



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Posgrados

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Innovación



Autor:

María Ester González



Tema:

Liderazgo y los estilos para liderar



Unidad:

1



Módulo:

Liderazgo y Gestión del Talento Humano

DECIDE SER **más**

Índice

1. Liderazgo y los estilos para liderar.....	3
Introducción.....	3
1.1. ¿Qué es Liderazgo?	3
1.1.1. Los líderes según su forma de liderazgo	5
1.1.2. Los líderes según su ámbito de actuación.....	6
1.1.3. ¿Qué no es Liderazgo?	8
1.2. Liderazgo Auténtico	9
1.2.1. El concepto de autenticidad.....	10
1.2.2. Liderazgo compartido.....	12
1.3. Liderazgo inspiracional	13
1.3.1. El líder creativo inspira	14
1.3.2. Haciendo que las cosas pasen	15

Índice de figuras

Fuente: Aristarh shutterstock.com	5
Fuente: Baiterek Media shutterstock.com	6
Fuente: giulio napolitano shutterstock.com.....	6
Fuente: FGC shutterstock.com	12
Fuente: BRO.vector shutterstock.com.....	12
Fuente: Overearth shutterstock.com	13

1. Liderazgo y los estilos para liderar

Introducción

Estimado estudiante,

En esta primera unidad, la competencia que desarrollaremos es identificar los estilos y conceptos del liderazgo para comprender el comportamiento de las personas y el comportamiento personal, enfocado a desarrollar mejores líderes, emocionalmente inteligentes y transformadores.

Hablaremos de Liderazgo, sabiendo que este está presente desde que el ser humano habita en el mundo, de manera que esto ha llevado a tener un importante número de conceptos y definiciones, incluso, muy distantes unas de otras. El liderazgo también ha sido motivo de muchas investigaciones, seminarios y conferencias, y ha titulado cientos de libros; además, ha ido de la mano con la evolución, el cambio y la transformación de la sociedades y la cultura.

Una de las tantas corrientes de liderazgo es la del Liderazgo Auténtico. Warren Bennis es un referente en liderazgo, y fue el primero en proponer este concepto. En su libro *On becoming a leader* (1989), planteó tres ingredientes que los líderes auténticos poseen: una visión clara, pasión e integridad.

Su premisa más importante es que los líderes son quienes pueden expresarse plenamente, quienes tienen la habilidad del auto-conocimiento, quienes tienen claros sus valores, sus límites éticos, y los alinean con los demás en un propósito compartido.

Te invito a conocer más sobre las características y habilidades de los líderes auténticos.

Bienvenid@!

1.1. ¿Qué es Liderazgo?

"El liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas".

José Luis Taddei



Desde la aparición del ser humano en la Tierra han existido los líderes. En la familia, el clan, la tribu, el desarrollo de cada pueblo, la ciudad y el país, la figura del líder ha estado presente. En toda actividad humana, política, militar, cultural, artística, musical, industrial, de investigación, el liderazgo ha sido fundamental para promover el cambio y el progreso en cada una de estas actividades a través de los siglos. (Ruiz, O. 2017).

Existen infinitas definiciones de **liderazgo** y **líder**; revisemos algunas que nos puedan ayudar a comprender y sobre todo, aplicar:

- “Liderazgo es tener la responsabilidad de dirigir las acciones de otros para llevar los propósitos de la organización en diferentes niveles de autoridad, sin perder de vista tanto los éxitos como los fracasos”. West Robert.
- “Liderazgo es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un bien común”. R. G. Greenwood.
- “El liderazgo es el conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos comunes”. Bennis, Warren y Burt Nanus.
- “Un líder es un negociador de esperanzas”. Napoleón.
- “Liderazgo es el atributo que involucra la combinación de una visión significativa con la habilidad de influir a otros por medios no coercitivos para actuar de cierta manera”. Mara Kotagal, M. D.
- “Los grandes líderes... tienen en común: trabajan duro, fuerte determinación y poseen un abordaje muy singular que los hace diferentes del resto”. William J. O’Neil.
- “Lo que define a un líder: si sus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más y crecer más, entonces usted es un líder”. John Quincy Adams (1767–1848), sexto presidente estadounidense.

