

El liderazgo situacional y su incidencia en la dirección de microempresas.

Resumen

Hoy el liderazgo, se constituye en un elemento clave para la gerencia en cualquier nivel y tipo de empresas, por esta razón la presente investigación tuvo por objetivo identificar la existencia de relaciones significativas entre la efectividad de los estilos de liderazgo, así como la influencia que ejercen sobre la gestión de dirección de las microempresas. En este sentido se abordó desde la teoría del liderazgo situacional el instrumento LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description) diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard para identificar el estilo de liderazgo predominante de once gerentes de microempresas de la ciudad de Cali, Colombia pertenecientes a diferentes sectores económicos. La información recolectada a través de técnicas estadísticas de correlación y regresión, permitió identificar la efectividad y los estilos de liderazgo predominantes, determinando el uso de estos y las habilidades del gerente frente a cada situación.

Key Words: microempresas, liderazgo, gestión

Introducción

Las empresas hoy en día están inmersas en un ambiente globalizado donde la constante es el cambio, por lo que cada día cobra más importancia el adecuado balance entre gestión y liderazgo, siendo el primero el encargado de enfrentar la complejidad aportando orden y consistencia a las organizaciones, mientras que el segundo se ocupa de afrontar el cambio fijando una orientación.

En este orden de ideas y sabiendo que el liderazgo es considerado un factor determinante para alcanzar altos niveles de competitividad empresarial, esta investigación se orientó a identificar los estilos de liderazgo, que inciden en los resultados de la gestión de dirección de once microempresas ubicadas en Cali, Colombia pertenecientes a diferentes sectores económicos. Dado que estos conceptos se han desarrollado ampliamente en pequeñas, medianas y grandes empresas, pero son pocos los estudios en Colombia que se han enfocado en las microempresas.

Las microempresas (empresas hasta de 10 empleados, Ley 590 de 2000) en el contexto económico colombiano, de acuerdo a los datos de Confécamaras (2013), constituyen el 95% del parque empresarial y generan el 80% del empleo en el país, pero a pesar de su gran importancia económica y social, según la encuesta de microestablecimientos realizada en septiembre de 2013 por el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), entre los principales problemas que enfrenta este sector se encuentran: una alta tasa de informalidad y falta de gestión administrativa y contable.

Es desde esta perspectiva que la investigación pretende identificar las habilidades de liderazgo que se requieren fortalecer en los microempresarios, para dotarlos de herramientas que les permita asumir de manera positiva y creativa los grandes retos a los que se enfrentan, y que estén en capacidad de diseñar visiones de negocio eficaces, estrategias acertadas y sobre todo enfrentar y liderar eficientemente el cambio.

Revisión de literatura.

En la revisión bibliográfica se identifican cuatro enfoques principales del liderazgo; el enfoque de rasgo, el enfoque de comportamiento, el enfoque de contingencia, y el enfoque transformacional y carismático (Yukl, 1998).

Teoría de los rasgos. Identifican las características genéticas determinantes de los rasgos de personalidad que distinguen al líder de otras personas. Ralph M. Stogdill, en 1948 recopiló los rasgos de personalidad identificados por diversos autores y los agrupó en cuatro categorías: a) Rasgos físicos: energía, apariencia y altura. b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza. c) Rasgos relativos al desempeño de las tareas: impulso de realización, persistencia e iniciativa y c) Rasgos sociales: sentido de cooperación, habilidades interpersonales y capacidad administrativa. Posteriormente las revisiones a esta teoría concluyeron que una persona no se convierte en líder por virtud de la posesión de cierta combinación de rasgos, basado en que las investigaciones no lograron definir características universales de los líderes efectivos.

Teorías conductuales. Exploran los rasgos de personalidad determinantes de las conductas que conllevaban a un liderazgo eficiente. Por lo anterior, la teoría conductual del liderazgo, como lo expresa Rosa Amalia Gómez (2008) *“se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo”*. En este sentido los conceptos de liderazgo compartido y participativo aparecieron en 1930 de la mano del profesor Elton Mayo y el psicólogo Kurt Lewin, (Robbins y Coulter., 2005), quienes

demonstraron la eficacia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Estos postulados constituyen las bases de las posteriores teorías de motivación, liderazgo, comportamiento y formación de grupos.

