

Liderazgo

Papel de trabajo

“Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás”

Peter Drucker

©N. Quintero – Junio 2016

nquintero@unimet.edu.ve

Introducción

- Presentamos una exploración sobre el tema de liderazgo comenzando con los conceptos del libro *“La inteligencia emocional aplicada al liderazgo...”* de Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman, la descripción de las diferentes características y estilos de liderazgo de Daniel Goleman, el modelo causal de desempeño y de cambio de Burke y Litwin, la definición y descripciones del Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional según James McGregor Burns (1978) y Bernard Bass, los comportamientos típicos de estos estilos y cómo ser un Líder Transformacional y vender su visión.
- El trabajo indica que los líderes con mejores resultados no dependen de un estilo único liderazgo y que utilizan la mayoría de ellos basados en la situación de cada organización, recalcando que la inteligencia emocional en un alto grado es la habilidad de manejarnos a si mismos y hacia afuera al ser eficaces en nuestras relaciones.
- No obstante, el autor está mas enfocado en la investigación sobre el Liderazgo Transformacional .

Inteligencia emocional

- Los efectos destructivos de la falta de valores, trabajadores intimidados y desprovistos de todo poder; jefes ,colegas, subordinados, clientes y proveedores arrogantes, ácidos y/o tóxicos o cualquiera de las otras deficiencias emocionales en el lugar de trabajo, pueden pasar totalmente inadvertidos por aquellos que se encuentran fuera de la escena inmediata.
- Los costos de todo esto se expresan ,en una organización, en el cumplimiento de objetivos y metas, errores y contratiempos, y un éxodo de personal a ambientes más favorables. Cuando el costo es elevado, las empresas pueden sufrir daños importantes, a corto o mediano plazo.
- Evaluemos las consecuencias que tiene para un grupo de trabajo el que alguien sea incapaz de evitar un estallido de ira o no tenga la menor sensibilidad con respecto a lo que siente la gente que lo rodea. Cuando las personas están emocionalmente perturbadas, no pueden recordar bien, ni atender o aprender con eficacia, ni tomar decisiones con claridad.

Inteligencia emocional

- El concepto de inteligencia emocional ha abierto las puertas a una mejor comprensión de la interacción humana, permitiendo generar un concepto distinto de la forma en que nos comunicamos y,
- Cómo nuestras emociones influyen en cada aspecto de nuestras vidas, pasando de ser reacciones o impulsos aislados, a complementos de nuestra forma de pensar y actuar.
- La inteligencia no solo es conocimiento, **es la suma de lo intelectual con lo emocional** lo cual nos lleva a definir el proceso de toma de nuestras decisiones, la comunicación con nuestro entorno y con nosotros mismos.

“Es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana”
(Cooper & Sawaf, 1998, XIV)

Inteligencia emocional

Dentro de la teoría de las habilidades directivas se resalta que un líder debe:

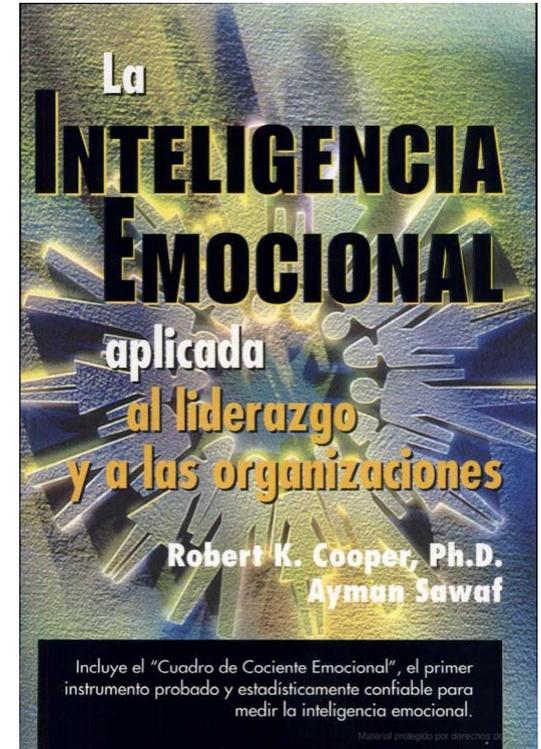
- Tener la capacidad de dirigir a, o con sus colaboradores y saber transmitir los objetivos.
- Tener herramientas claras de **comunicación**, sabiendo expresarse con sus colaboradores de forma adecuada y a la vez escucharlos.
- Tener las claves de **motivación** que permitan aumentar la productividad y satisfacción de los colaboradores
- Poseer la **habilidad** de **negociación**, ya que el negociar no se limita a los clientes y proveedores, cada interacción con los colaboradores puede ser vista como negociaciones para lograr acuerdos de mutuo beneficio.