Después de leer estas definiciones, ¿Cómo identificarías a un líder? Pues no es tan difícil.

- Seguramente en la memoria de tu niñez o juventud recordarás ese amigo o amiga que organizaba los juegos, las aventuras o las fiestas. Ahí hay un líder.
- En una situación de desastres como un temblor o un accidente es el que toma el mando e inicia las primeras acciones para prestar ayuda. Ese es un líder.
- En una empresa es quien surge con una idea para mejorar una situación individual o colectiva. Ahí hay un líder.

¿Dónde lo identificaste tu?

No fue tan difícil identificarlo, ¿Cierto? Pues el “Liderazgo es la actitud que mueve a la iniciativa de un individuo para cambiar el estado de cosas que deben ser cambiadas.” Taddei. (Ruiz, O. 2017).

Referencia

Ruiz, S. O. (2017). [Liderazgo](https://ebookcentral.proquest.com). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

1.1.1. Los líderes según su forma de liderazgo

Según Ruiz (2017), clasificar a los líderes suele ser bastante confuso, pues los líderes pueden tener características comunes. Sin embargo, podemos clasificar al liderazgo por su forma de ejercerlo:



Líder espontáneo: Al presentarse una determinada situación o problema, surge espontáneamente, asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.

Líder tradicional. Es el líder que recibe un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido; es quien recibe un ascenso o hereda un puesto en una empresa familiar, por ejemplo.

Líder autoritario. Es quien toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; en algunas ocasiones sus decisiones pueden ser acertadas, otras no.

Fuente: Aristarh | shutterstock.com

Líder democrático. Es aquel líder que toma las decisiones consultando a los demás, y busca soluciones aceptando las opiniones y consejos de otras personas.

Líder liberal. Es el líder que delega y empodera. Permite así, aumentar las capacidades de otras personas.

Líder carismático. Son líderes que influyen en otras, dado su personalidad y carisma, incluso son personas inspiradoras. Son líderes con bastante autoconfianza y esta se transmite a los demás.

¿En qué estilo crees encajar mejor?

Referencia

Ruiz, S. O. (2017). [Liderazgo](https://ebookcentral.proquest.com). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

1.1.2. Los líderes según su ámbito de actuación

Otra forma de caracterizar a los líderes es según desarrollan sus actividades directivas. Veamos algunos ejemplos:

Líder político. Se refiere a la persona que posee cualidades de protector, integrador y guía para la sociedad. Entendiéndose que "es una persona en quien recae la confianza del pueblo para gobernarlo". (Ruiz, O. 2017).



Según la revista mexicana El Economista, "Barack Obama tiende a hablar de liderazgo, un liderazgo entendido como la capacidad de escuchar y de rodearse de personas diversas, con diferentes puntos de vista y maneras de entender y solucionar problemas... Ser un líder es identificar el poder en las otras personas y potenciarlo, dejarlo que crezca y se desarrolle. Ser un líder es tener agencia y empoderar a los demás... Es importante entender que lo que importa no eres tú, sino la gente a la que sirves. Si sólo piensas en ti, no funciona, no es la clase de liderazgo que perdura". (Galindo, 2019).

Fuente: Baiterek Media | shutterstock.com

Líder religioso. Es todo aquel que preside algún importante cargo eclesiástico o promueve algún movimiento religioso, de manera que inspira a otros a seguir los preceptos de dicha religión.

Según Chris Lowney, el liderazgo del **Papa Francisco** ha sido marcado por la humildad, la toma de riesgos y por un profundo cuestionamiento del papel de la Iglesia Católica en el mundo. A continuación, detallamos algunas de sus lecciones más importantes:



Fuente: giulio napolitano | shutterstock.com

- Vive con el ejemplo
- Toma decisiones difíciles con rapidez
- Colabora y acepta diversos puntos de vista.
- Colabora y acepta diversos puntos de vista.
- Sabes que no puedes hacerlo solo.

La confianza es clave para un buen liderazgo. El Papa Francisco parece confiar en aquellos debajo de él y en las personas que forman parte de la iglesia.

Lowney, C. 2015. Papa Francisco: lecciones de liderazgo. Buenos Aires. Ediciones Granica.

