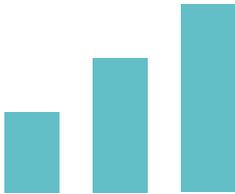


ESBOZO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL GUATEMALTECA Y EL TIPO DE LIDERAZGO EFICAZ DESDE EL MODELO INTEGRAL DE CONTINGENCIAS DE FIEDLER



Monica Lou de Gutiérrez

Candidata a doctor en sociología. Magíster en Docencia Universitaria y Licenciada en Administración de Empresas. Catedrática del departamento de Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar.

Resumen

El objetivo del presente artículo es describir el Modelo de Contingencia de Fred Fiedler, que se enmarca en el enfoque de administración contemporánea, elaborando un esbozo de la situación de la empresa guatemalteca, desde la mirada del estudiante landivariano, que permita establecer el estilo de liderazgo que mejor se ajusta a la situación diagnosticada.

Conceptos clave: Modelo de Contingencia, Fred Fiedler, estilo de liderazgo, situación empresarial guatemalteca, dimensiones de contingencia, relación líder-miembro, estructura de la tarea, poder por posición.

Abstract

The purpose of this article is to describe the pattern of Fred Fiedler Contingency, which is part of the Contemporary Management approach, developing an outline of the situation of the Guatemalan company, from the perspective of Universidad Rafael Landívar student, which permits the leadership style that best fits the situation diagnosed.

Key terms: Contingency Model, Fred Fiedler, leadership style, Guatemalan business situation, contingency dimensions, leader-member relationship, task structure, position power.

1. Introducción

El presente artículo pretende realizar un esbozo de la situación de la empresa guatemalteca, desde la mirada del estudiante landivariano, que permita identificar el estilo de liderazgo que mejor se ajusta a la situación diagnosticada. En un primer momento, se inicia con un marco teórico que define el concepto de administración, presenta un boceto histórico de la ciencia administrativa, reconoce las funciones del gerente, desarrolla el concepto de liderazgo, describe las teorías y los modelos relacionados, centrándose finalmente en el Modelo de Contingencia de Fred Fiedler.

En un segundo momento se presenta la metodología que se utilizó para la recopilación de la información a través de trabajo de campo, del cual se obtuvieron datos provenientes de cien personas, todas ellas alumnos y alumnas de los últimos dos años de carrera a nivel de licenciatura de las facultades de Ciencias Económicas, Humanidades e Ingeniería del Campus Central de la Universidad Rafael Landívar. La información recopilada permitió aplicar el Modelo de Fiedler para establecer el diagnóstico empresarial y hacer la recomendación acerca del modelo de liderazgo más conveniente según el diagnóstico realizado.

En un tercer momento se presentan los resultados del trabajo de campo, se describen los datos recopilados a través de gráficos ilustrativos y se realiza una breve interpretación de la información obtenida. El artículo finaliza presentando las conclusiones de la investigación y recomendando el estilo de liderazgo que, según el Modelo de Contingencia de Fiedler, es el más pertinente para la situación empresarial diagnosticada.

2. Marco teórico

Mencionan Koontz y Weihrich (2002), que administración es crear entornos favorables para coordinar recursos y alcanzar resultados. Los recursos son definidos como medios o insumos que permiten la puesta en marcha de un determinado proceso productivo. Según los citados autores, el proceso productivo es la serie de pasos, actividades y procedimientos, que transforman los recursos en propuestas de valor o productos, sean estos bienes o servicios.

3. Elaborando un boceto histórico de la administración

Según Robbins y Coulter (2010), el origen de la administración como ciencia se remonta al siglo XVIII, teniendo como punto de partida dos hechos clave. Por un lado, los escritos de Adam Smith relacionados con la división del trabajo, específicamente en su publicación *La riqueza de las naciones*; y por otro, la Revolución industrial que permitió sustituir la fuerza humana en el trabajo por el poder de las máquinas en las industrias. Los mismos autores mencionan además, que ambos acontecimientos requirieron de alguien que dirigiese los nuevos procesos, ese “alguien” es definido desde entonces como gerente o administrador.