Inteligencia emocional y Liderazgo

- Del libro “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo” de Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman:
“La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”.

Y se soporta por los cuatro pilares fundamentales de:

1. **Conocimiento emocional:** Significa ser leal y honrado consigo mismo, desarrolla poder personal, inclusive conciencia de sí mismo, guía interior, responsabilidad y conexión.
2. **Aptitud emocional :** Implica ser claro y llevarse bien para lograr inspirar a los demás, lograr autenticidad, elasticidad y construir relaciones de confianza.
3. **Profundidad emocional:** Crea carácter e influencia, aviva su potencial, integridad y propósito.
4. **Alquimia emocional:** Permite presentir oportunidades, crear futuro, producir transformación situacional.



Cómo integrar y conocer sus emociones como base del liderazgo a ejercer

- Escuche abierta y honradamente.
- Siéntese cuando hable con otra persona.
- Diga no cuando tenga que decir no. No ande con rodeos.
- Responda con interés a nuevas ideas. Fomente el sentido de participación creativa en los proyectos o discusiones. Esto aumenta la atención, la energía emocional y el rendimiento.
- Tome pausas para descansar. En estos descansos es preciso cambiar de posición, tomar una bebida, salir al aire libre, relajar los ojos y apartar la mente del trabajo.
- Realice ajustes en su lugar de trabajo: encienda luces, elija música de fondo, acentúe los aromas positivos.
- Confíe en las corazonadas e intuiciones.
- **Conserve la calma cuando los ánimos se enardecen.**
- Cumpla con lo que ha prometido y logre que los demás también lo hagan.



EL CONOCIMIENTO HACE HUMILDE A LA GENTE,
LA ARROGANCIA NOS HACE IGNORANTES

Definiciones a discutir

Líder:

Una persona que **ocupa una posición dominante o superior dentro de su campo** y es capaz de ejercer un alto grado de control o influencia sobre otros.

Un líder **surge en tiempos de crisis** y es capaz de pensar y **actuar creativamente** en situaciones difíciles.

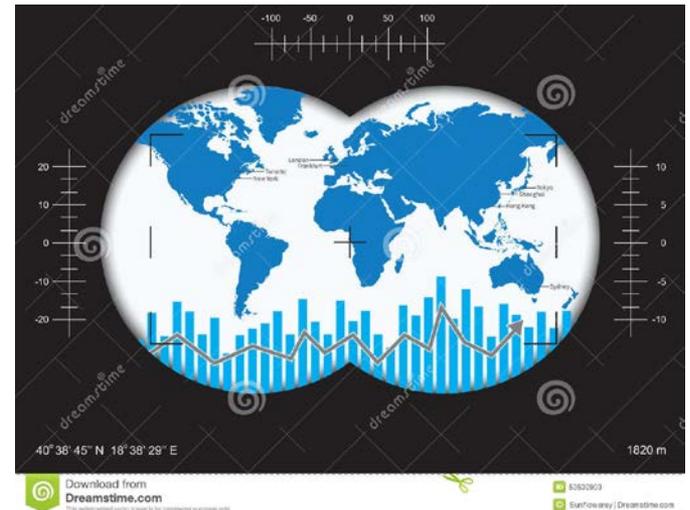
Liderazgo:

1. Los individuos que son los líderes en una organización, **considerada colectivamente**.
2. La actividad de dirigir a un grupo de personas o una organización o la capacidad de hacerlo.
3. El acto de inspirar a sus **subordinados** para realizar y participar en la consecución de una meta.

¿Qué
tipo de
líder es
Usted?

Definiciones a discutir

El liderazgo implica: **establecer** una visión clara, **compartir** esa visión con los demás para que le sigan voluntariamente, **proporcionando información, conocimientos y métodos** para realizar esa visión y **coordinar y equilibrar** los intereses en conflicto de todos los miembros y partes interesadas.



