

El liderazgo en las organizaciones

Dr. Milton F. Marín Cedeño

Hace algunos años leí un artículo muy interesante. Su título decía. “Es usted estratega o simplemente gerente”. Parodiando ese título pregunto: ¿Es usted un gerente líder o simplemente un gerente?

Minztberg esbozó lo que él consideraba los principales papeles que desempeña un gerente, desglosado en tres grandes áreas: interpersonales, de información y de tomador de decisiones. Esas tres grandes áreas él las subdivide en un total de diez sub-áreas, una de ellas es la del papel de líder. Lamentablemente los gerentes desarrollan nueve de ellas y a veces relegan la que considero es una de las más importantes, precisamente la de liderazgo. Creo, sin lugar a equivocarme o al menos con una gran precisión, que si se encuesta a la mayoría de las personas que desempeñan posiciones gerenciales, todas dirán que uno de sus papeles importantes es la de ser líder, aunque pocas realmente desarrollen las capacidades necesarias para convertirse en tales. Además, con gran probabilidad, aunque no indiquen cada una de las áreas que expone Minstberg, podrían señalar muchos de esos papeles, la coincidencia sería muy grande, pues muchos indicarían que deben desempeñar papeles de carácter legal y social (interpersonal-figura destacada), que deben mantener un red de contactos importantes (interpersonal-enlace) y así sucesivamente. Pero si se les pregunta cuánto tiempo dedican a esas actividades, al final han dejado sólo unos minutos a la semana para ser verdaderamente líderes, el día a día ha ocupado sus agendas.

En los párrafos siguientes, desarrollaré lo que en mi concepto deben hacer los gerentes para convertirse en los líderes de las organizaciones y utilizaré como título una frase del gran padre de la administración moderna, Peter Drucker.

El espíritu de una organización

Peter Drucker en Capacitación y Desarrollo, págs. de la 22-27 dijo: “Poner a prueba un líder, no consiste en medir lo que ha sido capaz de hacer. Se mide por lo que ocurre cuando él o ella dejan la escena”. Independientemente de las creencias del lector, pensemos en el legado que dejó Cristo después de que murió, un gran movimiento que pervive hasta nuestros días. Ese es el verdadero liderazgo, el que supera la prueba del tiempo.

La siguiente figura es tomada de El Octavo Hábito de Stephen Covey. En ella el autor trata de dejar plasmadas las diferencias radicales entre administración (simplemente gerencia) y liderazgo (Covey, Octavo hábito: 406).

LIDERAZGO	ADMINISTRACIÓN
Personas	Cosas
Espontaneidad, inventiva	Estructura
Liberación, facultamiento	Control
Efectividad	Eficiencia
Programador	Programa
Inversión	Gasto
Principios	Técnicas, prácticas
Transformación	Transacción
Poder basado en principios	Utilidad
Discernimiento	Medición
Hacer lo correcto	Hacer las cosas correctamente
Dirección	Rapidez
Línea de máximos	Línea de mínimos
Intenciones	Métodos
Sobre los sistemas	En los sistemas
La escalera está apoyada sobre la pared correcta	Subir rápidamente la escalera

Si se analiza cuidadosamente la tabla anterior, se puede encontrar de manera implícita que entre más se desarrolle un individuo como persona, (principios, espontaneidad, etc.) es muy probable que más pueda dar a una organización.

Drucker se hizo una pregunta: ¿Qué buscaría yo al escoger al líder de una institución? (Drucker:121). Es interesante que él no se preguntó: ¿Qué buscaría yo al escoger al gerente de una institución? Su pregunta fue dirigida dejando claro el papel del líder. Drucker se contestó indicando que miraría lo que han hecho, esto es, sus obras y cuáles son sus fortalezas, pero poniendo vital atención a lo que han hecho con ellas. Esto recuerda la parábola de los talentos que se encuentra en el nuevo testamento, en la Biblia (Mateo 25:14-27). Allí se entregan diez talentos, cinco talentos y un talento a tres personas diferentes. Al que le dieron diez, mediante su esfuerzo y trabajo, trajo otros diez, los duplicó. Igual hizo el que recibió cinco, los duplicó. Pero al que le dieron uno, en lugar de esforzarse y al menos traer los intereses si lo hubiera dado a los banqueros, fue y lo escondió. Así sucede con muchas personas. Tienen sus talentos y fortalezas pero ¿las han potenciado?