Líder social. Es aquel que dirige movimientos sociales, influyendo en los demás para apoyar tendencias o ideales, como podrían ser los ideales de un mundo ecológicamente sustentable (líderes ecologistas) o la búsqueda de la igualdad política y social de las personas (líderes sociales propiamente dichos), y en general todas las personas que de alguna manera lideran o mandan a otros dentro del ámbito social.



Malala Yousafzai. Ganadora del Premio Nobel de la Paz 2014, ha pedido a los líderes mundiales invertir más en la educación y garantizar a todos los menores de 12 años en el mundo, educación de calidad y gratuita, tanto en la educación primaria y secundaria.

Este fue su mensaje por la educación:

...“Ustedes, los líderes mundiales tienen que actuar en serio y pensar en el mundo como una gran nación, como la tierra de todas las personas; un mundo en el que cada persona merece la igualdad, la igualdad de derechos, no importa si son blancos o negros, hombres o mujeres, ricos o pobres. Y un niño no se debe mantener alejado de

la oportunidad de ir a la escuela o recibir atención de salud sólo porque ese niño es de una familia pobre o es de un país pobre... Entonces a actuar. Ahora, el mundo necesita un cambio”.... (El Liderazgo de Malala Yousafzai, 2018).

Líder empresarial. Es la persona que lleva al éxito los proyectos de negocios, llevándolos a cabo de manera eficaz y certera, sobresaliendo entre otros empresarios y llegando a ser tomada en cuenta por otros para diversos negocios, entendiéndose de esto que es una persona que inspira a los demás e influye en ellos.

Howard Schultz es el CEO de Starbucks, la cadena de café más grande en el mundo. Es un apasionado de lo que hace, cuando va a visitar una tienda Starbucks es el primero en ponerse un delantal de barista e implicar al equipo. Las personas entienden que no trabajan en la empresa, sino que son parte de ella.



Algunas de sus lecciones de liderazgo son:

- **Crea sinergias y colaboraciones** entre todos tus involucrados, haciendo que la lealtad y la confianza sean la base de las relaciones entre todos.
- **Crear en sí mismo y en su visión.** Actuar contracorriente es muchas veces una estrategia que da grandes beneficios.

- **Ser humilde y humano.** Schultz piensa que un líder tiene que tratar a la gente con empatía, ponerse en sus zapatos y ser cercano.
- **Innovar.** Lo que va más allá de pensar en mejorar el producto que vendes. (Piqueras, 2014).

¿Cual es el estilo que llama más tu atención?

Referencia

El liderazgo de Malala Yousafzai (28 de diciembre de 2018). <https://medium.com/equilibriumglobal/el-liderazgo-de-malala-yousafzai-5d5d98197e7e> (Enlaces a un sitio externo.)

Galindo, J. (22 de noviembre de 2019). Barack Obama: Lecciones de Liderazgo. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Barack-Obama-lecciones-de-liderazgo-20191122-0029.html> (Enlaces a un sitio externo.).

Piqueras, C. (12 de septiembre 2014). La clave del Exito de Starbucks no es el café. César Piqueras. <https://www.cesarpiqueras.com/clave-del-exito-de-starbucks/> (Enlaces a un sitio externo.)

Ruiz, S. O. (2017). [Liderazgo \(Enlaces a un sitio externo.\)](#). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

1.1.3. ¿Qué no es Liderazgo?



Es importante que rompamos ciertos estigmas, estereotipos y paradigmas sobre el Liderazgo.

- El liderazgo no es una cuestión de control, de comando o de poder.
- Obtener un cargo o un puesto con jerarquía no te asigna automáticamente habilidades de liderazgo.
- No es un atributo propio de los dirigentes políticos u organizacionales.
- No es una cuestión de edad, que se recibe o se hereda, no es un papel que se adopta.
- No está reservado sólo para ciertas personas.
- Contrario a lo que se suele pensar, no se lleva en los genes, no es innato.
- No es un atributo que obtienes por ser popular o por tener una personalidad cautivadora.

¿Estás list@ para romper estos paradigmas?

Referencia

Ruiz, S. O. (2017). [Liderazgo](https://ebookcentral.proquest.com). Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.