Definiciones a discutir

- ¿Cuáles son las cualidades del liderazgo?
- ¿Qué experiencias son vitales para tu desarrollo?
- ¿Cuáles han sido los puntos de inflexión en tu vida?
- ¿Qué papel ha jugado el fracaso en tu vida?
- ¿Cómo aprendes?
- ¿Hay gente en tu vida o en general a quienes admiras especialmente?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para estimular o reprimir a los líderes?



Los líderes generan resonancia

- En su libro *Liderazgo Primal* [Daniel Goleman et al](#) presenta **6** estilos de liderazgo. Para entender correctamente estos seis estilos primero se debe entender su concepto de **resonancia** de la comunicación /interacción humana.
- Resonancia viene del latín *resonare*: Otra vez la creación de sonido. Los líderes efectivos están **en sintonía** con los sentimientos de otras personas y los mueven en una dirección emocional positiva. Hablan auténticamente de sus propios valores, dirección y prioridades y resuenan con las emociones de las personas a su alrededor.
- Bajo la dirección de un líder eficaz, la gente siente un nivel mutuo de comodidad. La resonancia viene naturalmente a las personas con un alto grado de **inteligencia emocional** (conciencia de sí mismo, autogestión, administración de conocimiento y relación social), pero también involucra aspectos intelectuales...

Seis estilos de liderazgo según Goleman

Típicamente los líderes más eficaces pueden actuar de acuerdo a e incluso hábilmente pueden cambiar entre varios estilos, dependiendo de la situación

Estilos de liderazgo	Liderazgo Visionario	Liderazgo Estilo Coaching	Liderazgo Afiliativo	Liderazgo Democrático	Liderazgo Marcapasos	Liderazgo coercitivo
Características del líder	Inspira cree en la visión propia. Empatía. Explica cómo y por qué el esfuerzo personal contribuye a "soñar"	Escucha. Ayuda a las personas a identificar sus propias fortalezas y debilidades. Consejero. Alienta. Delega	Promueve la armonía. Amigable. Empatía. Aumenta la moral. Soluciona conflictos.	Excelente Oyente. Trabajador en equipo. Colaborador influyente.	Imperiosidad por lograr. Altos estándares propios. Iniciativa. Baja empatía y colaboración. Impacientes. Microgerente. Orientado por los números..	Al mando. "háganlo porque lo digo" Amenazante. Control estricto. Monitoreo estudiosamente creando disonancia. Contamina el humor de todos
Cómo el estilo genera resonancia	Mueve la gente hacia sueños compartidos	Conecta lo que una persona desea con los objetivos de de la organización	Crea armonía conectando personas con los demás.	Aprecia el aporte del personal y consigue el compromiso a través de la participación	Se da cuenta de cambiar y salir de objetivos	Disminuye temor dando instrucciones claras en caso de emergencia
El impacto del estilo en el clima organizacional	+++	++	+	+	a menudo - - cuando es usado exclusivamente o pobremente	A menudo - -
Cuándo el estilo es apropiado	Cuando el cambio requiere una nueva visión. Cuando se necesita una dirección clara o cambio radical..	La ayuda competente motiva a los empleados para mejorar el rendimiento para edificar capacidades a largo plazo	Para curar fisuras en un equipo. Motivar en tiempos de estrés o para reforzar las conexiones	Para construir el apoyo o consenso. O para obtener el valioso aporte de los empleados.	Para obtener resultados de alta calidad de un equipo competente y motivar. Ventas	Una grave crisis. O con empleados problema. Para empezar y urgente cambio organizacional. Militares tradicionales

Fuente: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee - Primal Leadership – N Quintero - octubre 2015