Drucker continúa diciendo que lo segundo que buscaría es integridad. “El líder es quien sirve de modelo a la gente de la organización, especialmente a los jóvenes” (ibid). Drucker cuenta una historia que le sucedió cuando visitó a un gran maestro y discutían sobre este tema. Dice que este hombre compartió dos preguntas que deberían utilizarse cuando se está ante la escogencia de un líder que va a gerenciar en una organización:

¿Me gustaría que uno de mis hijos trabajara bajo las órdenes de esa persona?, y la segunda, ¿me gustaría que mi hijo se pareciera a esa persona?

Definitivamente son dos preguntas que desafían lo tradicional.

En cuanto al liderazgo se ha escrito mucho, pero hay dos o tres temas que se tratan a veces muy superficialmente, la integridad, el servicio y uno que casi definitivamente no se toca, el amor.

Quizás un ingrediente que todo líder debe tener presente es el de tratar a todas las personas con respeto y con bondad. Las personas reaccionan mucho

mejor cuando sienten que se les trata de esta manera inclusive cuando han cometido errores, aunque ellos hayan sido de gran magnitud. Esta es una diferencia fundamental entre un gerente y un líder gerente.

En mis labores como consultor he encontrado quejas de los colaboradores y colaboradoras de diferentes organizaciones, quienes han tenido que soportar gritos, insultos y hasta groserías de parte de sus jefes o superiores porque se extravió algún documento o porque se cometió un error, sin dejar por fuera agresiones físicas. El verdadero líder jamás cometería este tipo de acciones.

Para desarrollar este tema dentro de un marco que englobe conceptos no corrientes en el liderazgo o que pueden ser tratados en forma general, utilizaré un modelo muy interesante de liderazgo expuesto por Blanchard y otros en su obra “El secreto”.

El modelo impulsado por ellos se basa en cinco grandes conceptos que forman parte de un acróstico: SIRVE. En dicho modelo, aunque no se haga en forma explícita, se pueden incorporar, como más adelante se mencionará, la integridad y el amor, y por supuesto el servicio.

El modelo SIRVE

La primera letra del modelo la “S” indica “Ser poseedores de una visión”. Es importante aclarar que sólo utilizaré las generalidades del modelo y no las explicaciones que hace Blanchard en el libro “El secreto”, pero en el fondo son los mismos conceptos.

En un ensayo anterior traté este tema de la visión que es necesario retomar e incluso con más fuerza.

En el Arte de la Guerra, de Sun Tzu, se lee: “El camino significa inducir al pueblo a que tenga el mismo objetivo que sus dirigentes para que puedan compartir la vida y la muerte sin temor al peligro” (Cleary: 18).

Lo anterior no es otro concepto más que la visión. El ser poseedor de una visión definitivamente ayudará a enfocar los esfuerzos de una organización o empresa e incluso de un individuo. La visión es el norte que debe guiar a cualquier

organización, independientemente del tipo de institución, ya sea gubernamental o no, pública o privada. Como señala Freedman :”Ningún presidente ejecutivo puede tomar el control de una empresa si no tiene una visión clara y compartida del futuro” (2004:9). La visión es lo que desea ser una organización o alcanzar en el mediano o largo plazo. No es constituirse en la “líder”, como es lo más usual encontrar en declaraciones de visión, sino, por ejemplo, en ser la empresa mejor posicionada en su industria en particular; convertirse en la organización que marca el rumbo de una industria (v.g. Intel en procesadores, Microsoft en sistemas operativos para computadores personales, Apple en Ipods). El sueño debe ser desafiante y motivador. Y debe ser una visión compartida por todos, elaborada por los dueños o la Alta Dirección, pero “permeada” a todos los niveles, “...traicionero es el vacío que se produce cuando la visión estratégica es débil o no existe” (Freddman:10).

Con una visión clara es posible articular una declaración de misión y entender realmente el negocio en que una empresa se encuentra. En un clásico de la administración, el Dr. Teodoro Levitt, catedrático de la Universidad de Harvard, en un artículo titulado en español como: La miopía del Mercadeo o Los fallos de los Directivos, escribió que los ferrocarriles estuvieron a punto de desaparecer en Estados Unidos por un problema de no saber en qué negocio se encontraban, pues creían que estaban en el negocio de los ferrocarriles y no en el del transporte.

Ese artículo escrito en 1961 tiene total validez en la actualidad, pues muchas empresas creen estar en un negocio cuando la realidad su negocio es otro.