La evolución histórica de la administración como ciencia, a lo largo de sus ya casi doscientos cincuenta años de existencia, ha pasado por varios enfoques que explican desde distintas perspectivas, la fenomenología de la empresa y su gerencia. Robbins y Coulter (2010) refieren cuatro enfoques de la administración a lo largo de su historia: clásico, cuantitativo, conductual y contemporáneo.

El primer enfoque, reconocido como clásico, enmarca los estudios realizados por Frederick Taylor, y los esposos Frank y Lilian Gilbreth, quienes se dedicaron al estudio de la administración desde la observación de las organizaciones, las tareas y los trabajadores, así como la mejor forma para realizar los trabajos. Sus teorías son reconocidas usualmente como administración científica. Este enfoque incluye también las teorías generadas por Henri Fayol y Max Weber, quienes se preocuparon más por observar el trabajo de los gerentes, dando lugar a la teoría general de la administración.

Según Gutiérrez (2010), un segundo enfoque, conceptualizado como cuantitativo, tuvo por objeto explicar la fenomenología empresarial y gerencial a partir de modelos matemáticos y estadísticos. Sus principales exponentes: Edwards Demming, Joseph Juran, Philip Crosby, Armand Feigenbaum y Genichi Taguchi, se preocuparon principalmente por el logro de mejoras en la toma de decisiones a partir de la observación, el registro y el análisis de datos empresariales, tratados a través de técnicas estadísticas, para el planteamiento de modelos probabilísticos generalmente aceptados para tal fin.

El tercer enfoque, reconocido genéricamente como conductual, explicó la realidad de las empresas desde el estudio minucioso de las relaciones humanas en el trabajo. Robbins y Coulter (2010), refieren entre sus máximos exponentes a Hugo Münsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Los logros más significativos de este enfoque se relacionan con el establecimiento de la psicología industrial u organizacional, el reconocimiento de conceptos como la ética en el trabajo y la resolución de conflictos, y los primeros estudios relacionados con la teoría de sistemas en el microentorno de la empresa.

Un cuarto enfoque, generalmente denominado contemporáneo, engloba según Koontz y Weihrich (2002), las tendencias o los modelos administrativos desarrollados en las últimas décadas del siglo XX y la primera década del presente siglo. Entre otros, pueden referirse modelos como la teoría de sistemas, el enfoque de contingencias, la reingeniería, el empoderamiento, los círculos de calidad, la administración total de la calidad y la planeación estratégica.

De entre los enfoques administrativos esbozados con anterioridad, el contemporáneo toma especial importancia para objeto del presente artículo, pues enmarca en sí mismo al modelo situacional o de contingencias desarrollado por Fred Fiedler, y definido por Stoner, Fremman y Gilbert (1995) como la capacidad de la organización para variar la técnica administrativa de acuerdo con las situaciones, circunstancias o contingencias de la compañía. Las particularidades de este modelo serán desarrolladas más adelante.

4. Reconociendo las funciones del gerente

Desde el año 1916, en su obra *Industria y administración general*, Henri Fayol definió que todo gerente ejecuta cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Robbins y Coulter (2010) sintetizan dichas funciones en cuatro fundamentales: planeación, organización, dirección

y control. Se hace necesario para la consecución del presente artículo, dar una mirada rápida a la definición de cada una de estas funciones.

La planeación se refiere a la función que cumplen los gerentes relacionada con la definición de objetivos y las estrategias para conseguirlos, así como con el desarrollo de planes que permitan integrar y coordinar las actividades, por ejemplo reglas, políticas, procedimientos, entre otros. La organización se traduce en la responsabilidad que adquiere un gerente de acordar y estructurar el trabajo del recurso humano para cumplir con las metas organizacionales. La función de dirección engloba actividades gerenciales relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación y el liderazgo. Por último, no menos importante, el control incluye actividades que permitan verificar los procesos empresariales y retroalimentar el sistema completo.

