

TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

La Cara Oscura del Liderazgo

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

Fabio José Vélez Díaz¹
Martha Nereyda Dávila López²
Carlos Andrés Arias Henao³
Jhon Edisson Amórtegui Granada⁴
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado
2024.

¹ Estudiante de segundo semestre de la Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. E-mail: fabio.velez.2118@miremington.edu.co

² Estudiante de segundo semestre de la Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. E-mail: martha.davila.4014@miremington.edu.co

³ Asesor temático Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. E-mail: carlos.arias@uniremington.edu.co

⁴ Asesor metodológico Especialización en Alta Gerencia. Uniremington Pereira. E-mail: john.amortegui@uniremington.edu.co

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
1. Pregunta orientadora de la búsqueda.....	4
2. Metodología de búsqueda de la información.....	5
3. Sustentación teórica de la pregunta.....	6
3.1. Cómo caracterizar al líder incompetente.....	7
3.1.1. Likability Floater.....	7
3.1.2. Homme de ressentiment.....	9
3.1.3. Tyrannosaurus Rex.....	10
3.2. Cómo afecta el desempeño de los colaboradores un líder incompetente	13
3.2.1. Culturas organizacionales fragmentadas.....	14
3.2.2. Ambientes laborales tóxicos.....	14
3.2.3. Colaboradores insatisfechos.....	15
3.2.4. Falta de compromiso.....	16
3.3. Cómo fortalecer el liderazgo.....	17
4. Conclusiones.....	19
5. Referencias.....	21

Resumen

Con el presente informe de profundización se pretende que el lector tenga una visión más clara de cómo la incompetencia y la falta de liderazgo afectan el desempeño de los colaboradores. Para esto, se abordan tres preguntas claves para el desarrollo de los temas, en la primera pregunta se exponen tres categorías de líderes incompetentes, el flotador agradable que nunca toma decisiones difíciles y busca quedar bien ante sus superiores, el Homme de Resentiment o jefe pesimista, que siempre piensa mal de los demás y prepara complots ante sus enemigos y el Tyrannosaurus Rex del tipo narcisista y egocéntrico que solo le importan los resultados. En la segunda pregunta se exponen las variables que afectan el desempeño de los colaboradores, las cuales son: culturas organizacionales fragmentadas, ambientes laborales tóxicos, colaboradores insatisfechos y la falta de compromiso. Por último, en la tercera pregunta se exponen una estrategia para fortalecer el liderazgo, para lo cual las organizaciones deben asumir la responsabilidad de la formación de sus líderes, también, deben comprometer tiempo y dinero para estas actividades y establecer una estructura formal y única para su organización.

Palabras clave:

Colaborador, Desempeño, Formación, Incompetencia, Líder.

1. Pregunta orientadora de la búsqueda

Según Maxwell (1996) “El Liderazgo es influencia” (p. 6). Es decir, es la capacidad que tiene una persona de generar un impacto positivo o negativo a través de su comportamiento sobre otras personas. Es por esta razón, que en la búsqueda de comprender que la influencia no siempre es positiva y que las organizaciones suelen promover a líderes que no están preparados para este reto, se plantea la siguiente pregunta orientadora para el informe de profundización: ¿Cómo impactan la incompetencia y la falta de liderazgo en el desempeño de los colaboradores?

Para dar respuesta a esta pregunta, se plantea como objetivo general: Analizar el impacto de la incompetencia y la falta de liderazgo en el desempeño de los colaboradores; este fue el marco para desarrollar el informe y se basó en la profundización de tres objetivos específicos: el primero busca Caracterizar al líder incompetente, el segundo Identificar las variables que afectan el desempeño de un colaborador por causa de la incompetencia y la falta de liderazgo, y el tercero en Proponer acciones que fortalezcan el liderazgo y la competencia en pro del desempeño de los colaboradores.

2. Metodología de búsqueda de la información

El informe de profundización realizado tiene un enfoque cualitativo y el tipo de estudio elegido para abordar el objetivo general es el estudio exploratorio, el cual pretende “aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va a investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones” (Mendez, 1995, p. 229).

