

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES GENERALES EN EMPRESAS CUBANAS

**Msc. Lissette Suárez Rodríguez¹, Msc. Odalys Bolaños Ruiz², Lic. Themys Y. Ávila
Gracia³**

*1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba.*

*2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba.*

*3. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca
Km.3, Matanzas, Cuba*

Resumen.

La presente investigación tiene dentro de sus objetivos, brindar una aproximación teórico - metodológica respecto al fenómeno del liderazgo. En virtud de que dicho fenómeno es entendido como un constructo complejo y multideterminado, se abordarán las diferentes corrientes teóricas que han tratado de explicarlo. Así mismo se intenta responder a la interrogante acerca de la posibilidad de valorar el mencionado constructo, diseñando y proponiendo una herramienta de evaluación, capaz de estimar las características de liderazgo que deben estar presentes en los directores generales de empresas, para el cual se considera el entorno empresarial cubano y sus características, como punto de partida. Las características seleccionadas y que se implementan en dicho instrumento, son tratadas a través del criterio de expertos, con el fin de verificar su aplicabilidad. Como resultados importantes obtenidos, además del diseño y propuesta de dicha herramienta, está la idea de realizar el procesamiento de la información a partir del cálculo de un Índice Global de Liderazgo (IGL) y de la aplicación parcial de la técnica TOPSIS, lo cual coadyuva al perfeccionamiento del análisis de brechas.

Palabras claves: Liderazgo; herramienta de evaluación; sistema empresarial cubano.

Introducción

El hombre como centro del desarrollo, desde tiempos inmemorables ha tenido que decidir su destino, de acuerdo a sus consideraciones y convicciones. Este acto de decisión, está estrechamente relacionado al arte de dirigir, donde se puede decir, en última instancia, que dirigir es decidir.

La actualidad mundial, en todos los ámbitos, vive a un ritmo de cambio acelerado, donde apenas existe tiempo para pensar entre un cambio y otro, por lo que el ciclo de decisión queda cada vez más reducido.

Retomando la figura del hombre como eje principal, es entonces que surge la necesidad, teniendo en cuenta lo anterior, de personas con mente ágil y los pies en la tierra, siendo capaces de direccionar y decidir hacia dónde, en el momento preciso.

A todo lo expuesto solo le sigue un fenómeno “El liderazgo”, protagonizado por una figura: El Líder.

El liderazgo es un campo muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y filosofías. Resulta interesante destacar que este fenómeno no sólo se puede ver en la teoría del desarrollo organizacional, sino también en la psicología y la sociología. Históricamente, no es más que una forma inteligente de dirigir personas a través de acciones que enfoquen los recursos para crear las oportunidades deseadas. El liderazgo ya se postulaba en la primera mitad del siglo XX, pero se empezó a hablar más de él a finales de los años 80 o principios de los 90 cuando las grandes empresas parecían proponerse el desarrollo de futuros líderes.

El líder, sin distinción de género, como figura principal de este fenómeno, es el encargado de superar momentos definitorios claves para la subsistencia de la organización, enfrentando y facilitando los nuevos desafíos a los que se enfrenta la Dirección, logrando con habilidad convencer y motivar personas, a partir de dar respuesta a sus necesidades superando sus dificultades y la incertidumbre laboral para el logro de sus objetivos y por ende los de la organización (Tobón, 1997); (Opitz, 2003).

En el mundo empresarial capitalista actual, se puede encontrar, con alguna frecuencia, un comportamiento relacionado a este tema que se denomina la “trampa del fundador”. El mismo se pone de manifiesto en la sucesión de empresas familiares, comportándose en pleno siglo XXI con los mismos problemas que tenían las rancias monarquías¹ hereditarias, donde los líderes exitosos son afectados por el "síndrome del mesianismo² vitalicio", y el esfuerzo que hacen para perpetuarse indefinidamente, termina derrumbando lo que tanto costó construir.