Teniendo clara la definición de cada una de las funciones genéricas de los gerentes, y reconociendo que el liderazgo se enmarca dentro de la función denominada dirección, es posible adentrarse en la temática relacionada con la definición de dicho concepto –liderazgo– y describir rápidamente los modelos más representativos que han tratado de explicarlo.

5. Definiendo el concepto de liderazgo

Lussier y Achua (2003) manifiestan que no existe una definición universal de liderazgo. La Real Academia Española (2013), no alcanza a definir la palabra liderazgo con una connotación que la relacione a la persona, simplemente la refiere como una situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. La citada institución, no obstante, sí proporciona una definición personalista del concepto de líder, argumentando que el líder es la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como su jefe u orientadora.

Robbins y Judge (2009), en su obra *Comportamiento organizacional*, sí definen el liderazgo como la capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas. Así mismo, Robbins y Coulter (2010) definen al líder como alguien que puede influir en los otros y que posee autoridad gerencial para hacerlo.

En su obra *La naturaleza del trabajo gerencial*, Mintzberg (1980) definió tres funciones administrativas del liderazgo. La primera, relacionada con roles interpersonales como representante, líder y enlace; la segunda, referente a roles informativos como monitor, difusor y portavoz; y la tercera, relativa a roles decisorios como emprendedor, negociador, encargarse de manejar los problemas, y asignar los recursos.

En su obra *Habilidades de un administrador efectivo*, Katz (1974) tipificó tres tipos de habilidades que todo gerente debe poseer: técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas se refieren a la pericia práctica para realizar las tareas laborales del puesto; las humanas relacionadas con el trato con otras personas; y las conceptuales relativas a la capacidad de reconocer problemas, analizarlos y sintetizar una solución para los mismos.

En 1998, Daniel Goleman, reconocido como el primero en presentar el término "inteligencia emocional", también fue el primero en aplicar dicho concepto al tema de los negocios. En su artículo del mismo año, "¿Qué hace a un líder?", Goleman explica que más allá de la posesión de un alto coeficiente intelectual y de destrezas técnicas, "la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo". El mismo autor describe los cinco componentes que debe tener un líder que se precie de poseer inteligencia emocional en el trabajo: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Es importante mencionar, en contraparte a la postura de Goleman, el comentario que Heifetz (2004) realizó en entrevista sostenida para la *Harvard Business Review*, en la cual argumenta:

La inteligencia emocional es necesaria pero no suficiente para ejercer el liderazgo. Muchos líderes demuestran cierto grado de inteligencia emocional y pueden de hecho empatizar y suscitar seguidores. Algunos incluso pueden generar una gran autoridad carismática [...] El liderazgo combina la inteligencia emocional con el coraje para afrontar las preguntas difíciles, cuestionar las presunciones [...] y arriesgarse incluso a perder su simpatía.

Habiendo reconocido ya algunas acepciones y conceptos fundamentales relacionados con el tema de liderazgo, se hace necesario abordar algunas de las teorías y sus respectivos modelos, que han intentado explicar el fenómeno del liderazgo.

6. Reconociendo las teorías y los modelos de liderazgo

Según Robbins y Judge (2009), el fenómeno del liderazgo ha sido explicado a lo largo de los años a través de tres elementos fundamentales: características, comportamiento y contingencia.

Los mismos autores refieren que las teorías basadas en las características del liderazgo, son aquellas que consideran las cualidades personales que diferencian a los líderes de las personas que no lo son. Entre estas toman especial realce el modelo de los Cinco Grandes y el de la inteligencia emocional en el trabajo. El primero identifica cinco factores o dimensiones básicas de personalidad: extroversión, adaptabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a las experiencias. El segundo, tratado páginas atrás, señala a la inteligencia emocional como liderazgo efectivo, planteando que una persona puede poseer capacidades técnicas y conceptuales desarrolladas en alto grado, pero si carece de inteligencia emocional desarrollada difícilmente podrá ejercer un liderazgo efectivo.