1.2. Liderazgo Auténtico

"La **humildad** es la gran fuerza de liderazgo actual, nadie que no acepte sus imperfecciones y su vulnerabilidad como líder, va a poder gestionar equipos en la era de la digitalización y del «personal branding»".

Javier Cantera Herrero

Ser **auténtico, inclusivo y distribuido** son tres de los adjetivos que más se repiten a la hora de describir el liderazgo actual. Y una característica importante que sobresale de las demás es la humildad. Definir a un líder humilde es decir de una persona que dice lo que hace, que acepta la diversidad y saca de cada persona lo mejor que puede aportar.



Acepta el liderazgo como un bien compartido y colectivo temporalmente ejercido por una persona.

Es curioso este concepto de humildad, que sale como un valor diferencial para el **liderazgo del futuro**.

Cantera (2020) nos invita a valorar estos tres diferenciales en el liderazgo auténtico:

1. Autenticidad: No es el humilde falso, sino aquel que desde la transparencia alinea sus pensamientos, a sus sentimientos y a sus conductas.
2. Inclusivo: Aquel que acepta la diversidad individual de cada colaborador e saca el máximo en su valor añadido en el grupo.
3. Distribuido: Aquellas personas que ejecutan un rol cedido por el grupo, el cual tiene la capacidad de distribuir este rol a otros miembros del grupo.

Estas tres características nos invitan a romper el paradigma del liderazgo actual, donde no es solamente un rol o un papel ocupado temporalmente, sino más bien un estilo de vida al servicio de las personas.

Mira el siguiente video y analiza los puntos necesarios para responder la siguiente pregunta.



Este video es con fines informativos, de uso personal y podrán revisarlo en el presente enlace: <https://youtu.be/InoExW9dBVo>

Además de los mencionados anteriormente, ¿Qué otros aspectos consideras que requieres desarrollar como un líder auténtico en el ámbito empresarial?

Referencia

Cantera Herrero, J. (2020) [Humildad: el valor del liderazgo actual](#). Capital Humano, 355, 75–79.

1.2.1. El concepto de autenticidad

El concepto de autenticidad o **líder auténtico**, Cantara (2020), lo define como un valor en alza que se basa en cuatro conceptos:

Un líder auténtico sabe de **autoconocimiento**, es decir, realista de las capacidades y emociones propias. Procesamiento equilibrado de la información, enriqueciéndola los puntos de vista diversos para reconocer pautas de conocimiento propias. El líder auténtico actúa con **transparencia**, donde hay mucha coherencia entre lo que piensa, siente y hace. Además, debe tener **valores claros y fuertes**, que se pueden observar a través de las conductas, es decir, las conductas se autorregulan con los valores. Sin duda, es el líder que se conoce mejor, que maneja información más contrastada, con enorme transparencia en sus conductas y que se mueva por valores demostrados diariamente en sus conductas. El líder humilde tiene la necesidad de autenticidad, pero también necesita de ser **inclusivo**, es decir, amalgamar sus equipos en vez de generar diferenciaciones y modelos homogéneos para todos. (Cantera, 2020).

En este sentido, Cantera (2020) sugiere que el líder inclusivo se apoya en cuatro elementos:

Acepta la diversidad como un elemento competitivo, la generación de sinergias al integrar lo diverso es una fuente de energía del líder. Saber jugar con sus diferencias para crear un equipo de valor, multidisciplinario y poderoso. Configurar un equipo en función de las aptitudes y las actitudes distintas es una habilidad fundamental en el líder, quien toma en cuenta el género, las generaciones, la cultura, la experiencia, las competencias, para formar equipos de valor.

Crea un discurso cultural: integrar lo diverso implica generar lo único y exclusivo de cada equipo. El líder tiene que crear a partir de sus valores compartidos y debe estructurar mitos y ritos que denoten estos valores en liturgias tangibles que permitan la identificación de los componentes diversos en un objetivo común. Pero desde una profunda aceptación de la diversidad y evitando caer en generar uniformidad sino consensos homogéneos a partir de lo heterogéneo.

Genera diálogos interpersonales: que propicien una cultura común y desde las diferencias se pueden mantener discusiones para crear consensos. Plantear modelos de participación de involucramiento proactivo y no desarrollar proyectos pensados sin haber sido consultados.