Se puede citar, por ejemplo, las que creen que están el negocio de vender vestidos y no en el de vestir a la gente. Son, podría decirse, diferencias muy sutiles, pero en el fondo sustancialmente enormes.

Todos aquellos que tienen una visión de lo que debe ser una organización gozan de atributos en común. Un líder Vaughn J. Feathersotone escribió en ese sentido:

-Un líder tiene la visión de una obra completa

- Visualizan lo que debe suceder para lograr los resultados deseados
 - Consideran en forma colectiva todos los recursos y las posibilidades a su disposición así como sus aptitudes
 - Visualizan todas las cosas maravillosas y magníficas que pueden ocurrir cuando se movilizan en unión las personas que vayan a participar en la obra
 - Ponen manos a la obra para alcanzar su meta
 - Tienen la habilidad de comunicar su visión de manera convincente a los que están a su alrededor, a fin de que otras personas se unan a sus labores
 - En lo que están haciendo ven una causa, no un proyecto
- (Principios de liderazgo:5)

Las ideas anteriores pueden ser profundizadas. No es la intención el hacerlo en este artículo puesto que cada una de ellas constituye por si misma, material para un ensayo completo.

Covey indica que cuando se estudia la vida de los líderes que han influenciado de manera profunda a otros, se encuentra un patrón. Mediante su esfuerzo y dedicación, esto es potenciando sus talentos, han aumentado sus cuatro inteligencias o capacidades innatas. "Para la inteligencia mental: la visión" (Covey, El 8º Hábito:82). Como dice este autor visión es poder ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas, en las empresas. Covey concluye indicando que dentro de esta palabra, visión, se pueden encontrar de manera implícita las cualidades que poseen los líderes: Idealismo, preselectiva a largo plazo, soñadores, filosóficos, pensadores estratégicos, de mente abierta, llenos de esperanza, llenos de amor, etc.

Implicar y desarrollar

El segundo elemento del modelo SIRVE es implicar y desarrollar.

Covey ha impulsado una frase de gran peso: “Sin participación no hay compromiso”. Mediante una visión compartida se pueden tender los puentes que permitan que el personal de una organización se involucre profundamente en ella.

Este es uno de los ejes fundamentales del “facultamiento” o “empoderamiento” (empowerment). Si el personal no desarrolla compromiso, estará con la organización hasta tanto no encuentre algo que considere mejor, además, es muy probable que rinda muy por debajo de sus capacidades, y si está en el área de servicio, que los brinde con muy baja calidad. Para lograr que ellos se involucren, es importante que el líder les ayude a tomar conciencia de su valía como personas, que realmente tienen las capacidades y que pueden llevarlas al máximo, siempre y cuando esto no caiga dentro de las características que hacen del líder, uno del tipo manipulador; el personal debe sentir que en realidad se le ha escogido por su potencial. Por supuesto que dentro de un proceso de selección inteligente, debe haberse contratado “al personal correcto para el puesto correcto”.

Drucker cuenta que el general George C. Marshall, jefe del estado mayor del ejército estadounidense durante la Segunda Guerra Mundial, tenía el más notable registro como persona capaz de poner a la gente en el lugar correcto en el momento correcto. Menciona que este general nombró alrededor de seiscientas personas en altos cargos, casi sin una sola falla. Lo interesante es que ninguna de ellas había comandado tropas antes. He aquí una cualidad adicional de un líder: concentrarse en las fortalezas de la gente.

Se deben, entonces, dar las oportunidades dentro de la organización para que el personal pueda desarrollar sus capacidades, una vez que ellos o ellas están convencidos que son poseedores de esas capacidades o talentos. Si se logra en forma adecuada que el personal desarrolle autoconfianza, autoestima y que tengan claro que son respetadas, valoradas y apreciadas por la organización y ésta brinda el marco adecuado donde pueden desarrollarse plenamente, el líder está cumpliendo su verdadero papel. Un líder que cree en las personas y en su capacidad creativa, puede conducir a una organización hacia un éxito sin precedentes. Para que el personal pueda tener un ambiente de desarrollo es fundamental que el líder, con los recursos de la organización y con ella, provea el

espacio para que las grandes ideas afloren. Deben plantearse objetivos estimulantes, un trabajo que desafíe y que sea de por sí estimulante y por supuesto, como ya se ha expresado anteriormente, una visión irresistible del futuro. Con los ingredientes anteriores y un liderazgo motivador, concentrado en las personas más que en las tareas, con una comunicación adecuada, en ambos sentidos, esto es saber escuchar también y con una dosis de amor, casi de seguro que se alcanzará el éxito soñado.