Por aparte, las teorías basadas en el comportamiento, o conductistas, argumentan que son comportamientos específicos, y no rasgos de personalidad, los que diferencian a los líderes de quienes no lo son. Sobresalen de entre dichas teorías los estudios realizados en las universidades de Ohio y Michigan.

En Ohio se identificaron dos dimensiones de comportamiento definidas como: estructura de iniciación, el grado en que un líder define y estructura su rol y el de sus colaboradores para el logro de las metas; y consideración, el grado en que un líder tiene relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por los demás y consideración de los sentimientos de los otros.

Los estudios de la Universidad de Míchigan, por aparte, proponen la rejilla de liderazgo en la que identificaron dos dimensiones de comportamiento del líder, denominadas orientación al empleado y orientación a la tarea. En los mismos estudios se establecieron cinco tipos de liderazgo, de acuerdo al grado de interés por las personas y por la producción, siendo estos: administración de club campestre, administración por equipos, administración de tareas, administración empobrecida y administración a mitad del camino.

Las teorías basadas en la contingencia, buscan definir el estilo y la situación del liderazgo. Robbins y Coulter (2010) expresan que dichas teorías "intentan responder a contingencias del tipo si-entonces, si es el contexto o situación, entonces es el mejor estilo de liderazgo que debe usarse". De entre estas teorías se desarrollará ahora únicamente el Modelo de Fiedler por ser este el objeto del presente artículo.

7. Modelo de Fred Fiedler

El modelo de Fred Fiedler, centrado principalmente en el quehacer del líder en la organización, postula, según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación de la organización. Lussier y Achua (2003) agregan que según Fiedler, los líderes no modifican su estilo sino, más bien, lo que se modifica es la situación.

En su obra *Una teoría de liderazgo efectivo*, Fiedler (1967) planteó que el ejercicio eficaz de un grupo va a depender de que el estilo del líder coincida de forma apropiada con la situación que se presenta.

La teoría de liderazgo por contingencia trata de explicar qué tipo de liderazgo resulta conveniente según el líder, los seguidores y las circunstancias. Por tanto, si los administradores diagnostican de forma adecuada una situación, lo mismo que el comportamiento de los seguidores y utilizan el estilo de liderazgo adecuado, es muy probable que los resultados sean afortunados. (Lussier y Achua, 2003)

Según Robbins y Judge (2009), Fiedler identificó dos estilos de liderazgo. Uno orientado a las relaciones en el que el líder califica de forma benevolente al denominado compañero menos preferido (CMP); y otro, orientado a las tareas, en el que el líder califica de forma más estricta al CMP. Así mismo, refieren los citados autores que Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia utilizadas para definir la situación, siendo estas: relaciones líder-miembro, estructura de las tareas y poder del puesto. La idea principal de Fiedler se resume, según Lussier y Achua (2003), en que el liderazgo efectivo se logra cuando se hace coincidir a los líderes y su estilo con las situaciones. Ver Tabla 1.

Tabla 1 – El modelo de Fiedler

Situación:	Favorable			Moderado			Desfavorable	
Categoría:	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación líder-miembro:	Buena	Buena	Buena	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala
Estructura de la tarea:	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Poder por posición:	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil
Liderazgo orientado a:	Tarea	Tarea	Tarea	Relación	Relación	Relación	Tarea	Tarea

Fuente: Elaboración propia con base en Lussier y Achua (2003).

Finalmente, Robbins y Judge (2009) explican que con base en sus investigaciones, la conclusión expuesta por Fiedler se resume como sigue: "(...) los líderes orientados a la tarea muestran mejor desempeño en situaciones muy favorables o muy desfavorables –ver Tabla 1, Categorías I, II, III, VII y VIII–. Los líderes orientados a la relación muestran mejor desempeño en situaciones moderadamente favorables –ver Tabla 1, Categorías IV, V y VI– (...)".