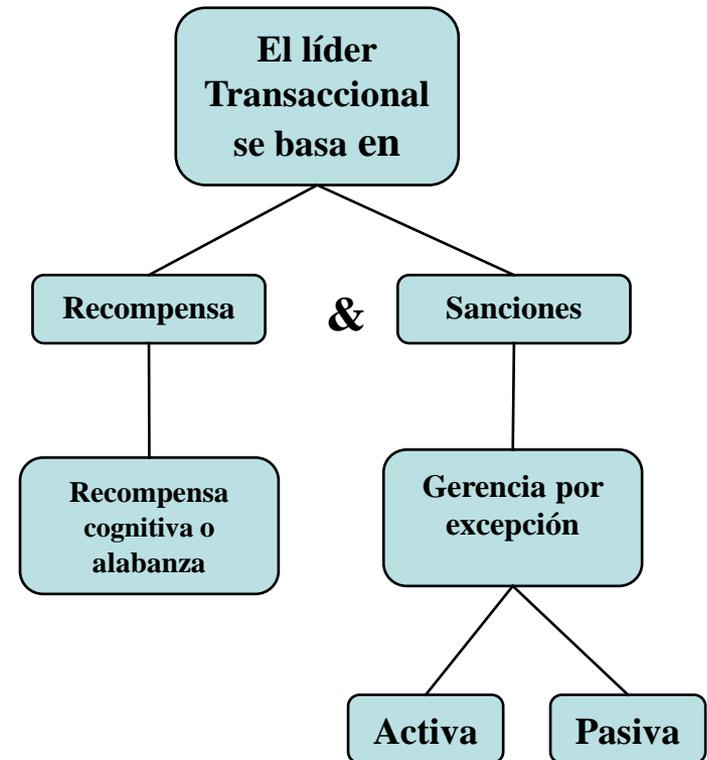
Modelo de Liderazgo Transaccional

Un líder *transaccional* se enfoca más en una serie de "transacciones"

Esta persona está interesada en mirar fuera solo **para si mismo**, después de haber intercambiado beneficios con sus subordinados y aclarar el sentido del deber con premios y castigos para alcanzar las metas.

Los líderes transaccionales son:

- Conscientes de la relación entre esfuerzo y recompensa.
- Dependen de formas convencionales de estímulo, recompensa, castigo y sanción a seguidores.
- Motivan a sus seguidores para establecer metas y recompensas prometedoras para lograr el desempeño deseado.
- Dependen de su propio poder para reforzar a sus subordinados para que logren terminar lo acordado.



Definición del liderazgo transaccional (LT)

- La idea de que el liderazgo efectivo está basado en el intercambio recíproco entre líderes y seguidores “*quid pro quo*”. La recompensa o castigo convencional es usada para ganar la conformidad de los empleados.
- **LT** envuelve dar a los empleados algo en compensación a su conformidad y aceptación de la autoridad usualmente de la forma de incentivos tales como el aumento del sueldo o incrementar su status.
- El **LT** usa a menudo **La gerencia por excepción**, trabajando sobre el principio de que si algo esta operando de acuerdo con el desempeño definido entonces no necesita atención.
- Esta teoría fue profundizada por **James McGregor Burns (1978)** , basado en un trabajo anterior de Max Weber (1947). Burns estableció 2 conceptos : **“liderazgo transformador”** y **“liderazgo transaccional”**. El liderazgo transformador crea cambios significantes en la vida de las personas y las organizaciones y cambios en las expectativas y aspiraciones de los empleados.

[James MacGregor Burns – Leadership, 1979](#)

Comportamiento típico del liderazgo transaccional

1. **Recompensa contingente** se refiere al comportamiento basado en el intercambio de recursos. los líderes proveen recursos tangibles o intangibles a los seguidores a cambio de sus esfuerzos y desempeño.
2. **Gerencia por excepción – Activa** se refiere a monitorear el desempeño y tomar acción correctiva si es necesario. El *focus* de la gerencia por excepción es el establecimiento de normas.
3. **Gerencia por excepción – Pasiva** una versión menos activa de la anterior en la cual los líderes toman un enfoque pasivo, interviniendo solo cuando los problemas se convierten en serios
4. ***Laissez-faire*** puede ser considerado como no liderazgo o evitar las responsabilidades de líder.

Premisas del liderazgo transaccional

- La gente se motiva por premio y castigo
- El sistema social trabaja mejor cuando existe una clara línea de mando
- Cuando una persona acuerda hacer un trabajo, una parte del trato es que cede la autoridad al jefe.
- La finalidad primordial de un subordinado es hacer lo que su jefe le ordena.

Modelo causal de desempeño organizacional y cambio (el modelo Burke-Litwin)

- El cambio organizacional es una clase caos. Como el marco [7-S de Pascale y Athos](#), el **modelo Burke-Litwin (1992)** integra un rango de factores que proveen una guía para comprender cómo las organizaciones trabajan en medio del caos. Los autores van un paso mas allá al argumentar que hay un vínculo causal consistente entre esas clases de eventos. Ver el gráfico página siguiente.