Teorías contingenciales o situacionales. Enfocadas a explicar el estilo de liderazgo basado en situaciones particulares que enfrenta el administrador al intentar influir en sus colaboradores. Uno de los primeros trabajos que abordó el liderazgo contingencial, fue el desarrollado por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt (1973), quienes describen una amplia gama de estilos de liderazgo determinados en forma de continuo, que se mueve desde el extremo de conductas autoritarias orientadas a las tareas, hasta las conductas democráticas orientadas a las personas, pasando por siete estilos intermedios, dependiendo del grado de autoridad del jefe y la libertad de los subordinados para tomar decisiones. Posteriormente, Paul Hersey y Kenneth Blanchard, fundamentados en el modelo tridimensional de Reddin, el modelo de liderazgo de Fiedler y las investigaciones de la Universidad de Ohio, proponen un modelo que integra las dos dimensiones de tareas y relaciones, junto con el nivel de madurez del grupo, entendido éste último como deseo de logro, disposición y aceptación de responsabilidades, habilidad y experiencias relacionadas con la tarea encomendada (Peris, 1998). De la combinación de dichas dimensiones surgen cuatro estilos de liderazgo:

- Estilo 1 (E1) – Dirigir: presenta una gran orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales. En este estilo el líder define los roles y le dice a las personas, qué, cómo, cuándo hacer las cosas, evidenciando el comportamiento directivo.

- Estilo 2 (E2) – Vender: tiene una gran orientación a la productividad y a las relaciones interpersonales. El comportamiento del líder es una combinación entre directivo y brindar apoyo al grupo.
- Estilo 3 (E3) – Participar: está relacionado con poca orientación a la productividad y gran orientación a las relaciones interpersonales. El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- Estilo 4 (E4) – Delegar: tiene poca orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales. En este sentido el líder brinda poca dirección y apoyo.

Estos estilos de liderazgo se combinan de acuerdo al nivel de madurez (García, 2006) del grupo que oscila entre escasa preparación, nivel moderado hasta llegar a una preparación elevada.

- Nivel 1 (M1): se caracteriza por ser incapaz y poco dispuesto, con una preparación escasa.
- Nivel 2 (M2): se caracteriza por ser incapaz pero dispuesto, con una preparación entre baja y moderada.
- Nivel 3 (M3): se caracteriza por ser capaz pero poco dispuesto, con una preparación entre moderada y alta.

- Nivel 4 (M4): se caracteriza por ser capaz y dispuesto, con una preparación elevada.

Según esta teoría, la clave para el éxito del líder consiste en identificar el grado de madurez del seguidor y adoptar el estilo de liderazgo adecuado.

Teorías transformacionales. Tras haber intentado definir el liderazgo desde la caracterización de la personalidad, los aspectos de la conducta y las situaciones o contingencias, los estudios cambian de rumbo para enfocarse en los aspectos relacionados con la transformación de los individuos y las organizaciones. Es aquí donde se aborda la teoría transaccional y transformacional planteada inicialmente por Burns en 1978, retomada y desarrollada posteriormente por Bass y Avolio en 1989 (Mendoza, 2005).

Metodología.

El tipo de investigación es de carácter descriptivo, con una muestra de 11 microempresarios de la ciudad de Cali, Colombia, se utilizaron técnicas estadísticas y encuesta semi-estructurada, para identificar la percepción de los estos frente a su gestión de dirección, en cuanto a la herramienta de recolección de datos se utilizó el test de liderazgo situacional Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) diseñado por Paul Hersey y Ken Blanchard, que permitió reconocer los estilos de liderazgo utilizados y la efectividad con la que los combinan de acuerdo a los lineamientos de la teoría situacional. Igualmente se utilizó como fuente de información secundaria la revisión bibliográfica para contrastar los resultados.