8. Metodología

8.1. Objetivo del estudio

Establecer un esbozo de la situación empresarial guatemalteca según el modelo de contingencia de Fiedler, desde la mirada del alumno landivariano.

8.2 Tipo de investigación

El estudio realizado fue una investigación descriptiva definida por Achaerandio (2000) como: "(...) aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece y lo que es (...)".

8.3. Sujeto de estudio

El sujeto de estudio se constituyó por la población total de estudiantes de los últimos 2 años, inscritos en las carreras de licenciatura en Administración de Empresas, licenciatura en Psicología Industrial Organizacional y licenciatura en Ingeniería Industrial, del Campus Central de la Universidad Rafael Landívar.

El tamaño de la muestra fue de cien personas y se estableció por criterio de un experto, en este caso la directora del Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, magister Gloria Zarazúa.

Se utilizó un procedimiento de muestreo por conveniencia, definido por Triola (2004) como "aquel en que se utilizan resultados fáciles de obtener". La muestra se constituyó con los alumnos y las alumnas asistentes a los cursos que fueron autorizados a la investigadora en la fecha que se realizó la encuesta.

8.4. Enfoque del estudio

Se utilizó el enfoque genérico de encuesta, mediante preguntas realizadas a los participantes.

8.5. Método de contacto

Para obtener la información se utilizó un método de contacto personal.

8.6. Instrumento del estudio

Se utilizó un cuestionario autoaplicable constituido por dos secciones. La primera, de datos generales (género, edad, facultad, carrera y año que cursa). La segunda, de preguntas, conformada por seis ítems de distinta índole (dicotómicos, listado de respuestas, de opción múltiple, y escalas de apreciación o Likert). En el caso de las escalas de apreciación, las mismas fueron escalas de 1 a 10, en donde 1 representó la calificación más baja y 10 la calificación más alta.

Para la dimensión "relación líder-miembro" se tomó como "malo" un promedio de calificación de 1 a 5, y como "bueno" un promedio de 6 a 10. Para la dimensión "estructura de la tarea" se tomó como "bajo" un promedio de calificación de 1 a 5, y como "alto" un promedio de calificación de 6 a 10. Y para la dimensión "poder por posición" se tomó como "débil" un promedio de calificación de 1 a 5, y como "fuerte" un promedio de calificación de 6 a 10.

8.7. Alcances y limitantes del estudio

El estudio se realizó entre alumnos y alumnas de los últimos dos años de las carreras de corte administrativo de las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, Humanidades e Ingeniería, del Campus Central de la Universidad Rafael Landívar, solamente. El total de cien encuestas suministradas se tomó como la muestra representativa para el estudio. El estudio pretende ser una primera mirada al tema tratado. Los resultados del mismo no deben tomarse como información concluyente que permita generalizar los hallazgos a otros ámbitos.

8.8. Presentación de resultados

8.8.1. Perfil del sujeto de estudio

- Estudiantes de pregrado (licenciatura) de la Universidad Rafael Landívar, del Campus Central, hombres y mujeres, en proporciones de 48 % y 52 %, respectivamente.
- En su mayoría (72 %) en edades comprendidas entre los 22 y los 24 años; y en proporciones menores de 10 % y 18 % en edades de menos de 22 años y de más de 24 años, respectivamente.
- En su mayoría (51 %) de la Facultad de Ingeniería; y en proporciones menores de 31 % y 14 % de las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, y Humanidades, respectivamente.