Es decir, el estudio se sustenta en el conocimiento previo de los investigadores, en las revisiones bibliográficas y en los trabajos realizados por otros investigadores. El motor de búsqueda utilizado fue Google Académico, las categorías de búsqueda se basaron en los objetivos específicos; se utilizaron palabras como: Líder, Incompetencia, Desempeño, Colaboradores, Cultura, Ambiente Organizacional.

La revisión bibliográfica se basó en artículos, tesis, libros digitales e impresos como: El AntiLíder (2018), Liderazgo Carismático (2022) y Los Líderes comen al final (2017); entre los autores consultados se encuentran: Andrés Hatum, Daniel Goleman, Simon Sinek, Daphne Scott y Kevin Murray, las temáticas consultadas fueron las siguientes: Liderazgo, Satisfacción Laboral, Ambientes Laborales Tóxicos, Falta de Compromiso y Desempeño de los Colaboradores.

3. Sustentación teórica de la pregunta

El liderazgo es una habilidad que tiene una persona para dirigir, pensar, delegar e incentivar a las personas que están bajo su responsabilidad para realizar su trabajo de una manera adecuada, correcta y con responsabilidad, se puede decir que es la influencia que se ejerce sobre otra persona. (Maxwell, 1996)

Este concepto de liderazgo ha sido ampliamente aceptado en la sociedad y muestra de una forma sencilla lo que es el liderazgo y cuál es la tarea de un líder, sin embargo, a pesar de que se pueda considerar que todas las personas que ejercen un rol de liderazgo se apropian de este concepto y les dota de aptitud para ser líderes, en las organizaciones se puede observar todo lo contrario, líderes incompetentes y con falta de liderazgo.

De acuerdo con lo descrito por Hatum (2018) el Antilíder o líder incompetente tiene una rama de categorías las cuales describe como exceso de ego, falta de autoestima, ignorancia y crueldad. Estas categorías generan en los colaboradores una serie de respuestas tales como ambientes laborales tóxicos, culturas organizacionales fragmentadas, colaboradores insatisfechos y en búsqueda permanente de oportunidades de trabajo en otras organizaciones, lo que desencadena una clara falta de compromiso.

Para contrarrestar esta problemática, las organizaciones deben asumir la responsabilidad que tienen en la elección de líderes incompetentes, en lugar de dejarse deslumbrar por características como el carisma y el exceso de confianza, deben garantizar imparcialidad y objetividad, además de tener programas de formación y desarrollo de líderes positivos.

3.1. Cómo caracterizar a un líder incompetente

Para caracterizar a un líder incompetente se deben tener en cuenta una serie de variables, las cuales son determinantes al momento de evaluar el desempeño de este tipo de jefes, que son los que acaban con la moral de los colaboradores e inducen a que éstos abandonen las organizaciones.

Hatum (2018) plantea que hay tres categorías para los jefes nefastos, este autor a través de su experiencia laboral ha tenido la oportunidad de encontrarse con varios estilos de liderazgo, pero algunos lo dejaron marcado porque hicieron que su vida se convirtiera en una verdadera pesadilla debido al mal trato y el mal ambiente laboral, que lo hicieron renunciar a esas empresas, es por esto que dedicó gran parte de su carrera a desarrollar el tema del antiliderazgo y el impacto que este genera en las personas, llegando a las tres categorías mencionadas anteriormente, las cuales son: El High Likability Floater (flotador agradable), el Homme de Ressentiment y el Tyrannosaurus Rex.

3.1.1. Likability Floater

En la primera categoría para los jefes nefastos según Hatum (2018) se encuentra el flotador agradable, es el típico tipo de jefe que asiste a todos los eventos de la empresa con una sonrisa impecable y permanente, intentando agradar a todos, no se pierde ninguna reunión y sus aportes no pasan de ser irrelevantes, además va subiendo escalones en la organización empresarial gracias a que jamás toma decisiones difíciles ni se hace enemigos.

Para este tipo de antilíder, no es relevante integrarse con su equipo de trabajo ni con los colaboradores que tiene a su cargo, su falta de empatía es muy evidente debido a la desconexión

que tiene con la realidad que se vive en su entorno laboral, lo cual es consecuencia de su actitud y de la forma de afrontar las situaciones que se presentan en el día a día.