Para determinar si existe relación entre las variables de control y los estilos de liderazgo presentados por los microempresarios de la muestra evaluada, se generó una matriz de correlaciones, donde los valores obtenidos corresponden al coeficiente de correlación de Pearson que se expresa mediante la letra r , y los valores que puede asumir oscilan entre -1 y 1, es decir, entre más cercano sea el valor a -1 o 1, mayor es la relación entre las variables analizadas, tabla 1. Igualmente se indica la efectividad con la que el microempresario adecua su estilo de liderazgo a la situación y madurez de sus empleados en una escala que va desde +24 muy efectivo hasta -24 muy inefectivo

Tabla 1. Parámetros para analizar los coeficientes de correlación

Interpretación	Perfecta	Muy fuerte	Fuerte	Moderada	Baja	Muy baja	No existe correlación lineal
Valores	1	0,8 a 0,9	0,6 a 0,7	0,4 a 0,5	0,2 a 0,3	0,1	0

Los resultados de los test se tabularon y se ingresaron al programa estadístico Gretl para analizarlos mediante la técnica de correlación, lo que facilitó cruzar la información obtenida en cada test con las variables de control recolectadas en el formulario de información general. El tamaño de la muestra fue de 11 microempresarios, como se explica en la tabla 2.

Tabla 2. Descripción demográfica de la muestra

VARIABLES DE CONTROL		n_i	f_i
SECTOR ECONÓMICO	Comercial	8	73%
	Servicios	2	18%
	Industrial	1	9%
	TOTAL	11	100%
ANTIGÜEDAD DE LAS EMPRESAS	Menos de 3 años	1	9%
	De 3 a menos de 5 años	1	9%
	De 5 a menos de 10 años	3	27%
	De 10 años en adelante	6	55%
	TOTAL	11	100%
AÑOS DEL DIRECTIVO EN EL	De 2 a 6 años	6	55%

CARGO	De 7 a 11 años	2	18%
	De 12 a 16 años	3	27%
	TOTAL	11	100%
RANGO DE EDAD DEL DIRECTIVO	De 30 a 39 años	4	36%
	De 40 a 49 años	4	36%
	De 50 a 59 años	3	27%
	TOTAL	11	100%
GÉNERO DEL DIRECTIVO	Femenino	5	45%
	Masculino	6	55%
	TOTAL	11	100%
NIVEL ACADÉMICO DEL DIRECTIVO	Secundaria	4	36%
	Técnico	2	18%
	Tecnológico	4	36%
	Universitario	1	9%
	TOTAL	11	100%
CANTIDAD DE EMPLEADOS A CARGO	1	1	9%
	De 2 a 5	9	82%
	De 6 a 9	1	9%
	TOTAL	11	100%
RANGO DE EDAD DE LOS EMPLEADOS	Menos de 20 años	4	11%
	De 21 a 30 años	16	42%
	De 31 a 40 años	10	26%
	De 41 a 50 años	4	11%
	Más de 50 años	4	11%
	TOTAL	11	100%
GÉNERO DE LOS EMPLEADOS	Femenino	17	45%
	Masculino	21	55%
	TOTAL	11	100%
NIVEL ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS	Primaria	3	8%
	Secundaria	26	68%
	Técnico	4	11%
	Tecnológico	3	8%
	Universitario	2	5%
	TOTAL	11	100%

Resultados.

Los resultados obtenidos, permitieron identificar que los microempresarios de la muestra observada se orientan hacia los estilos participar y vender, lo que concuerda con los hallazgos del estudio realizado en 37 microempresarios mejicanos realizada por Guevara (2005). También se evidenció, que todos los microempresarios eligieron combinaciones de estilos calificados como efectivo y muy

efectivo; no obstante solo el 28% de ellos obtuvo puntuaciones superiores a +12, que corresponden a las combinaciones muy efectivas de estilos de liderazgo.

Estilo de liderazgo predominante.