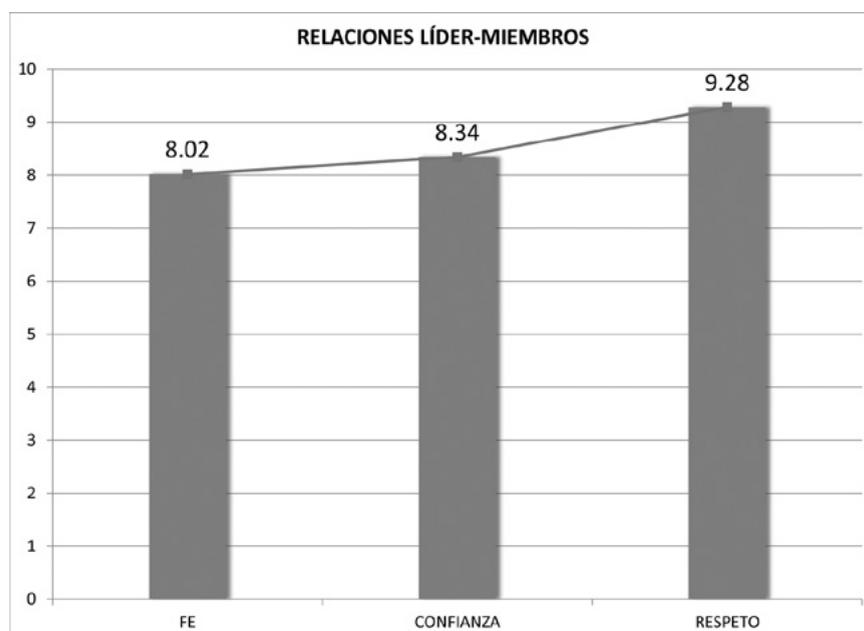
- En su mayoría (75 %) cursando el último año (5º) de su carrera de licenciatura; y en proporción menor del 23 % cursando el penúltimo año (4º).
- En su totalidad estudiantes trabajadores, mayormente empleados sin posición gerencial (77 %); y en proporciones menores de 17 % y 4 %, ocupando posiciones de gerencia media y gerencia de primera línea, respectivamente.

8.8.2. Perfil de las empresas diagnosticadas

- Empresas, en su mayoría (57 %) del sector de servicios, de tamaño grande –más de 250 personas– (40 %), de propiedad de capital privado (95 %), con ámbito de actividad multinacional (50 %), y con destino de los beneficios de tipo lucrativo (84 %).

8.8.3. Dimensión de contingencia 1 → Relación líder-miembro

Gráfico 1

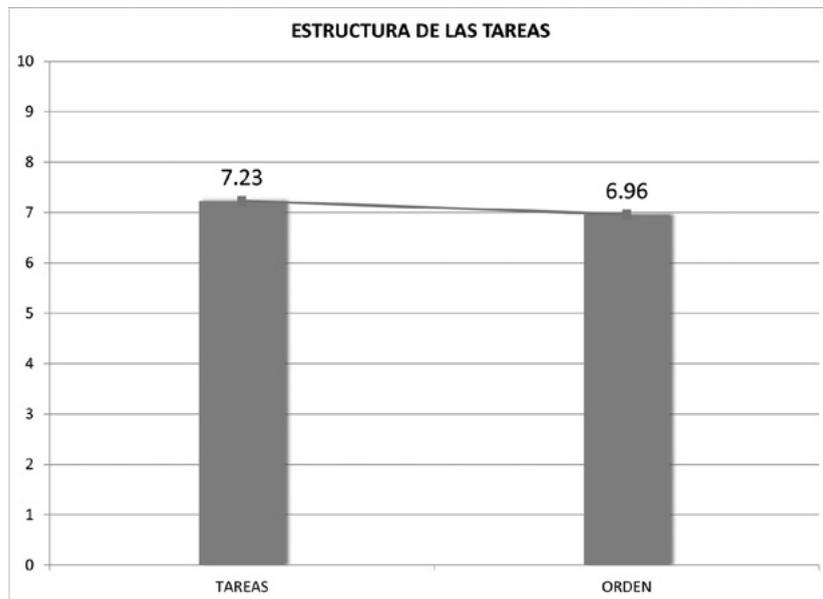


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El Gráfico 1 muestra que la situación de la relación líder-miembro en las empresas evaluadas es “buena”, con promedios de evaluación arriba de 5 puntos para los tres factores que fueron calificados: fe en el jefe, confianza en el jefe y respeto hacia el jefe. El promedio de evaluación para esta dimensión fue de 8.55 puntos.