Se puede reconocer a estos jefes debido a que son el típico “carga maletas”, es decir, aquellas personas que actúan de una manera prácticamente reverencial frente a sus jefes, con una actitud de sumisión frente a los que tienen un puesto superior al suyo, sin embargo, con los colaboradores que tiene a su cargo no muestra el respeto adecuado, sus tiempos de respuesta a los requerimientos o necesidades de los mismos no son atendidos con prontitud o ni siquiera se muestra atento a las opiniones de su equipo, todo esto debido a que para él solo es importante quedar bien frente a sus jefes.

Otra particularidad de este tipo de antilíder es su falta de carácter y de criterio, normalmente dice sí a todas las demandas de sus superiores sin refutarlas en lo más mínimo, a pesar de que la instrucción dada pueda afectar a su equipo o incluso generar resultados adversos, son incapaces de plantear una mejor forma de hacer las cosas debido a que su lema es “hacer caso”, por lo que, siendo congruente con esta manera de pensar pretende que el grupo de trabajo que lidera siga esta misma línea y se limite a recibir instrucciones, obedecerlas y ejecutarlas.

La característica fundamental de cualquier líder es tener seguidores, sin embargo, para este tipo de antilíder esto no parece ser importante, tiende a manifestar incluso abiertamente que no le interesa lo que su equipo piense de él, y como lo expresa Goleman (2015):

Mostrar actitudes que parecen frías o poco sensibles hacia temas que inquietan a los empleados, lo que es indicio de una carencia de preocupación empática. Sentir que al jefe no le interesa hace que los empleados se pongan a la defensiva y teman asumir riesgos tales como la innovación. (p. 44)

Por lo tanto, es natural que los colaboradores solo vean al tipo de jefe flotador como una figura en posición de poder, por la cual no sienten ningún tipo de agradecimiento, ni tampoco encuentran una razón que los motive a retribuir de buena manera sus exigencias, por el contrario, su compromiso hacia la empresa representada en esos momentos por este mal jefe se ve deteriorado y su rendimiento cada vez es más bajo. Todas las condiciones de trabajo ocasionadas por este tipo de jefe y que se acaban de describir terminan siendo una receta para el fracaso del grupo, debido a que limita la creatividad de las personas y la capacidad propositiva del mismo.

3.1.2. Homme de Ressentiment

La segunda categoría de jefe nefasto según Hatum (2018) es aquel que se la pasa nadando bajo la superficie, pensando mal de los demás y preparando complots contra sus enemigos.

Según esta caracterización de antilíder, se sugiere que es el tipo de jefe pesimista, con cierto delirio de persecución, alejado de la realidad y que tiene una increíble capacidad de encontrar un problema para cada solución. Es fácil identificar este tipo de líder debido a que son aquellos que se la pasan buscando conspiraciones en todo, debido a la desconfianza que se genera en el entorno por efecto de sus acciones, este antivalor termina por hacer parte de la cultura organizacional, generando consecuencias muy negativas en términos de ambiente laboral y disminución de la productividad.

Como menciona Rubio (2019) respecto al sesgo cognitivo “las personas con este estilo de pensamiento se acaban armando lo que, coloquialmente, llamaríamos una película en su cabeza. Anticipan las consecuencias negativas de una determinada acción, solamente fijándose en aquello malo que han visto y presuponiendo que irá peor” (párr. 11).

Normalmente este tipo de jefe tiende a generar un ambiente de trabajo tenso, debido a su desconfianza hacia todas las situaciones y hacia sus colaboradores, lo que conlleva a que estos oculten información importante de lo que ocurre en el trabajo, debido que las personas temen a que la información dada pueda ser distorsionada por su manera de pensar y terminar siendo víctimas de algún llamado de atención o recriminación por parte de su jefe. Esta situación hace que la confianza entre el equipo de trabajo y su líder se pierda completamente y como consecuencia los resultados de cualquier tipo se vean afectados de manera negativa.

Otra condición que permite identificar a este tipo de antilíder, es que en las reuniones de trabajo suele presentar toda la información negativa que ha estado recogiendo durante varios días de observación inactiva, es decir, no aporta ningún tipo de solución en el momento real, sino que espera hasta el momento de la reunión para sacar a relucir todas las falencias del equipo en la ejecución de los procesos.