Origen del modelo Burke-Litwin, historia

- En los años 90 George Litwin y otros estudiaron el clima organizacional. En 1992 B&L publicaron en el Journal of Management (vol 18, no 3) un artículo en el cual añadieron varios factores para el marco [7-S de Pascale y Athos](#) (7 S de McKinsey de Peters y Anderson) , y los combinaron con una teoría de alto nivel de proceso de cambio, en la cual ciertos elementos causan cambios en otros elementos.

Uso de este modelo

- **Analizar , comprender, gerenciar y predecir** el cambio organizacional

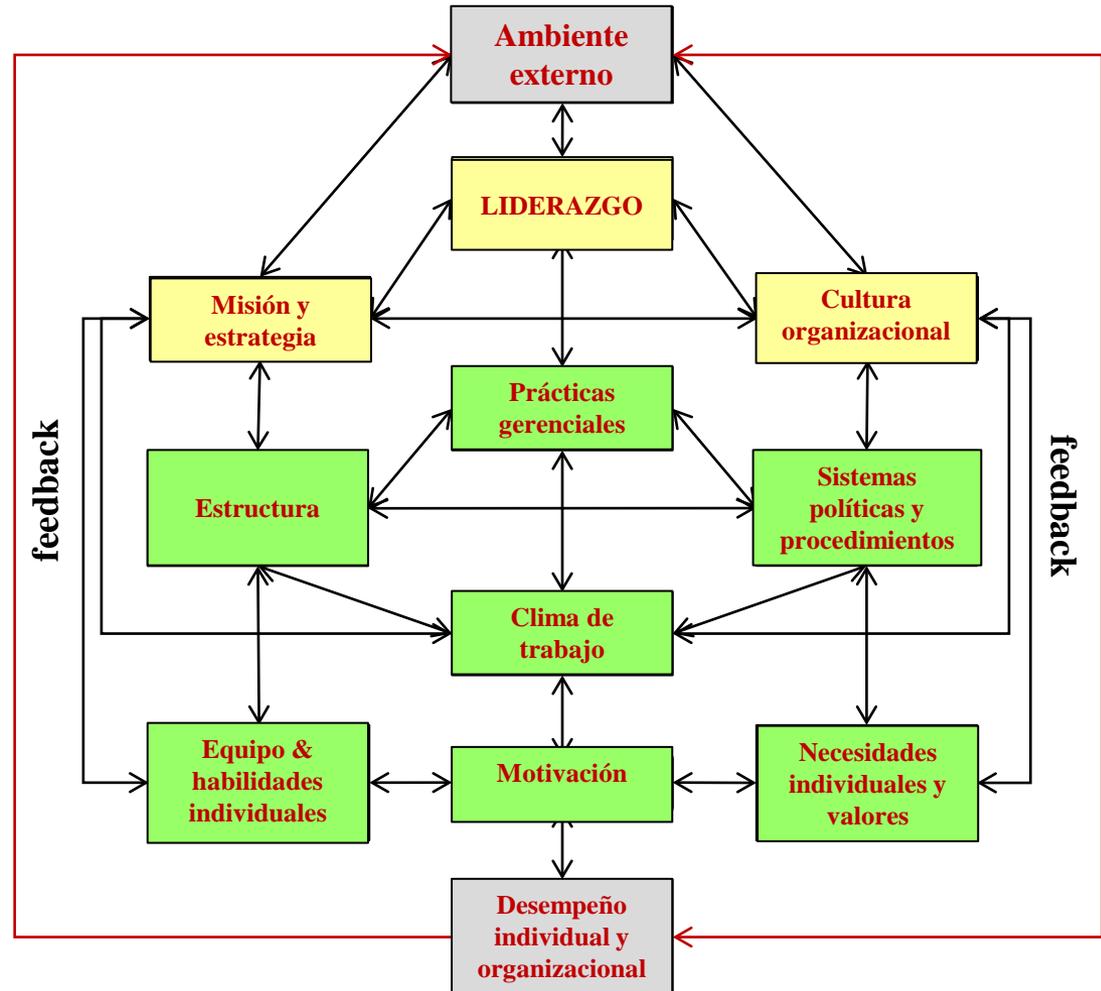
El modelo Burke_Letwin y el Liderazgo (Transaccional y Transformacional)