8.1.4. Dimensión de contingencia 2 → Estructura de la tarea

Gráfico 2

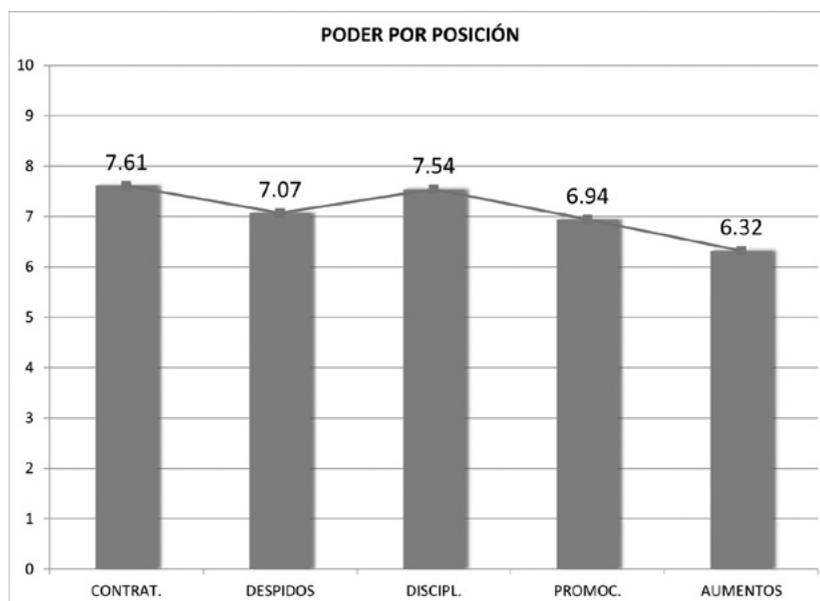


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El Gráfico 2 muestra que la situación de la estructura de las tareas en las empresas evaluadas es “alta”, con promedios de evaluación arriba de 5 puntos para los dos factores que fueron calificados: delimitación de las tareas, y definición por parte del jefe, del orden en que se deben realizar las tareas. El promedio de evaluación para esta dimensión fue de 7.09.