En Cuba, este comportamiento no existe, ya que el triunfo de la Revolución trajo consigo todo un proceso de transformaciones en el cual todas las empresas privadas pasaron a ser propiedad del Estado Cubano. En primer lugar se transforma la agricultura, base de toda la estructura económica, mediante una radical Reforma Agraria, la cual condicionó la necesidad de asumir, por parte del Estado, la explotación directa de tan importante recurso, comenzando así, la historia del reto más importante que, en el área de la economía, haya enfrentado el proceso socialista cubano: cómo administrar eficientemente la empresa de propiedad estatal.

Después de atravesar por un entorno hostil, rectificar una serie de errores y tendencias negativas en la implantación del sistema de dirección y planificación de la economía, así como el desplome del Campo Socialista con un gran impacto en la economía, comienza el período especial en tiempos de paz y ocurre una paralización parcial del sistema empresarial estatal lo cual trajo implícito todo un proceso de reestructuración organizacional³. Como objetivo principal del proceso estaba: transformar la cultura del empresariado cubano, entrampada en su esquema inaugural y carente de progreso.

El término liderazgo no resulta ajeno a toda esta revolución transformista. Es de vital importancia la existencia de un líder en cada empresa cubana, ya que éste, en conjunto con el nuevo sistema de dirección y gestión empresarial, será capaz de implementar la mejora continua, la gestión del talento, la consolidación y superación de metas y objetivos para una visión a largo plazo de la economía cubana.

¹ La monarquía surgió en torno al siglo XI A.C. Forma de gobierno en la que el poder supremo es ejercido por un rey.

² Confianza infundada en una persona, considerada salvadora o portadora de soluciones extraordinarias, en especial en política.

³ A este proceso se le denominó **Perfeccionamiento Empresarial**, uno de cuyos principios filosóficos fundamentales radica en la separación de las funciones del Estado como propietario de la función de administración delegada a la dirección de las empresas. Este proceso fue aprobado en el V Congreso del Partido Comunista, que dio luz verde a la generalización de una experiencia empresarial desarrollada por las empresas militares desde finales de la década de los 80.

Para ser mucho más precisos “Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del sistema de gestión empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuyen decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso”⁴.

Ante tal necesidad, el país se encuentra en un momento donde el análisis científico del fenómeno del liderazgo empresarial, ha entrado en un proceso de contraste empírico lo bastante nutrido, como para definir una problemática a los efectos anteriores, tomando como marco teórico para desarrollar la investigación la no existencia en la actualidad una evaluación del liderazgo de los directores generales de las organizaciones cubanas que se ajuste a las características y condiciones del socialismo.

Desarrollo

Bases en las que se sustenta el desarrollo de la investigación

Al conocer que la investigación empírica, sólo será posible cuando se hayan obtenido informaciones cuantitativas sobre el objeto de investigación, se desarrolla en este trabajo, una herramienta con el fin de realizar la evaluación de las características de liderazgo de los Directores Generales de Empresas cubanas, a través del análisis de los atributos determinados por los expertos y que a criterio de la autora, después de efectuar un análisis exhaustivo de lo más actual referido al tema, deben poseer los mismos para ser líderes en el entorno cubano.

El liderazgo es una de las variables más estudiadas debido a la gran influencia que ejerce en una organización. Hoy en día, los directivos eficientes son el recurso más valioso y, a la vez, más escaso en las empresas. De hecho, numerosos estudios intentan obtener información sobre la eficacia del estilo y la conducta de dirección: qué personas poseen las habilidades necesarias para ser buenos directivos o cómo se potencian y desarrollan esas habilidades a través de programas de formación.

La importancia de llevar a cabo la investigación radica en que, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del ejercicio, se puede incidir en el progreso de los cuadros centros, elaborándose un plan de mejoras en función de optimizar sus capacidades directivas.

Es de gran valor para una organización, cualquiera sea ésta, que pretenda tener éxito en la actualidad, contar con un buen equipo de dirigentes – líderes con el fin de llevar adelante su inserción en el mercado y alcanzar un lugar digno en la competencia. Si no se cuenta con lo dicho anteriormente, a la empresa le será imposible progresar, puesto que al no tener quien

⁴ En las Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, contenidas en el Decreto Ley No. 281 de 2007. Se establece en el sexto principio general.

guíe como máximo propulsor: su misión, visión, metas, objetivos y dirija estratégicamente, todo transitará a la deriva.

