciones a través de la confianza y la voluntad. A su vez, la “confianza” integra el cuarto elemento fundamental para un liderazgo eficaz, en esta oportunidad está direccionada a la confianza en sí mismo, la cual permite al líder crear un lazo que logre conseguir el respaldo de las personas; la “inteligencia” en quinto lugar, asociada con frecuencia a la capacidad de análisis y procesamiento de información, consigue en el líder eficaz explorar opciones y

oportunidades en cada reto. El “conocimiento del negocio” traza la ruta al éxito de las ideas y propuestas que estructuran la operación o proceso entregado al líder. Finalmente habla de un elemento más, el cual denomina “inteligencia emocional”, la cual responde a la capacidad de introspección, adaptación al entorno y sensibilidad, necesaria para validar las necesidades de su contexto. El ejercicio del rol gerencial a su vez también implica unas responsabilidades que Chiavenato (2020) enumeró en diez procesos, los cuales considera que son claves en las organizaciones de éxito; el primero consiste en el proceso de reclutamiento de personal, el cual tiene el fin de ubicar a la persona correcta en el sitio y cargo correcto; seguidamente, incorporar al nuevo colaborador, integrándolo con el equipo, pero también con el ADN de la organización, direccionamiento estratégico, entre otros. El entrenamiento al cargo resulta como un tercer elemento, en el cual se le brinda al colaborador las herramientas y conocimiento para la correcta ejecución de su labor asignada. En cuarto lugar, la evaluación y mejora continua del desempeño de rol en la organización. Gestionar y lograr la cooperación en el trabajo y propender el desarrollo de un clima laboral agradable, el cual radica en relaciones satisfactorias. La interpretación y aplicación de políticas y procedimientos es el sexto componente de las organizaciones exitosas. El ejercicio del control en los costos que implica el desarrollo de la labor, respecto a los que implica para una organización la administración de personal en materia de recursos, por lo tanto, es deber gerencial controlar y evaluar que estos sean precisos para alcanzar la meta trazada. En octavo lugar, establece el desarrollo de competencias y habilidades de cada colaborador, lo cual permite que el desempeño de su rol en la organización contribuya al éxito. Mantener un equipo motivado y propender por un ambiente laboral positivo, moviliza el compromiso y ADN de la organización en los

colaboradores, este se ubica en el noveno lugar; Por último, las condiciones de trabajo orientadas a la protección de la salud, esto sin duda, es en respuesta al bienestar que experimentan los colaboradores que suman a la satisfacción laboral.

Ahora bien, el clima laboral, que integra la percepción del entorno, comprende elementos como relaciones interpersonales y que a su vez son sensaciones compartidas en un equipo, es como lo define Robbins (2017), quien sostiene que hay elementos que impactan y responden al clima organizacional: la comunicación, el primero de ellos, siendo un factor fundamental en la compañía, puesto que es la fuente que determina la calidad de la interacción; si este elemento no es una fortaleza en la organización, implica que existan dificultades, falta de confianza, desacuerdos, desinformación, reprocesos, entre otros aspectos que generan un obstáculo para alcanzar los objetivos organizacionales; en su lugar, la comunicación debe ser clara, honesta, oportuna, transparente y en ambas direcciones, debe promover la retroalimentación y feedback constante en el desarrollo de los diferentes procesos. Con relación al estilo del liderazgo, Robbins, establece que son un factor determinante en la percepción del clima laboral, puesto que influye en elementos del rol gerencial hacia los colaboradores frente a la toma de decisiones, la cercanía, los espacios donde se propicie una escucha activa, donde el colaborador a su vez pueda experimentar el reconocimiento y mejora continua. La estructura, es un elemento que Robbins (2017), define como “la organización de la empresa”, siendo la forma en la cual la compañía establece diferentes niveles jerárquicos, asignación de tareas en los roles de los diferentes procesos y la interacción entre las distintas áreas que aportan al objetivo común. La motivación en cuarto lugar aporta al clima organizacional un ambiente de bienestar en el equipo de trabajo; comprende el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo en la

organización, los retos a superar, las recompensas entre otros. Esto da lugar a un impacto directo en el clima por la percepción y sensación de valor para la organización. La satisfacción laboral y las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el clima (Robbins, 2017), puesto que esto es percibido por los colaboradores como algo positivo, ven la oportunidad de crecimiento y a su vez, sentir que son parte de un equipo que promueve unas relaciones interpersonales agradables, sinceras, honestas y que aportan seguridad.

Así pues, los elementos fundamentales del liderazgo son componentes esenciales en la vida de las personas ya que es la suma de habilidades técnicas y blandas más los valores y principios que permiten influir positiva o negativamente en la vida de las otras personas, es por esto que Warren Bennis (1989) en esta frase “Los líderes se hacen, no nacen.” indica que cualquier persona es capaz de llegar a ser un líder, que no es una cualidad innata, sino que es poder reconocer ciertos elementos necesarios como son la autoconfianza, comunicación, visión, disciplina y la capacidad para influir positivamente en la vida de los otros, es decir que el liderazgo no depende de la personalidad o los genes biológicos, por el contrario se trabaja con esfuerzo para construir el crecimiento continuo, implementando la educación y aprendiendo de los demás para aprovechar las oportunidades que lleguen. Es por esto por lo que él se enfocó en el desarrollo personal como base del liderazgo y los elementos principales que indicó son:

Autoconocimiento, entendido como la capacidad que tiene cada líder para ser auténtico, único, que posee la habilidad de reconocerse a sí mismo, de entender sus propias emociones para tomar decisiones de una manera consciente, transmitiendo seguridad y confianza a su alrededor, lo que puede ayudar a guiar e inspirar de mejor manera a otros.