8.8.5. Dimensión de contingencia 3 → Poder por posición

Gráfico 3

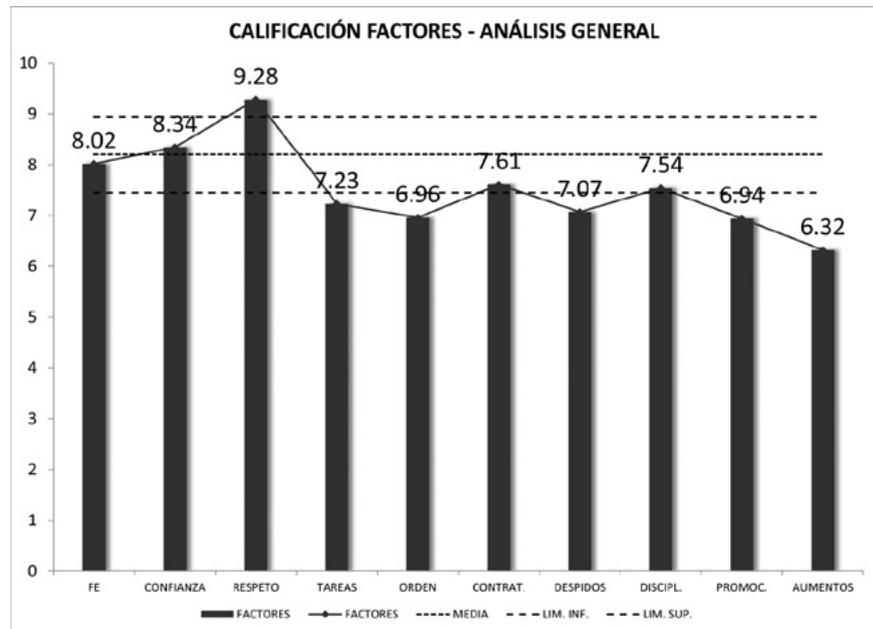


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El Gráfico 3 muestra que la situación del poder por posición en las empresas evaluadas es “fuerte”, con promedios de evaluación arriba de 5 puntos para los cinco factores que fueron calificados: contratación de personal, despidos, aplicación de medidas disciplinarias, ascensos y promociones, y aumento de salarios para el personal, todos los factores evaluados para el jefe. El promedio de evaluación para esta dimensión fue de 7.10.

8.8.6. Factores de contingencia → Análisis de normalidad, consolidado

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la encuesta.

El Gráfico 4 muestra que el factor respeto hacia el jefe, es el único que se encuentra valorado con calificación arriba del promedio y arriba de lo normal, estadísticamente hablando. Los factores de delimitación de las tareas, definición del orden para realizar las tareas, despidos de personal, ascensos y promociones para el personal, y aumento de salarios, se encuentran valorados con calificación debajo del promedio y debajo de lo normal. Los factores de fe en su jefe, confianza en su jefe, contrataciones de personal y aplicación de medidas disciplinarias, se encuentran valorados dentro de los límites de normalidad estadística calculados.

9. Conclusiones

El esbozo realizado a la situación empresarial guatemalteca, desde la mirada del alumno landivariano, a través del presente estudio, permitió concluir que:

1. La situación de la empresa guatemalteca es favorable, localizada en la Categoría I según el Modelo de Contingencia de Fred Fiedler, con una relación "líder-miembro" buena, con estructura de la tarea alta, y con un poder por posición fuerte.
2. La dimensión de contingencia "líder-miembro" es la que muestra la calificación promedio más alta con 8.55 puntos.
3. La dimensión de contingencia "estructura de la tarea" es la que muestra la calificación promedio más baja con 7.09 puntos.
4. El factor "respeto hacia el jefe", correspondiente a la dimensión "líder-miembro", fue calificado como el más alto con una valoración de 9.28 puntos.
5. El factor "aumento salarial para el personal", correspondiente a la dimensión "poder por posición", fue calificado como el más bajo con una valoración de 6.32 puntos.
6. El Modelo de Contingencia de Fred Fiedler permitió elaborar un diagnóstico de la situación de la empresa guatemalteca, a la luz de la valoración del trabajo que realizan los jefes desde la perspectiva de sus colaboradores.

10. Recomendaciones

El esbozo realizado a la situación empresarial guatemalteca, desde la mirada del alumno landivariano a través del presente estudio, permite recomendar la práctica de un tipo de liderazgo orientado a las tareas, debido a que es el que mejor se ajusta a la situación diagnosticada, según el Modelo de Contingencia de Fred Fiedler.

Referencias

- Achaerandio, L. (2000). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Fiedler, F. (1967). *Una teoría de liderazgo efectivo*. Nueva York: McGraw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Organizaciones: conducta, estructura y proceso*. México: McGraw Hill.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 72-80.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw Hill.
- Heifetz, R. (2004). Liderando por sensaciones. (S. Clarke, entrevistador).
- Katz, R. L. (1974). Habilidades de un administrador efectivo. *Harvard Business Review*, 90-102.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Lussier, R. y Achua, C. (2003). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México: Thomson Learning.
- Mintzberg, H. (1980). *La naturaleza del trabajo gerencial*. Nueva York: Harper y Row.
- Real Academia Española (2013). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de www.rae.es
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Stoner, J., Fremman, E. y Gilbert, D. (1995). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Triola, M. (2004). *Probabilidad y estadística*. México: Pearson.