Comparte y debate objetivos: el líder inclusivo establece lo que no se puede hacer y debate y acuerda lo que se puede hacer, los objetivos se comparten con diálogos interpersonales (sean individuales o grupales), se analiza y se debate para ser asumidos como elemento común y no como elemento impuesto.

Steve Jobs es considerado uno de los grandes líderes de todos los tiempos. Miremos este video donde explica qué debe hacer un líder auténtico. ¿Ves algún elemento adicional a los mencionados anteriormente?



Este video es con fines informativos, de uso personal y podrán revisarlo en el presente enlace: https://youtu.be/O_SM-wonZbA

Cerremos este apartado con esta frase de Bernard Shaw. “Aquellos que no pueden cambiar sus mentes no pueden cambiar nada.”

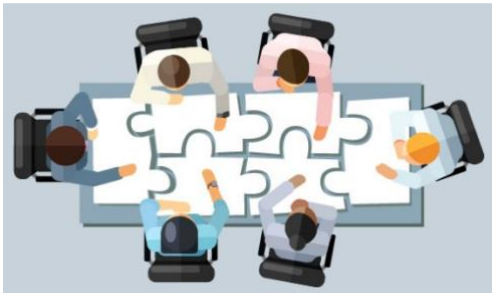
¿Estás de acuerdo con esta frase?

Referencia

Cantera Herrero, J. (2020) [Humildad: el valor del liderazgo actual](#). Capital Humano, 355, 75–79.

1.2.2. Liderazgo compartido

¿Cuál es la primera imagen que cruza tu mente cuando lees "compartido"? Tal vez una mesa de picnic, donde todos pueden tomar lo que deseen, pero sabiendo que deben hacerlo responsablemente, porque otros merecen hacerlo también.



Cantera (2020), nos explica que si bien la autenticidad es la base de la humildad, la visión inclusiva es el tronco para hacer una gestión auténtica del líder. Pero todavía faltaría un tercer elemento, la visión que el liderazgo no es personal y propio de una persona, sino que las personas en este momento requieren de un liderazgo compartido con otras personas.

Fuente: FGC | shutterstock.com

"El concepto de liderazgo distribuido requiere de personas auténticas e inclusivas para aceptar que hay muchos momentos que uno no es líder en la empresa. No siempre se es líder en todo momento, sino que está distribuido entre varios los miembros de la Empresa. (Cantera, 2020).

El liderazgo compartido propone los siguientes aspectos:

1. Acepta el error:

El líder acepta que puede equivocarse y/o reconoce que se ha equivocado y es consciente que otros pueden tener razón. El error es una oportunidad histórica para reconocer tu valía.

2. Desarrolla el "nosotros":

Habitualmente, el YO es la categoría gramatical más utilizada por el líder, en su versión compartida debe pasar a la categoría plural del nosotros. Nosotros es una filosofía de liderazgo donde los méritos se distribuyen y las responsabilidades se comparten en cada momento. Sacar el yo de la gestión de equipos es algo más que un discurso, es un elemento fundamental para generar el futuro de un equipo de impacto.



Fuente: BRO.vector | shutterstock.com

3. Distribuye los méritos:

El liderazgo compartido genera reconocimiento extendido a los miembros del equipo. Tanto de reforzar lo positivo y las destrezas de cada participante en el equipo como lo negativo. Este ejercicio permite darle el crédito a una sola persona y enfocarse en generar una cultura de equipo frente al error o el acierto. Todos nos hemos equivocado o hemos acertado en alguna ocasión.

Actualmente, el entorno digital invita a pensar en un líder más humilde y humano. El poder del líder no está en su experticia, ni en su estatus, ni en su carisma, sino en su capacidad de ser auténtico, inclusivo y distribuir el liderazgo con su equipo. (Cantera, J., 2020).

¿Consideras que la coyuntura actual del mundo digital, requiere de estos líderes auténticos?

Referencia

Cantera Herrero, J. (2020) [Humildad: el valor del liderazgo actual](#). Capital Humano, 355, 75–79.

1.3. Liderazgo inspiracional

"Liderar en el actual contexto empresarial requiere adoptar enfoques que producen vértigo y que tienen más que ver con la intuición que con el manual, más con el corazón que con el cerebro, y más desde luego, con la inspiración que con la autoridad".