3.1.3. Tyrannosaurus Rex.

La tercera categoría de jefe nefasto según Hatum (2018) es el tipo narcisista, para el autor es el peor de todos, ya que no le importa lo que les pasa a sus colaboradores, tiene un excesivo foco en sí mismo que interfiere en el desarrollo de una cultura positiva.

Según esta definición, se puede inferir que una de las principales características de este tipo de jefe es su falta de empatía.

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de los demás, y hacerlo tanto desde el mundo de las ideas, con lo que pensamos o tomando la perspectiva de otra persona, como

desde el de las emociones, es decir, de cómo nos sentimos ante lo que ocurre a los demás.

(Albiol, 2018, p. 5)

Esta condición hace que sean jefes egocéntricos, que solo les importan los resultados sin tener en cuenta la situación actual de las personas y de si están o no conformes, se atribuyen los logros obtenidos por todos en conjunto, lo que genera insatisfacción en los colaboradores, tienden a ser crueles en su trato con los demás; porque piensan que los demás están a su servicio, ven a los colaboradores como recursos, cosas o seres que no piensan y que solo deben acatar órdenes.

Este tipo de antilíder comete el error de mover a los trabajadores de la organización de un lugar a otro como si fueran simples fichas, ya que él considera que es lo que se necesita para mejorar los resultados, y a pesar de que pueda obtenerlos en el corto plazo, esto genera una fragmentación en la cultura que termina generando poco compromiso e inseguridad en los colaboradores, alta rotación de personal y resultados a largo plazo poco favorables para la organización.

En la figura 1, tomada del libro El AntiLíder, se esquematiza lo que representa un jefe tóxico y las debilidades principales que lo caracterizan.

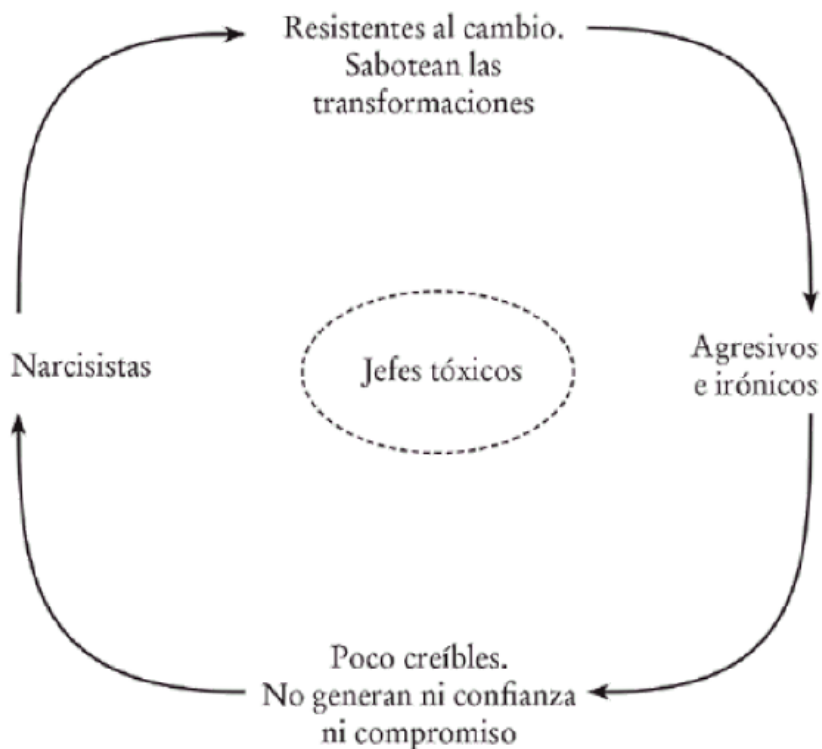


Figura 1. El jefe tóxico y sus toxinas.

Nota: Tomada de Hatum (2018), El Antilíder

En términos generales un líder incompetente es aquella persona que asume el rol de liderazgo sin contar con la preparación necesaria para dirigir a personas y equipos, por lo cual, lo hace desde su ignorancia acerca del tema, con una cantidad de debilidades y falencias que lo llevan a convertirse en el artífice y protagonista del fracaso de su equipo.