Uno de los errores más terribles para una organización es el de no desarrollar las capacidades estratégicas de los gerentes líderes de una organización. Y para lograrlo, la organización como un todo debe aceptar un principio fundamental: el de reinventarse a sí misma y a sus colaboradores y colaboradoras constantemente.

Reinvención

Este tercer elemento del modelo SIRVE es un concepto es muy interesante y lleva implícito un gran mensaje, la capacidad de autoanalizarse y de la introspección. El estudiarse a sí mismo no es nada sencillo. El de observar sus propios estados de ánimo, el de reconocer sus propias fortalezas, pero aún más importantes, sus debilidades. A su vez esto lleva a una cualidad suprema, la humildad, entendida esta, como la capacidad de reconocer sus propios errores, aceptarlos y de corregirlos. Un líder que se reinventa a sí mismo lleva a su máxima expresión la humildad, reconociendo que nunca alcanzará la humildad suprema, puesto que de hacerlo y reconocerlo es probable que caiga en la arrogancia, el orgullo y la soberbia.

Lo importante no es tan sólo que el líder reconozca sus debilidades, debe hacer un esfuerzo por corregirlas. Pero más allá de corregir sus debilidades, debe aprender como potenciar sus fortalezas. No sólo debe hacerlo y corregir debilidades, sino también adquirir nuevas destrezas. En la era del conocimiento no basta ya con aumentar y corregir, hay que adquirir, todo enmarcado dentro de los límites dados por sus fortalezas y las debilidades. Debe entrar en un proceso de

mejoramiento continuo. El reinventarse constantemente no es sólo para el líder, sino también para los colaboradores y colaboradoras de la organización. Se debe desarrollar el marco adecuado para que los individuos tengan el ambiente propicio, justamente para lograr su desarrollo pleno dentro de los lineamientos de la organización, no solo en cuanto a las competencias que le permitan ser un mejor miembro de la organización, sino también en cuanto al desarrollo de cualidades que les permitirán brindar un mejor servicio. En la sociedad actual, se trabaja más con conocimientos que incluso con las destrezas. La adquisición de conocimientos relevantes es de suma importancia para lograr el propósito último de una organización, la satisfacción total de sus clientes. Las destrezas cambian lentamente pero el conocimiento ahora lo hace a velocidades que no nos imaginábamos tan solo hace 15 años. Y no sólo es el conocimiento sino la cantidad de conocimientos que se tienen a disposición en la actualidad, potenciado por la red de Internet. El saber discriminar en este universo de información y conocimiento no es nada sencillo y las personas en la organización deben aprender cómo hacerlo.

Conforme los individuos maduran, también cambian y esto es parte de este proceso de reinención. El aceptar que han cambiado y que es probable que deban cambiar aún muchos de los hábitos o costumbres que funcionaron en un momento determinado, pero que es probable ahora no sean de mayor utilidad. No es sólo encontrar después de muchos años una fuente mayor de energía sino reinventarse para un mejor aprovechamiento de lo que se cuenta o de lo que se adquiere.

Si aunado a lo anterior se toma conciencia que estamos en una época de grandes cambios, la reinención no solo de los colaboradores y colaboradoras sino de la propia empresa son fundamentales, y si la empresa decide reinventarse para poder seguir haciendo sus aportes a la sociedad, los individuos dentro de ella deberán reinventarse también como lógica consecuencia.

Valorar las relaciones y el trabajo

En un artículo en circulación en Internet, precisamente del Dr. Covey, él expone su principio 90/10. Su exposición se centra en que un 10% está relacionado con lo que nos sucede y un 90% con la forma en que reaccionamos. Y esto es válido tanto en nuestra vida profesional como en la personal. Él indica que no tenemos control de ese 10% y cita ejemplos; no podemos evitar que el avión llegue tarde y por consiguiente que salga tarde, pero sí la forma en que reaccionamos frente a esa contingencia. Nada ganamos con despotricar contra la persona en el “help desk”, que tampoco tiene el control sobre lo que está sucediendo, pero nosotros sí podemos controlar la reacción frente a ese atraso. Y este es el tema central, el de las relaciones. Y las relaciones están en relación directa con la madurez individual. Si el jefe es un déspota nos podemos quejar hasta el cansancio y caer en el síndrome del “victimismo”. Este tema de las relaciones está muy ligado con el elemento quinto del modelo SIRVE, los valores, que será discutido al fin de este artículo.