Instrumento de Evaluación

La herramienta diseñada tiene en cuenta las características de liderazgo (valores), que luego de realizar un análisis cluster con los criterios de autores extranjeros y nacionales, resulten relevantes. Esas características se pondrán a evaluación del Director General (auto evaluación), clientes externos, superior inmediato, compañeros (pares) y subordinados (clientes internos), como se muestra en la figura No. 1, con el fin de determinar las brechas existentes, conocer las características más relevantes de los directores empresariales, y a partir de ello progresar en el desarrollo de sus competencias directivas.

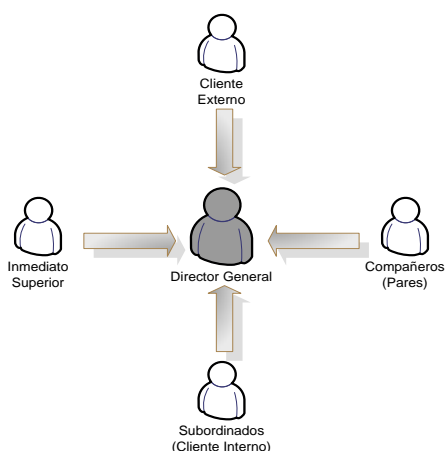


Figura No. 1 Grupos involucrados en la evaluación del liderazgo de un Director General según la herramienta a diseñar. (Fuente: Elaboración propia).

Para la construcción del instrumento de evaluación se tuvo en cuenta el procedimiento que se propone en (Hernández, 2003), para construir un instrumento de medición. El mismo contempla los siguientes pasos:

1. Definición de la variable que se pretende medir u observar: Liderazgo
2. Revisión de la definición conceptual de la variable y comprender su significado:

Teniendo en cuenta que el liderazgo está estrechamente relacionado con los fenómenos sociales ya que se considera uno de ellos, pues su esencia parte de la existencia de relaciones interpersonales, que permite estructurar tareas, establecer relaciones, fijar objetivos etcétera, entonces se puede afirmar teniendo en cuenta criterios como los de (Gil, 1990); (Cadena,1993); (Boyett, J y Boyett, J, 1999); (Covey, 2002); (Bacallao, E. y Quevedo, V. N., 2003); (Opitz, 2003); (Villasmil, 2004); (Zaleznik, 2004); (Drucker, 2004); (Goleman et al., 2004); (Antonakis et al., 2004); (Codina, 2004); (Del Valle Silva, 2007); (Expósito, 2007); entre otros, que un líder debe ser capaz de marcar líneas claras (objetivos) para la organización, que tenga la virtud de impulsarla hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la relación líder – seguidor y trabajo en equipo,

consistiendo su máxima dote, en el logro de una comunicación y motivación efectiva, ya que sólo de este modo podrá transmitir, estimular y guiar, a sus seguidores, al cumplimiento de la misión organizacional.

Resulta válido destacar que todo concepto de liderazgo responde a un conjunto de valores que deben estar presentes en el sujeto de la dirección para que actúe como tal y que estos valores serán la herramienta directiva de los líderes, por lo cual la autora pretende dejar por sentado el siguiente planteamiento: cada individuo a pesar de tener una personalidad ⁵ propia que lo identifica del resto, asume e incorpora una serie de valores que apoyan o demeritan esa personalidad. Los valores a su vez, establecen patrones de comportamiento que se traducen en características de la personalidad, por lo cual es mucho más preciso hablar de éstos y no de características de los líderes, ya que el propio hecho de poseerlos hace que se comporten y caractericen de acuerdo a ellos.

Como conclusión conceptual de lo que es un líder, atendiendo a lo expresado por los autores citados y teniendo en cuenta el planteamiento anterior, en esta investigación se expone que el líder debe tratar de inspirar considerando la tenencia, incremento y desarrollo de valores en sus tres dimensiones: ética-estratégica, económica y psicológica, lo cual traerá consigo un modo de actuar que lo caracterice e identifique sobresalientemente del resto y con el resto, y tributará a marcar pautas de comportamiento y metas organizacionales capaces de cumplir. En la figura, que aparece a continuación, se muestra como se debe comportar un líder desde lo cognoscitivo, a partir de la concepción dada por la autora.