En una organización liderada por este tipo de personas, los colaboradores se ven altamente afectados tanto de manera emocional como a nivel profesional.

3.2. ¿Cómo afecta el desempeño de los colaboradores un líder incompetente?

La principal causa para irse del trabajo no es el dinero. Es el mal jefe. El ‘jefechotismo’⁵ (Hatun, 2023). Con esta frase queda en evidencia la problemática que presentan las organizaciones cuando ponen a personas que no están preparadas en roles de liderazgo.

En la Figura 2, ¿Por qué la gente renuncia?, se puede observar un resumen del estudio realizado por LinkedIn en el año 2015, titulado “Why & How People Change Jobs”; como segunda causa de renuncia se encuentra el mal liderazgo, y a pesar de que las otras razones se muestren como causas independientes, están muy relacionadas con un liderazgo deficiente.



Figura 2. ¿Por qué la gente renuncia?

Nota: Tomada de HR Connect (2024).

⁵ Expresión que usa el autor para referirse a los jefes que hacen la vida imposible.

Tal como lo plantean los autores Hambrick y Mason (como se citó en Rivas Montoya, 2015), “las organizaciones son un reflejo de sus equipos de dirección” (p. 124). Es por esta razón que la incompetencia y la falta de liderazgo generan una serie de variables que afectan el desempeño de los colaboradores, entre ellas se encuentran ambientes laborales tóxicos, culturas organizacionales fragmentadas, colaboradores insatisfechos y falta de compromiso.

3.2.1. Culturas Organizacionales fragmentadas

“Si el carácter describe cómo piensa y actúa un individuo, la cultura de una organización describe el carácter de un grupo de personas y su manera de pensar” (Sinek, 2017, p. 200).

Los líderes no aptos tienen una gran influencia en la cultura organizacional porque pueden tomar decisiones sobre la manera en que la organización usa sus recursos más valiosos: el personal, el tiempo y el dinero (Scott, 2023). Construyen el entorno en el que quieren trabajar y crean ambientes en los cuales ganar y obtener resultados es lo más importante, por lo cual, los colaboradores se ven instados a cambiar sus comportamientos, sus interacciones y la percepción que tienen sobre la organización; comienzan a mentir, a engañar a estresarse y desconectarse. Este tipo de comportamientos fragmentan la cultura y afectan elementos como los valores, normas, ambiente laboral, la comunicación y el sistema de reconocimiento y recompensas.

3.2.2. Ambientes Laborales Tóxicos

“El ambiente laboral o clima laboral son las percepciones que un trabajador tiene sobre los procesos y estructuras que ocurren en la organización donde trabaja” (Corbin, 2017, párr. 1), e

influye notablemente en el desempeño de los colaboradores, porque en función de él puede desarrollar su trabajo con mayor o menor rendimiento y satisfacción.

Como se mencionó anteriormente, una cultura fragmentada puede generar un ambiente laboral tóxico y este es debido a acciones repetidas de un líder no apto que genera consecuencias negativas en los colaboradores y la organización; estas acciones generan espacios de trabajo inseguros, sin empatía, con desconfianza, falta de respeto mutuo y sin sentido de responsabilidad.

Los ambientes laborales tóxicos se ven fuertemente influenciados por el tipo de jefe flotador agradable, debido a que limita la creatividad de los colaboradores y la capacidad propositiva del equipo, se adoptan posturas cerradas y robotizadas de hacer el trabajo, al convertirse en un espacio en el cual se llega solo a hacer tareas rutinarias y esperar a cumplir con un horario para volver a salir y liberarse de lo que con el tiempo se convierte en una situación casi insostenible para muchas personas.

3.2.3. Colaboradores insatisfechos

“La insatisfacción laboral puede afectar significativamente el rendimiento del trabajador, disminuyendo su motivación, productividad y precisión en el trabajo, así como aumentando el ausentismo y la rotación de personal. Y es el primer factor del bajo rendimiento del trabajador” (Muñoz,2023, párr. 10).