Covey indica que “siempre que uno piense que el problema está afuera, ese mismo pensamiento es el problema” (Ibíd:152).

Como seres humanos somos seres integrales que estamos compuestos de cuatro grandes estructuras: física, mental, emocional y una condición que puede que no sea aceptada por todos, la espiritual. Cada una de ellas conlleva necesidades y motivaciones diferentes: necesidad de ser amados y de amar, de ser respetados y valorados, etc. Si en una organización las personas no sienten que son tomados en cuenta, que su talento no es aprovechado, y no se mueven dentro del paradigma 90/10, es muy probable que la entrega a su trabajo diario sea de baja calidad, que siempre estén quejándose o que actúen con desidia.

Es responsabilidad del líder contribuir con el desarrollo de un clima donde cada individuo sea tratado con justicia, con respeto, que se valoren los aportes de cada cual, entonces sí y sólo así, el personal de una organización podrá equilibrar adecuadamente sus cuatro estructuras y potenciar las relaciones con sus semejantes. Se logrará sinergia y podrá entregarse con pasión a lo que hace, se podrán solucionar los problemas propios del trabajo de manera creativa y se podrán establecer vínculos y relaciones de confianza. La sinergia que se alcanza

logra fomentar un equipo colaborador, de alto rendimiento, que es capaz de trabajar con fuertes lazos de unión en pos de la visión común y compartida y que están dispuestos a desempeñar su papel de manera adecuada. Tal vez lo más importante de todo esto, es que estarán dispuestos a servir a quienes correspondan. Y si el líder entiende que su primera misión es servir a quienes están bajo su dirección, la fórmula es más que completa. Por supuesto, que para lograr todo lo anterior, se debe trabajar en el desarrollo de un carácter que permita llevar las relaciones profesionales e interpersonales de una manera madura. Se vuelve entonces a la reinención constante. Y esto es una gran verdad. ¿Cómo se podrían tener excelentes relaciones con nuestros congéneres si nuestra propia vida es un desastre? Es fundamental pues en que los individuos en una organización se conviertan en personas equilibradas, integrales y fuertes donde el vínculo que las una con las demás sea, entre otros al menos, el respeto mutuo. No entraré en detalle en cuanto a la valoración del trabajo, sólo mencionaré que si estamos en el puesto correcto y si las condiciones que brinda la organización son las adecuadas, el trabajo brindará satisfacciones y será valorado en su justa medida.

Para concluir el quinto elemento del modelo sirve, encarnar los valores, es sumamente importante. No es sólo el de recitar una lista de valores o principios fundamentales, sino que estos se lleven a la práctica, que se conviertan en una vivencia.

Encarnar los valores

Son tan importantes los valores que incluso surge una moda o disciplina impulsada por Ken Blanchard, *La Administración por Valores*. Para Blanchard el eje fundamental que alinea todo el “comportamiento” de una organización son el conjunto de valores que son aceptados por todos en ella. Al respecto indica: “El punto es que este proceso no busca lo que le convenga a usted ni a cualquier otra persona, sino lo que sea mejor para la compañía. En administración por valores decimos que el verdadero *“jefe”* son los valores que ha adoptado la

compañía. Esta es la autoridad a lo que todos debemos obedecer.” (.Administración por Valores : 55).

Robbins mantiene una tesis semejante: “Es un enfoque de la administración en el cual los gerentes establecen, promueven y practican los valores compartidos de una organización. Dichos valores reflejan lo que la organización representa y las creencias de la misma, los valores organizacionales compartidos constituyen la cultura de la organización e influyen tanto en la forma en que esta funciona como el comportamiento de sus empleados.” (Robbins: 149).

El que se impulse a nivel organizacional iniciativas de esta naturaleza es un gran acierto, que en lo fundamental busca poner de relieve el marco ético en que deben desarrollarse todas las actividades tanto públicas como privadas. Se podrían citar un sin fin de valores y que serán un reflejo de lo que pretende una organización. Tal como se mencionó al principio uno de los valores que debería ser parte de cualquier declaración de valores, sería la integridad, tanto a nivel personal como en el nivel organizacional. La integridad de manera sencilla puede definirse como la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es también actuar conforme con los principios de transparencia, justicia, confiabilidad y respeto.