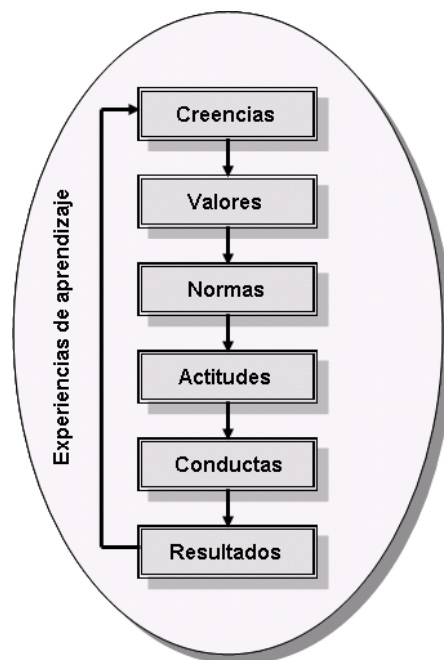


Figura No. 2 Secuencia entre las creencias y los resultados. (Elaboración propia)

⁵ La personalidad se forma sobre la base de supuestos básicos o creencias de la naturaleza humana y el mundo que nos rodea. Por tanto elegimos pensar y actuar de un modo u otro según creemos que son las personas y las cosas.

Relacionado a todo este tema existen también teorías entre las que podemos citar entre las que podemos citar atendiendo al criterio de (Menguzzato y Renal, 1991):

- Teoría de los Rasgos: De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos mas investigados del lider: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.
- Teorías del Comportamiento: Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas. 1& Ordm.; Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño. Estudios de la Universidad de Michigan: en 1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados. Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción. Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial.
- Las Teorías Contingentes: De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzaran el éxito como líderes cuando sepan que liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo estas y el estilo adecuadamente.
- DIVERSAS TEORIAS SOBRE LIDERAZGO: Existen diversas teorías sobre el liderazgo: de los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas, del comportamiento, del papel del líder y más. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás).
- ULTIMAS TEORIAS SOBRE LIDERAZGO: Son las siguientes, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, y el liderazgo del siglo XXI. El Liderazgo Transaccional, se basa en las buenas relaciones El líder transaccional usa el feedback positivo o elogio y negativo o reprimenda. El Liderazgo Transformacional, este líder transformador es eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados. El Liderazgo del Siglo XXI, se dice que las empresas deben ser lideradas en este siglo XXI es por esto que los administradores deben liderar si quieren que sus empresas triunfen. La diferencia entre un director o administrador anterior y un líder actual, son muchas y puntuales. El jefe anterior, era un jefe o gerente que centralizaba el poder, El jefe actual, es líder, formador y facilitador.

Por otra parte también se puede hablar de los modelos de liderazgo:

- El modelo de Fiedler en 1967: Propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a ésta; la situación es óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación.
- El modelo de Evans y House, que define la Teoría de la Ruta-Objetivo. Tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de ésta, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente.
- El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría situacional. En cuanto al estilo del líder se señalan 4 comportamientos asociados a 4 conductas: Comunicar, donde el líder decide que, como y donde se realizarán las tareas. Vender, donde el líder define las tareas y convence al grupo. Participar, donde el líder y los subordinados comparten decisiones. Delegar, el líder se torna innecesario porque todo lo delega. En cuanto a la situación está dada por la madurez (conocimiento y auto confianza) de los subordinados y se refleja en 4 grados: M1, incapaces y no asumen responsabilidad. M2, incapaces pero asumen responsabilidad. M3, son capaces pero no asumen responsabilidad. M4, son capaces y asumen responsabilidad. Todo esto nos lleva a la idea de que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación: En M1 el líder adecuado es comunicar. En M2 el líder adecuado es vender. En M3 el líder adecuado es participar. En M4 el líder adecuado es delegar. Revisión de cómo ha sido definida operacionalmente la variable: en este paso se realiza un estudio de cómo se ha venido midiendo la variable. Ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medirla con el fin de apoyarnos en sus fortalezas y atenuar sus debilidades.