En este sentido, un líder no apto hace que el trabajo diario sea rutinario, sin desafíos, muestra una falta de empatía con sus colaboradores y no les da el valor que se merecen, la motivación de los colaboradores disminuye, ocasionando que este pierda su interés en el trabajo. Además,

genera en los colaboradores estados emocionales adversos tales como, incertidumbre y desasosiego, situación que incluso puede desencadenar en enfermedades de tipo psicológico como lo son el estrés laboral y la ansiedad.

Por lo tanto, el nivel de insatisfacción ocasionado por un líder incompetente es tan alto que genera efectos sumamente negativos en los colaboradores y en su ambiente de trabajo; los llevan a estados emocionales tan desbordados que no pueden ver una mejora de su situación y ocasionan que estos abandonen las organizaciones para poder escapar de los líderes incompetentes.

3.2.4. Falta de Compromiso

A pesar de que se pueda considerar que el compromiso es un acuerdo personal, en las organizaciones va mucho más allá de esta concepción, porque está altamente influenciado por sus líderes, es decir, la forma en que ellos actúen y traten a los colaboradores va a ser determinante para que estos deseen seguirlos y se comprometan con su causa.

“Cómo usted haga sentir a las otras personas determina el grado de motivación que tengan ellos, y a su vez determinará el desempeño de su equipo” (Murray, 2022, p. 133).

Teniendo en cuenta que las personas no siguen a las ideas sino a quienes las representan, la falta de compromiso se puede ligar directamente a la desconexión que se da entre el líder incompetente y el colaborador; entre estos se da una relación de desconfianza, en la cual el líder incompetente no valora a su equipo de trabajo, no se comunica de una manera efectiva, le falta empatía, así como también, reconocer y motivar a los colaboradores.

Todo esto causa en los colaboradores un ritmo de trabajo lento, falta de interés, una actitud distraída, falta de entusiasmo y motivación, estas actitudes hacen que poco a poco se fragmenten

las relaciones de los equipos de trabajo, se generen roces y envidia, que a su vez crea ambientes laborales tóxicos, con una baja en la productividad y generando que los colaboradores contemplen la idea de abandonar la organización y buscar nuevas oportunidades.

3.3. Cómo fortalecer el liderazgo

El fortalecimiento del liderazgo debe ser visto en las organizaciones como una inversión, ya que es precursor de una cultura organizacional sólida y un ambiente laboral adecuado, en el cual los colaboradores se sienten valorados, donde mejora su bienestar y disfrutan de su lugar de trabajo.

“Para que funcione cualquier plataforma de entrenamiento en liderazgo, la alta gerencia debe adueñarse de ella, valorarla y hacer de ella la forma de hacer las cosas en la organización” (Scott, 2023, p. 216).

En concordancia con lo expuesto por Scott, se había planteado anteriormente, que es necesario que las organizaciones asuman la responsabilidad que tienen en la elección de líderes incompetentes y adicionalmente, de la formación que estos deben tener para desarrollarse como líderes aptos, que aporten al crecimiento de sí mismos y de las personas que tiene a cargo.

Dando continuidad a la idea expuesta por Scott (2023). En primer lugar, las organizaciones deben asumir la responsabilidad por la formación de sus líderes y esto no solo está relacionado con una serie de capacitaciones aisladas sobre el tema, sino que debe estar interiorizada con el qué hacer de la organización, es decir, debe ser un trabajo continuo, donde se involucre a todos y esté aterrizada a la realidad de la organización.

En segundo lugar, las organizaciones deben comprometer tiempo y recursos para la formación de sus líderes, el entrenamiento no debe estar conformado por capacitaciones aisladas, sino por un programa formal y estructurado. La formación de los líderes debe hacer parte del presupuesto, tal vez en el corto plazo parezca algo costoso, pero con el tiempo se van a dar resultados como una cultura fuerte, mejor ambiente laboral, colaboradores que se sienten valorados y mejora en la productividad.

En tercer lugar, muy relacionado con el punto anterior, las organizaciones deben establecer una estructura formal para el desarrollo de sus líderes y esta debe ser única para cada organización, debe tener en cuenta los recursos disponibles, el tiempo y las estrategias para que los líderes puedan aplicar los conocimientos adquiridos.

Por último, también es importante destacar que, si actualmente un colaborador fue promovido a una posición de liderazgo y no está recibiendo un entrenamiento formal, éste debe tomar responsabilidad de su propio desarrollo y emprender el camino para convertirse en un líder apto.