Una de las mayores ganancias de una organización puede ser la de obtener la confianza de sus clientes, creando un ambiente de fidelidad que redundará posteriormente en beneficios tangibles e intangibles. Por supuesto que para generar esa confianza se supone la existencia y la práctica previa de otros valores tales la verdad, la honestidad y todos aquellos que contribuyen a que se actúe de manera íntegra. La integridad es un valor que se gana el respeto de clientes y asociados con el transcurso del tiempo y que puede perderse en cualquier momento cuando por razones del corto plazo y ante una presión externa o de cualquier índole se sacrifica, en aras de obtener un beneficio. Y una vez perdida rara vez se vuelve a encontrar de nuevo.

Los valores deben estar explícitos en la voluntad de todos los colaboradores y colaboradoras, desde el mas alto ejecutivo hasta el más humilde de cada uno de los miembros del personal. Las personas individualmente, adoptan

sus valores de acuerdo a sus necesidades, que se definen de acuerdo a factores relacionados con la religión, nivel social, moral, tradiciones, costumbres y creencias, de la comunidad en donde convive, con el propósito de proyectar una imagen del tipo de persona que es y como quiere que los demás lo identifiquen; igual sucede con las organizaciones, cuando aplican este enfoque el cual se definen valores, con la colaboración de su , se afinan con el tiempo y se ponen en práctica a nivel global apoyados con base a los objetivos y metas que se persiguen y son sustentados en la visión y misión, que más que una frase filosófica, tiene que responder al sentir y actuar de cada uno de ellos. Sin valores es probable que una organización no trascienda y que frente a la primera tormenta, desaparezca.

El modelo SIRVE enmarca una serie de elementos que permiten a una organización actuar con sentido de responsabilidad hacia sus colaboradores y hacia la razón de ser de ella, sus clientes.

Se deja por aparte un elemento adicional que de alguna manera puede estar presente y que se mencionó al principio, el amor. Sí, amor por lo que se hace, amor por la empresa, amor por los clientes, amor por los colaboradores, amor por el aprendizaje continuo, amor por el desarrollo constante, que llevan la vocación de servicio hasta sus últimas consecuencias. No es un amor de tipo filial o eros, es un amor tipo ágape, trascendente y que agrupa en un todo cada una de las fases del modelo anterior; es el potenciador del quehacer empresarial, llámese pasión si se desea, pero que en definitiva, si un líder no lo posee y si una organización no lo posee, sus resultados serán pobres y si no lo son ahora, llegará el momento en que lo serán, cuando cada uno de los actores dentro de la empresa y alrededor de ella se den cuenta que no están luchando por algo verdadero con genuina entrega.

El modelo anterior ayuda a que las personas que están al frente de una organización o parte de ella, puedan desarrollar de manera sencilla sus atributos de liderazgo, sin entrar en la discusión de si los líderes nacen o se hacen. Pero lo

más importante es que se entienda que el liderazgo es fundamental en las organizaciones, más que administrar. Y al final, tampoco un modelo es la panacea para solucionar los problemas de liderazgo en las organizaciones, pero si se cuenta con líderes positivos y apropiados, con un modelo que funcione para la organización, se puede garantizar que el clima en las organizaciones tenderá a ser excelente.

Bibliografía

Drucker, Peter. Drucker para todos los días. Norma. Primera edición. Colombia. 2006

Autores varios. Principios de liderazgo. Intellectual Reserve. Inc. Única edición. USA. 2005

Covey, Stephen. El 8º Hábito. Paidós. Primera edición. Barcelona. 2005

Farber, Steve. Liderazgo Radical. Ediciones Urano. Barcelona. 2005

Carrol, Lewis. Alicia en el país de las maravillas. Editorial Óptima, S. L. Tercera Edición. España. 2004.

Cleary, Thomas. Sun Tzu, El arte de la guerra. EDAF. Cuarta edición. España. 2004

Mike Freedman, Benjamín Tregoe. Liderazgo Estratégico: Arte y Disciplina. McGrawHill. Primera Edición. México. 2004

Covey, Stephen. El Liderazgo centrado en principios. Paidós. Primera edición. Cuarta reimpresión. Barcelona.

Blancard, Ken. El Secreto. Primera Edición. Editorial Norma. Colombia, 2005

Blanchard, Ken. Administración por Valores. Primera Edición. Editorial Norma, Colombia. 1997

Robbins, Stephen P. Administración General I. Sexta edición. Pearson Educación. México. 2000.