De acuerdo a la teoría situacional ninguno de los estilos debe considerarse mejor que otro, lo importante es utilizarlos en la situación indicada. Partiendo de esta premisa, se puede apreciar en la tabla 3, como el 45,45% de los microempresarios suprime uno de los estilos de liderazgo, entre ellos el 60% no aplica el estilo dirigir y el 40% restante evita el estilo delegar. En el primer caso podría interpretarse que los colaboradores ya no se encuentran en el nivel de madurez 1 que corresponde con este estilo, mientras que en el segundo caso se podría concluir que los empleados han avanzado pero, aún no han alcanzado el nivel de madurez 4.

Tabla 3. Participación por estilo de liderazgo

EMPRESAS	DIRIGIR	VENDER	PARTICIPAR	DELEGAR	ESTILO PRINCIPAL	ESTILO DE APOYO	EFFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO	PUNTAJE DE EFFECTIVIDAD
1	8%	17%	33%	42%	DELEGAR	PARTICIPAR	EFFECTIVO	11
2	0%	8%	75%	17%	PARTICIPAR	DELEGAR	EFFECTIVO	9
3	0%	33%	50%	17%	PARTICIPAR	VENDER	MUY EFFECTIVO	15
4	25%	50%	17%	8%	VENDER	DIRIGIR	MUY EFFECTIVO	14
5	17%	8%	42%	33%	PARTICIPAR	DELEGAR	EFFECTIVO	9
6	8%	42%	33%	17%	VENDER	PARTICIPAR	EFFECTIVO	5
7	17%	58%	25%	0%	VENDER	PARTICIPAR	EFFECTIVO	1
8	0%	17%	50%	33%	PARTICIPAR	DELEGAR	EFFECTIVO	7
9	17%	25%	42%	17%	PARTICIPAR	VENDER	EFFECTIVO	3
10	17%	17%	42%	25%	PARTICIPAR	DELEGAR	EFFECTIVO	1
11	17%	33%	50%	0%	PARTICIPAR	VENDER	MUY EFFECTIVO	14

De la misma tabla 3, se puede evidenciar que el estilo que prevalece en los microempresarios evaluados es el de participar con un porcentaje del 41%, además el 63,6% de los encuestados lo utilizan como su estilo principal, mientras que el

estilo de apoyo más utilizado es vender con una participación del 28%. Entre tanto, la combinación de estilos participar como principal y vender como apoyo fue elegida por el 27,27% de los microempresarios.

Correlaciones entre los estilos de liderazgo y las variables de control.

Para determinar si existe relación entre las variables de control y los estilos de liderazgo presentados por los microempresarios de la muestra evaluada, se generó una matriz de correlaciones, donde los valores obtenidos corresponden al coeficiente de correlación de Pearson y en algunos casos también se utilizó el coeficiente de determinación, que mide la fuerza de la relación entre las variables y consiste en elevar al cuadrado el coeficiente de correlación (r^2), dada su importancia, porque permite analizar el porcentaje de variación en la variable dependiente, que puede ser explicado por la variable independiente.

Partiendo de esta base, se realizó el cruce entre las variables de control (tabla 2) y los estilos de liderazgo, para identificar las relaciones existentes, como se observa en la tabla 4. Lo primero que se destaca, es que las variables edad del microempresario y antigüedad de la empresa, no presentan relaciones significativas con ninguno de los estilos del liderazgo, ya que todos sus coeficientes de correlación son inferiores a 0,4.

En cuanto al estilo delegar, se destacan las siguientes correlaciones positivas con tres variables de control: antigüedad del dirigente en el cargo ($r=0,4842$), número de empleados ($r=0,6912$) y empleados hombres ($r=0,7381$), las cuales se detallan a continuación.

La primera correlación es moderada, y se debe a que los tres microempresarios que llevan más años en el cargo (13 a 15 años), utilizan el estilo delegar, uno de ellos como estilo principal y los otros dos como estilo de apoyo.

La segunda correlación es fuerte, pero no necesariamente significa que a mayor cantidad de empleados más se delega. Este resultado está influenciado por otros factores como: la antigüedad de los empleados, la baja rotación de personal y los sistemas de motivación y recompensa, siendo éstos, sólo algunos de los elementos que influyen en la curva de aprendizaje de los empleados.