4. Conclusiones

El líder incompetente se puede identificar por medio de tres categorías. Los que pertenecen a la primera categoría se caracterizan porque le dan mucha importancia al orden jerárquico de la organización y buscan quedar siempre bien con sus superiores, descuidando por completo a su equipo de trabajo debido a la falta de comunicación efectiva. A la segunda categoría pertenecen los líderes pesimistas y desconfiados, incapaces de encontrar soluciones acertadas a las situaciones presentadas, debido a su forma de ver la vida, siempre están pensando en el peor escenario posible. Por último, a la tercera categoría pertenecen los líderes narcisistas, egocéntricos por naturaleza, y con una clara falta de empatía, tienden a ser crueles con los demás porque piensan que estos están a su servicio, tienen el poder de convertir cualquier lugar de trabajo en una pesadilla ya que solo les importan los resultados.

El líder incompetente genera una serie de respuestas en el desempeño de los colaboradores debido a sus malas prácticas y suele ser la causa principal de renuncia en las organizaciones. Fragmenta la cultura de la organización, cambiando la percepción que los colaboradores tienen sobre los valores y las normas internas. Ligado a esto, crea ambientes laborales tóxicos, sin respeto, empatía y con falta de comunicación, estos líderes no aptos, además, generan estados emocionales como incertidumbre, desasosiego, hacen que el trabajo sea rutinario y sin desafíos, lo que en última instancia se traduce en colaboradores insatisfechos y con falta de compromiso.

Las organizaciones deben asumir la responsabilidad por la formación de las personas que eligen para los roles de liderazgo, y en concordancia a esto, establecer una estructura formal de entrenamiento que sea única y acorde a su realidad, deben comprometer el tiempo y presupuesto necesario para que sea efectivo, y de esta forma, permita el desarrollo integral de líderes

positivos en la organización y no tengan que sufrir los efectos negativos en el desempeño de los colaboradores. Aunque, si las organizaciones no se hacen cargo de estos procesos de formación, es deber de cada líder asumir la responsabilidad por su preparación y desarrollo en el nuevo rol que va a ejercer, para que de esta forma pueda brindar a sus seguidores una mejor experiencia y calidad de vida en las organizaciones.

5. Lista de referencias

Albiol, L. M. (2018). *La Empatía*. Plataforma.

Corbin, J. A. (2017). 12 señales que indican que estás en un ambiente laboral tóxico. *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/senales-ambiente-laboral-toxico>

Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder*. SMGX1.

Hatum, A. (2018). *El AntiLíder*. Vergara.

Hatum, A. (2023). La principal causa para irse del trabajo es el jefechotismo. *Eduardo Feinmann*.

HR Conect, H. (2024). ¿Por qué la gente renuncia? *HR Connect*. Obtenido de <https://www.hrconnect.cl/atraccion/la-gente-renuncia/>

Muñoz, D. (2023). Insatisfacción Laboral: qué es, consecuencias y algunos ejemplos. *OpenHR*, párr. 10. Obtenido de <https://www.openhr.cloud/blog/insatisfaccion-laboral-que-es-consecuencias-y-algunos-ejemplos#:~:text=Insatisfacci%C3%B3n%20laboral%3A%20qu%C3%A9%20es%20consecuencias%20y%20algunos%20ejemplos.,agotamiento%20emocional%20falta%20de%20compromiso%20o%20p>

Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el Líder que está en usted*. Editorial Caribe.

Mendez, C. E. (2019). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. Mc Graw Hill.

Montoya, L. M. (2015). El equipo de Alta Gerencia en una empresa multinegocios. Caso Suramericana S.A. *Revista Ciencias Estratégicas*, 121-133. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151345259010.pdf>

Murray, K. (2022). *Liderazgo Carismático*. 3R Editores.

Rubio, N. M. (2019). Abstracción selectiva: qué es y cómo funciona este sesgo cognitivo. *Portal Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/abstraccion-selectiva>

Scott, D. (2023). *Cinco grandes estrategias para ser el mejor líder*. 3R Editores.

Sinek, S. (2017). *Los líderes comen al final*. Penguin.