Modelo de Burke - Litwin

Pasos del modelo:

B&L distinguen entre el cambio transformacional (cuadros amarillos) y el cambio transaccional (cuadros verdes)

1. El cambio transformacional ocurre en respuesta al ambiente externo, que directamente afecta la misión, estrategia, liderazgo y cultura de la organización.
2. A su turno, los factores transaccionales son afectados: estructura, sistemas, prácticas gerenciales y clima de trabajo .
3. Esos factores transformacionales y transaccionales juntos afectan la motivación , la cual a su vez afecta el desempeño.
4. Se produce un bucle de retroalimentación. El desempeño organizacional tiene efecto directo en el ambiente externo.



Fortalezas y debilidades del modelo Burke-Litwin

Fortalezas:

- Visión de conjunto: el marco de referencia integra una mayoría de factores de cambio.
- El ambiente externo es el principal factor , aunque no sea necesariamente el punto de partida.
- La jerarquía y la causalidad entre los elementos
- El modelo distingue entre un conjunto de variables que influyen y son influenciados por el clima organizacional (el día a día, a nivel transaccional) y esto son influenciados por la cultura organizacional (fundamental, a nivel transformacional)

Debilidades:

- El modelo es un poco complejo (aunque a la vez es una sobre simplificación de la realidad).
- Algunos cambios organizacionales se pueden iniciar con liderazgo o por factores internos en lugar de propiciarse desde el ambiente externo.

El Liderazgo Transformacional

Descripción.

- Bernard Bass (1985) extendió el trabajo de Burns al explicar los mecanismos psicológicos que subyacen en los liderazgos transaccionales y transformadores.
- Bass utilizó el término "transformacional" en vez de "transformación".
- El Liderazgo transformacional combinado con el liderazgo transaccional, centrado más en los intercambios o transacciones entre líderes y seguidores, estimula el rendimiento en los seguidores.
- Un líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre los seguidores.
- Los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto para el líder y debido a sus cualidades están dispuestos a trabajar más duro de lo esperado originalmente..
- El líder transforma y motiva a todos a través de su influencia idealizada (anteriormente denominado carisma), estimulación intelectual y consideración individual.
- Además, este líder anima a todos a llegar a nuevas y únicas formas para desafiar el status quo y alterar el medio ambiente para apoyar el éxito.
- En contraste con Burns, Bass sugiere que el liderazgo puede mostrar simultáneamente un liderazgo transformacional y transaccional.
- A más de 30 años de investigación y una serie de meta-análisis han demostrado que el liderazgo transformacional y transaccional positivo predicen una gran variedad de resultados de rendimiento a nivel de variables individuales , grupales y organizacionales.
- <http://books.simonandschuster.com/The-Bass-Handbook-of-Leadership/Bernard-M-Bass/9780743215527>

La gama completa introduce 4 elementos del liderazgo transformacional:

- **Influencia Idealizada.** Se refiere a los líderes que tienen altos estándares de conducta moral y ética, que se llevan a cabo en alta recompensa personal, y que generan lealtad del seguidor..
- **Estimulación intelectual.** Se refiere a los líderes que desafían las normas de la organización, fomentan el pensamiento divergente y empujan a todos a desarrollar estrategias innovadoras.
- **Motivación inspiracional.** Se refiere a los líderes con una sólida visión de futuro basada en valores e ideales. Los comportamientos de líder que caen en esta dimensión incluyen estimular la pasión, confianza e inspiración de seguidores mediante acciones simbólicas y un lenguaje persuasivo.
- **Consideración Individual .** Se refiere a comportamientos del líder al reconocer el crecimiento y necesidades de desarrollo de sus seguidores así como realizar coaching y consultar con ellos.



Influencia idealizada y motivación inspiracional están altamente correlacionadas y a veces se combinan para formar una medida del carisma

(Bernard M. Bass, 1993)

El Liderazgo Transformacional

Descripción.