3. Revisión de cómo ha sido definida operacionalmente la variable

En este paso se realiza un estudio de cómo se ha venido midiendo la variable. Ello implica comparar los distintos instrumentos o maneras utilizadas para medirla. Se toman en consideración, según las búsquedas realizadas hasta el momento y el criterio personal de la autora, las herramientas: Método de evaluación del desempeño “360 grados”, Matriz de correspondencia de los 12 desafíos (Modelo EFQM 2003), Escala de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio cultural (García y Dolan, 1997) y el cuestionario para la evaluación del liderazgo de directores generales de empresas en perfeccionamiento empresarial (Suárez, 2005)

4. Construcción de la herramienta

Para la construcción de la herramienta se parte de un análisis conceptual del término líder, localizando criterios de varios autores (foráneos y del patio) citados en el capítulo 1, conformando con ellos un listado inicial de las características que lo definen.

Posteriormente, utilizando el Paquete Estadístico SPSS 8.0, se realizó un análisis clúster (Análisis de Grupo Jerárquico), para determinar cuáles de las características, anteriormente

mencionadas, son las más significativas. Para ello se procedió al llenado de una tabla de entrada de datos binarios, se trata de una matriz casos – variables, de forma que 0 indica la ausencia de una característica y 1 su presencia en el concepto que se analiza; como método de jerarquización se utilizó el método Ward.

Del razonamiento anterior resultaron las variables: *Visión, Interdependencia, Habilidades comunicativas, Competente, Toma de decisiones, Responsabilidad, Motivación, Influyente y Creativo*. También se agregaron por su significación los componentes de la inteligencia emocional en el trabajo: *Autovaloración y Autocontrol*. Y teniendo en cuenta la importancia que recoge la *Integralidad* en nuestro país, ésta fue adicionada al análisis herramental. Todas ellas fueron conceptualizadas y operacionalizadas con ayuda del método de expertos DELPHI, para ser incluidas en la conformación de la herramienta.

Indicación del nivel de medición de cada ítem: En el caso que ocupa el presente análisis, se tomó la escala de Likert con cinco categorías. Para ello se tuvo en cuenta la capacidad de discriminación de los encuestados antes mencionada, además que la muestra no es homogénea atendiendo a que no sólo serán encuestados miembros de la organización; sino también compañeros pares, jefes superiores y clientes externos, por lo cual se hace necesaria la exactitud de la respuesta.

Por otro lado, se asume como presupuesto que las variables seleccionadas, aparecen al menos de manera incipiente en un Director General, cualquiera sea la organización, por lo cual se desprecia el criterio de no estar de acuerdo y se define como aparece a continuación:

Puntuación	Definición
1	Rara vez
2	De acuerdo
3	Moderadamente de acuerdo
4	Considerablemente de acuerdo
5	Completamente de acuerdo

Principales Resultados Obtenidos

Dentro de los principales resultados obtenidos en la investigación están:

- El cálculo del Índice Global de Liderazgo $IGL = \sum_{L=1}^5 \sum_{k=1}^{12} \bar{X}_{lk}$, conteniendo en su resultado, la valoración de cada uno de los grupos de análisis.
- Análisis de las brechas existentes entre las percepciones de los grupos y contrastadas con un valor óptimo y anti-óptimo de comportamiento. Para obtener los resultados que

se desean, podría aplicarse parcialmente la metodología TOPSIS⁶, ofrecida por (García, et. al., 2007), debido a que el análisis ofrecido en ésta, fortalece el cálculo que se desea, al implementar la determinación de los valores ideal y anti-ideal de comportamiento de las alternativas.

- Determinación de las principales direcciones de mejora.

Conclusiones.

En demarcaciones conceptuales el estado del arte prueba que las características más relevantes de un líder empresarial son: ser confiado, íntegro, comunicador, estratega, curioso, comprometido con la entidad, capacidad de mando, poder de atraer seguidores, moral, ético, aprendizaje continuado y visionario. Éstas no necesariamente tienen que repetirse de forma automática en todos los líderes, sino que de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, del sistema económico, político y la cultura del país en que se encuentre enmarcada la empresa, así serán las características con que deba contar.