La visión, un elemento vital que destaca a un líder, puesto que es la capacidad que tiene para ver e imaginar el futuro y poder guiar a su equipo, trabajando de manera coordinada y mostrando porque vale la pena trabajar en conjunto para cosechar ese fruto, anticipándose a posibles oportunidades o problemas.

La honestidad y confianza, como principios del líder, permiten ganar la lealtad y el respeto de su equipo de trabajo, fortaleciendo la cohesión grupal para que se sientan seguros en su entorno y se atrevan a tomar decisiones asumiendo nuevos retos sin temores o miedos.

La capacidad de aprendizaje y adaptación son elementos que le permite al líder enfrentarse y adaptarse de la mejor manera a las situaciones que se puedan llegar a presentar, esto a través de la experiencia y el conocimiento obtenido en el camino, manteniendo su mente abierta a las nuevas ideas o tecnologías que se presenten en los equipos de trabajo y organizaciones.

Pasión y compromiso son elementos que le permiten al líder avanzar e impulsar emocionalmente a su equipo de trabajo, sosteniendo el esfuerzo que hacen todos para llegar a los resultados, apoyando siempre en todo momento y tomando las acciones concretas necesarias para el cumplimiento de metas.

Capacidad de relacionarse e inspirar es desarrollar la habilidad social y combinarla con la comunicación asertiva, con el propósito de motivar e inspirar a los demás para llegar al propósito común, siendo coherente y genuino con los demás.

Riesgo y toma de decisiones es donde el líder debe tener la capacidad de dar su criterio, con valentía y responsabilidad, saliendo de su zona de confort para impulsar a generar nuevos cambios positivos.

## Conclusiones

La importancia que tiene el liderazgo dentro de las organizaciones es vital para poder generar cambios significativos en la organización, ya que a través de esto inspiran, motivan y guían a sus colaboradores donde se valoran y se superan no solo en lo laboral sino en lo personal de tal manera que puedan comprometerse a trabajar en conjunto para obtener como resultado el cumplimiento de la meta colectiva, es así como se logran reconocer y potencializar las habilidades de cada persona para asignar tareas estratégicas de acuerdo al rol asignado, es por esto que el liderazgo bien ejercido permite que se genere un ciclo virtuoso en el cual salen ganadores ambas partes.

En cuanto a la inteligencia emocional se ha convertido en un componente vital para los líderes modernos, ya que a través de esto les ha permitido manejar e interpretar las emociones de sí mismo y la de los demás, evitando situaciones tensas, ya que esto se ve reflejado directamente en el clima organizacional, favoreciendo ambientes de trabajo sanos y productivos basados sobre la comunicación y la confianza.

El clima organizacional es muy importante ya que influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos comunes, es por esto que se debe trabajar con los colaboradores en temas como la motivación, el desempeño y satisfacción para que se genere un ambiente de armonía en cual se sientan a gusto con lo que hacen y así mismo se genere el compromiso con la organización, y cuando se llega a este punto se favorecen factores como la productividad, la confianza y cooperación lo que beneficia a la organización.

Los fundamentos del liderazgo son esenciales para la vida de un líder, porque con ello se puede lograr construir compromiso, éxito y sostenibilidad en las organizaciones, ya que así se crean las relaciones de confianza, para poder dirigir al equipo de manera efectiva para trabajar por el cumplimiento del objetivo común, es así como el engranaje de estos conceptos permite mejorar la productividad, innovación, motivación y adaptación al entorno de los individuos, fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa, en conclusión entender estos principios para aplicarlos trae muchos beneficios de manera positiva, ya que podemos tomar mejores decisiones de manera estratégica que nos permitirá construir organizaciones más humanas, competitivas y sólidas en el mercado.

En cuanto a las habilidades técnicas y blandas son elementales en el desempeño integral de las personas, con el desarrollo de ambas habilidades se logra tener un equipo de trabajo más resiliente, preparado y comprometido, ya que con las les permite ejecutar procesos de manera correcta y les facilita la toma de decisiones colaborativas, volviéndose más versátiles y competentes en el mercado laboral, lo que permite que arroje resultados positivos en la productiva y la calidad del trabajo, en definitiva ayudar a fortalecer estas habilidades en los individuos es beneficioso para ambas partes.

## Referencias

- Chiavenato, I. (2020 5ª edición). *Gestión del talento humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: McGraw Hill / Latinoamérica.
- Drucker, P. (2015). *Las 5 claves de Peter Drucker El liderazgo que marca la diferencia*. PROFIT.
- Goleman, D. (1995). *El poder de la inteligencia emocional*. Nueva York: Bantam Books.
- Hunter, J. C. (2002). *La Paradoja Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Empresa Activa.
- Rangel, J. A. (2016). *Liderazgo Estratégico más allá de los hábitos efectivos*. Maracaibo, Venezuela: INVER-E-GROUP VENEZUELA C.A.
- Torres, B. E. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F: McGRAW-HILL.
- Warren, B. (1989). *Cómo llegar a ser líder- On Becoming a Leader*. Norma. Mexico