Según **Bernard M. Bass** el liderazgo transformacional es una medida de varios aspectos diferentes, incluyendo:

- Hace hincapié en la motivación intrínseca y el desarrollo positivo de los seguidores
- Sensibilización de las normas morales
- Resaltando prioridades
- Madurez moral en los seguidores
- Creando un clima ético (valores de participación, altos estándares éticos)
- Alentando a todos a mirar más allá de intereses propios, al bien común
- Promoviendo la cooperación y armonía
- Usando recursos persuasivos basados en la razón
- Prestando coaching y mentoring individual para los seguidores
- Apelando a los ideales de los seguidores
- Permitiendo la libertad de elección de los seguidores

El Liderazgo Transformacional

Descripción.

- Liderazgo transformacional es "el proceso mediante el cual una persona se involucra con otras y crea una conexión que eleva el nivel de motivación y moral en el líder y el seguidor" (Northouse, 2013, p. 186).
- El Liderazgo transformacional combinado con el liderazgo transaccional, que se centra más en los intercambios o transacciones entre líderes y seguidores, estimula el rendimiento en seguidores.
- De acuerdo con Bennis ([*On Becoming a Leader*](#)), es bueno hacer una distinción entre:
 - Gerentes: Hacen las cosas bien.** Liderazgo transaccional. Administrador: mantiene, se centra en el sistema, los controles y la visión de corto plazo. Pregunta cómo y cuándo. Está pendiente de los resultados finales (pérdidas/ganancias).
 - Líderes. Hacen correctamente las cosas.** desarrolla, se centra en personas, inspira, crea confianza, pregunta qué y por qué, tiene una visión de largo plazo y mirada en el horizonte.

[Peter F. Drucker, *Essential Drucker: Management, the Individual and Society*](#)

Modelo de Liderazgo Transformacional

- **Cambia y transforma** a los individuos y las organizaciones.
- Refiere a la **ética, la moral y las metas a largo plazo** de individuos y organizaciones.
- Proceso
 - Determinar lo que motiva a los individuos
 - Satisface las necesidades de los subordinados
 - “Los trata como reales seres humanos”



Modelo de Liderazgo Transformacional

Difiere del liderazgo transaccional debido a:

- Ser un líder transformacional es más que un simple pago de mercancías, o promociones por servicios terminados
- Trabajando para el bien mayor (creación de una cultura) de la organización, sin comprometer las necesidades del individuo

Características:

- Típicamente *carismático*
- Un fuerte modelo de líder
- Objetivos impulsados por su valor
- Se centra en las necesidades del seguidor
- Los seguidores se inspiran para poner las necesidades de la organización sobre sus propias necesidades
- Necesidad de apoyar y creer en la visión de la organización



Investigación en Liderazgo Transformacional

- Los líderes transformacionales generan mayor compromiso de todos (Avolio, 1999; Bass, 1998)
- Los líderes transformadores motivan e inspiran a sus seguidores a alcanzar metas extraordinarias (Avolio y Bass, 2004), están orientados hacia el proceso y se centran en ser un líder (van Linden & Fertman, 1988).



Definiciones

- Los líderes transformadores son apasionados y comprometidos con una visión de servicio, enrolan y habilitan a otros a unirse a ellos en un proceso de colaboración.
- El Liderazgo Transformacional es un estilo de liderazgo mediante el cual los líderes crean y comunican una visión de nivel superior para sus **seguidores**, y los comprometen en compartir una visión.
- Ellos ejercen influencia sobre sus **subordinados** con individuos a través de la tutoría y la inspiración, en lugar de dar órdenes o dirigirlos.
- El líder desafía a otros como individuos y los trata con respeto, los empodera a tomar la iniciativa, asume riesgos, toma decisiones, y desarrollan las habilidades de liderazgo en sus **seguidores**, por lo que, también ellos llegan a ser líderes transformadores (Houghthon y Yoho, 2005).



Cómo ser un líder transformacional

- Sea un fuerte *modelo del Rol de Líder*
- Demuestre su integridad– *Construya confianza!*
- Ponga las necesidades de los demás *por encima las propias*
- Escuche más de lo que habla- **Escucha activa.**
- Fomente la **creatividad y el ingenio**
- Venda su visión (sin ser demasiado agresivo).



COMPROMISO

Pongámonos de acuerdo al respeto de otros puntos de vista, no importa cuán equivocado el tuyo pueda ser

Promoviendo su visión...