Como resultado de la comparación (criterios nacionales e internacionales), la evolución conceptual lógica, el análisis - síntesis, inducción – deducción, histórico – lógico y de la aplicación de técnicas estadísticas multivariadas basadas en la frecuencia (cluster), las variables resultantes para conocer el liderazgo de los directores generales de empresas cubanas son: Visión, Interdependencia, Habilidades comunicativas, Competente, Toma de decisiones, Responsabilidad, Motivación, Influyente, Creativo, Autovaloración, Autocontrol e Integral.

Con la investigación se materializa la creación de una herramienta que permite diagnosticar las características de los Directores Generales de las empresas cubanas. Quedando verificada la aplicabilidad de las variables que implementan la herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales de empresas cubanas a partir del criterio de los expertos seleccionados para ello.

Se propone una interpretación de los resultados a partir del cálculo del Índice Global de Liderazgo (IGL) y el análisis de brechas entre los grupos, partiendo de una aplicación parcial de la técnica TOPSIS.

El trabajo de grupo focal, permite concluir que la herramienta presentada para efectuar la evaluación de los directores generales de empresas cubanas es aplicable.

Bibliografía

ANTONAKIS, J et al. La naturaleza del liderazgo. Thousand Oaks: Sage Publications. 2004.

⁶ Siglas en inglés de “Technique for Order Preference by Similarity Ideal to Solution”, cuya traducción al español sería: orden preferencial basado en la similitud con la solución ideal.

- BACALLAO, E. Y QUEVEDO, V. N. Innovación y Perfeccionamiento Empresarial herramientas indispensables para la competitividad. Editorial Academia. La Habana. Cuba. 2003.
- BOYETT, J. Y BOYETT, J. Lo mejor de los gurús. Editorial Ediciones Gestión 2000, SA. Barcelona. España. 1999.
- CADENA, R. Teoría del Liderazgo. Un Ensayo. 1993 Disponible en: <http://www.rcadena.net/liderazgo.htm> (26/10/04).
- CARNOTA, O. Curso de Administración para dirigentes. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. 1981.
- CODINA, A. "Cambios en paradigmas empresariales. Retos para la gerencia. (En línea) 2004 [citado: Diciembre, 2008] www.degerencia.com.
- COVEY, F. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Segundo Seminario de Actualización para Mandos Superiores del Poder Ejecutivo del Gobierno. Ixtapan de la Sal, Edo. de México. 2002.
- CHIAVENATO, A. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill, Colombia. 1995.
- DEL VALLE SILVA, R. Teorías del Liderazgo. (En línea), 2007 [citado: Diciembre, 2008] www.monografias.com
- DRUCKER, P. Qué hace eficaz a un ejecutivo. 2004.
- EXPÓSITO, I. LIDERAZGO: EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD. Revista Vitral No. 77 año XIII enero-febrero de 2007.
- GOLEMAN, D. La Inteligencia Emocional en las Empresas. Ediciones B, Argentina, S.A. Buenos Aires, Argentina. 1998.
- GOLEMAN, D. et al. El Líder Resonante crea más. El poder de la Inteligencia Emocional. Plaza & Janes Editores, S.A. (1ª Edición). Barcelona, España. 2004.
- . La Inteligencia Emocional. Porqué es más importante que el cociente intelectual. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1995.
- KURLANTZICK, J. ¿De qué están hechos los líderes? (En línea), 2003 [citado: Diciembre, 2008] Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=13726> .
- MENGUZZATO, M Y RENAU, J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. Barcelona. 1991.

OPITZ, E. El deber y rol de un Líder frente a una situación de cambio cultural de una organización. Análisis de un caso real. (En línea), 2003 [citado: el Diciembre, 2008] Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=431> [24/11/04].

PÉREZ, A. 2001. Ideas para una teoría. Revista Nueva Empresa, Vol.1, No. 0.

PÉREZ, A. 2003. El directivo y la ideología organizacional cubana. La Habana. Editorial Ciencias Sociales, 2003. 345p.

HERNÁNDEZ, R. Metodología de la Investigación. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba. 2003.

ZALEZNIK, A. Gerentes y líderes: ¿son distintos? (En línea), 2004 [citado: el Diciembre, 2008] Disponible en: http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0401G [11/12/04].