Vivimos en una época que nos pide hacer que las cosas pasen, y que pasen, además, en una misma dirección. Este es uno de los mayores **desafíos** a los que se enfrentan las actuales organizaciones. La naturaleza actual de los negocios, influenciada por sus estructuras y su diversidad cultural, formativa y generacional, es llevada a su máxima expresión.



Fuente: Overearth | shutterstock.com

Liderar actualmente se ha convertido en un arte extraordinariamente complejo. Una misión heroica que lleva al líder a actuar desde paradigmas que no se enseñan en las escuelas de negocios y que muchas veces, tampoco la experiencia de más de 30 años alcanza. Botella, F. (2016).

¿Sientes que lideras con la intuición, el corazón, y sobre todo, la inspiración?

Referencia

Botella, F. (2016). [Liderazgo Inspirador](#). *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL*, (116), 60-62.

1.3.1. El líder creativo inspira



Sabías que en el 2010 IBM realizó un estudio en el que preguntó a más de 1.500 CEOs de distintas industrias, de más de 60 países alrededor del mundo, cuál era para ellos la principal cualidad que debía tener un líder. Para un 60% de los encuestados esa cualidad estrella era la **creatividad**. (Botella, 2016).

La creatividad es, de hecho, una de las herramientas más versátiles y de mayor utilidad para todo aquel que tenga que dirigir equipos, y constituye uno de los pilares del **liderazgo inspiracional**. "El pensamiento creativo es el que nos trae el futuro al presente para construir sobre él". (Botella, 2016).

Una cualidad que nos hace caer en cuenta que las soluciones del pasado no siempre garantizan los éxitos del futuro, y nos sirve para contemplar la realidad de una manera desacostumbrada. Con la creatividad somos capaces de pensar diferente para obtener resultados diferentes.

Muy ligada a la creatividad está la **imaginación**, una cualidad que hace unos años, pocos habrían definido en el perfil del líder convencional, pero que es un instrumento clave para su aprendizaje. Imaginar que pasaría si tomara tal decisión; imaginar que hubiera pasado si hubiésemos hecho aquello; imaginar un mejor futuro re-interpretando el pasado para tomar mejores decisiones. Además, la imaginación faculta otra habilidad indispensable en el líder actual: la **empatía**, esa habilidad que nos permite situarnos en el lugar de otra persona, escuchar y centrarse en sus necesidades y no en las individuales.

¿Cómo calificarías tu creatividad, tu imaginación y tu empatía como líder?

Referencia

Botella, F. (2016). [Liderazgo Inspirador](#). *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL*, (116), 60-62.

1.3.2. Haciendo que las cosas pasen

Terminemos este apartado con un máxima de Fernando Botella, **"No puede haber transformación sin liderazgo"**.

La verdadera transformación nace de la **acción**, cuando pasamos del plan, los propósitos y las estrategias, a los hechos. Con frecuencia las organizaciones sienten la necesidad de cambiar, y sus líderes son conscientes de que es necesario hacerlo de un modo diferente. Sin embargo, se suelen olvidar la resistencia de las personas frente al cambio en las organizaciones.



Podrán repetir insistentemente en la conveniencia de ese cambio, podrán realizar campañas internas para vender los beneficios de esta transformación, pero si el líder no se ha preocupado antes de descubrir qué ocasiona las resistencias de su equipo, y así diseñar estrategias destinadas a reducirlas, jamás sucederá el anhelado cambio.

El **liderazgo inspiracional** tiene mucho que aportar en esta cuestión, pues somos lo que hacemos.

La forma que tiene el líder de que las cosas pasen, sobre todo si tiene a sus colaboradores en "modo resistencia", es situándoles ante un desafío, motivando a sus colaboradores para que hagan las cosas de un modo diferente. (Botella, 2016).

Miremos el siguiente video y reflexionemos con la siguiente pregunta.



Este video es con fines informativos, de uso personal y podrán revisarlo en el presente enlace: <https://youtu.be/Pr-0Rz6Ga0M>

¿Eres consciente de la importancia de los líderes en los procesos de transformación?

Referencia

Botella, F. (2016). [Liderazgo Inspirador](#). *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL*, (116), 60-62.