- Solicitar opinión en el desarrollo de la visión en la organización
- Desarrollar un plan para lograr la visión
- Explicar donde están limitados por las normas de acreditación o las directrices institucionales
- Estar dispuestos a considerar visiones alternativas... esto potencialmente, es la tarea más difícil...



Evaluación sobre liderazgo

El ejemplo de cuestionario provee una descripción sobre su estilo de liderazgo. En la diapositiva siguiente se presentan veintiún (21) propuestas de tipo descriptivo para evaluar la frecuencia con la que cada frase se ajusta a la realidad personal del entrevistado en un proyecto sobre liderazgo empresarial que estamos realizando. Las palabras OTROS o GENTE significan sus seguidores, clientes, o miembros de equipos de la organización del entrevistado.

N. J. Quintero –M. C. Fernández , 2016, con base en Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S, ver © Bernard M. Bass, 1985, Leadership and Performance Beyond Expectations Free Press y "Leadership: Good, Better, Best" (OrganizationalDynamics, 1985)

Forma 6S INSTRUCCIONES: Este cuestionario provee una descripción sobre su estilo de liderazgo. Más abajo se presentan veintiun (21) propuestas de tipo descriptivo. Evalúe la frecuencia con la que cada frase se ajusta a su realidad, marcando con una X. La palabra OTROS o GENTE significa sus seguidores, clientes, o miembros	Clave. Marque con X su selección en cada afirmación				
	Nunca	Rara vez	Algunas veces	con frecuencia	casi siempre
DESCRIPCIÓN					
1. Hago que la gente se sienta bien conmigo					
2. Con palabras simples expreso lo que podemos y debemos hacer					
3. Procuro que otros piensen en nuevas formas de resolver los problemas existentes					
4. Ayudo a otros a desarrollarse a si mismos					
5. Le digo a otros lo que debe hacer si desean ser recompensados por su trabajo					
6. Me siento satisfecho cuando la gente trabaja sobre estándares preestablecidos					
7. Estoy contento de dejar a otros seguir trabajando de la misma forma siempre					
8. La gente tiene confianza en mi					
9. Describo imágenes atractivas y apropiadas sobre lo que podemos hacer					
10. Proporciono a la gente nuevas formas de ver asuntos que parecen complicados					
11. Le digo a la gente mi opinión sobre su forma de hacer las cosas					
12. 14. Proporciono premios /recompensas cuando otros alcanzan sus metas					
13. Mientras las cosas estén funcionando, evito hacer cambios					
14. Lo que los demás quieren hacer está bien por mí					
15. La gente se siente orgullosa de trabajar conmigo					
16. Ayudo a la gente a encontrarle sentido a su trabajo					
17. Procuro que las personas repiensen ideas que nunca antes se habían cuestionado					
18. Me ocupo de manera especial de aquellos que se sienten rechazados					
19. Enfatizo en lo que otros pueden obtener con sus logros					
20. Le comunico a los demás los estándares que deben conocer para ejecutar su trabajo					
21. No pido a los demás mas de lo absolutamente esencial					

© Nelson Quintero -Ma. Cristina Fernández ,2016, con base en Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S

Bernard M. Bass's Leadership and Performance Beyond Expectations (Free Press, 1985) and "Leadership: Good, Better, Best" (Organizational

Fin

Referencias

- Avolio, B. (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization. Sage Publications; Los Angeles, London, N. Delhi, Singapore, WDC. [264p](#)
- Bass, B. M. (1998b). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 4th edition Free Press
- [Bass & Avolio's Full Range Leadership Model and Moral Development](#)
- Bass, M & Bass , R 2008, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*"
- Cooper, Robert K. y Sawaf, Ayman,, *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma, 1998 - 307 páginas.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee (2013) - Primal Leadership –Harvard Business Review Press
- [Peter Northouse \(2015\), Leadership, Theory&Practice, Sage Edge 2015](#)
- [Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood](#)
- [Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range ...PDF\]](#)
- [Innovation and Self-Leadership: The Effects of Self-Leadership Knowledge on the Innovation, Landscape, Lynn Eliason, Marquette University](#)
- https://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/pdf_files/stewart.pdf
- [Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity](#)
- W. Warner Burke and George H. Litwin -[A Causal Model of Organizational Performance and Change](#) *Journal of Management* 1992; 18; 523
- <http://www.commonsenseleaders.com/tag/northouse/page/2/>
- <http://www.deeplead.com/en>