La tercera correlación también es fuerte, y se explica porque en las tres microempresas con mayor cantidad de empleados hombres, los microempresarios utilizan el estilo delegar como principal o como estilo de apoyo.

Tabla 4. Correlación entre las variables de control y los estilos de liderazgo

EMPRESA	EDAD DIRIGENTE	GÉNERO DIRIGENTE	ANTIGÜEDAD EMPRESA	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	NÚMERO EMPLEADOS	EMPLEADOS MUJERES	EMPLEADOS HOMBRES
EFFECTIVIDAD LIDERAZGO	0,1966	0,2401	0,3722	0,2489	-0,1016	0,0553	-0,3686
DIRIGIR	-0,315	-0,4068	0,0729	-0,1382	-0,1152	-0,0601	-0,1688
VENDER	-0,004	-0,1124	-0,1317	-0,2463	-0,2881	-0,0825	-0,5596
PARTICIPAR	0,1161	0,5192	0,0728	-0,079	-0,2277	-0,3113	0,0575
DELEGAR	0,0728	-0,1936	0,0347	0,4842	0,6912	0,4954	0,7381

El resultado de cruzar los estilos de liderazgo con las variables de control, evidenció una relación entre el estilo participar y los dirigentes de género masculino. Pero ésta no es evidencia concluyente que permita asumir que la elección del estilo de liderazgo está relacionada con el género del dirigente, o con alguna de las otras variables de control, ya que el estilo de liderazgo adoptado depende de la

percepción que tiene el dirigente acerca de la madurez y el nivel de motivación de sus colaboradores.

Contrastación de la efectividad del liderazgo con las variables de control.

Otro análisis realizado, consistió en contrastar el estilo de liderazgo adoptado por los microempresarios con la información recopilada durante las entrevistas semi-estructuradas acerca de las competencias y motivación de los empleados. Los principales hallazgos obtenidos con este proceso se presentan a continuación.

En primer lugar, se evaluó la efectividad del estilo de liderazgo para lo cual se clasificaron los resultados arrojados por el instrumento LEAD, en la siguiente escala: efectividad baja entre 1 y 6, media entre 7 y 12, alta entre 13 y 18 y superior entre 19 y 24.

Con base en esta escala se determinó que solo el 27% de los microempresarios está utilizando de forma adecuada su repertorio de estilos de liderazgo como se aprecia en el restante 73% tiene dificultades en adoptar el estilo de liderazgo más adecuado para cada situación, como consecuencia es posible que se esté subvalorando el potencial de los colaboradores o por el contrario se les esté empoderando de forma poco efectiva.

Al contrastar la información de los estilos y efectividad del liderazgo (ver tabla 2) con la información adicional proporcionada por los gerentes, permitió vislumbrar algunas posibles explicaciones a los resultados de la gestión de dirección.

En primer lugar la empresa que obtuvo el mayor puntaje en efectividad (empresa No. 3) es muy organizada, cuenta con un proceso de planeación estratégica diseñado con la ayuda de un Administrador de Empresas, implementa controles internos, realiza seguimiento a los resultados, genera espacios de retroalimentación constante con los empleados; sin embargo, su gerente omite el estilo de liderazgo dirigir, y como él mismo lo informó cuando un colaborador reincide en un mismo error, el gerente continúa adoptando el estilo vender, si la situación persiste, la solución adoptada es quitarle al empleado la responsabilidad de la tarea y asumirla él directamente.

Esta situación involucra dos aspectos de la teoría situacional, en primer lugar el ajuste del estilo de liderazgo puede implementarse hacia adelante pasando de dirigir a delegar, pero también puede ser aplicado desde un nivel superior a uno inferior, ya que los empleados no aumentan su madurez y motivación de forma lineal en todas sus funciones, es posible que para algunas tareas requieran mayor o menor supervisión que en otras. El otro aspecto es la diferenciación entre apoyar al empleado y hacer el trabajo del empleado, en el segundo caso se genera frustración y bajos niveles de confianza en el colaborador, afectando su motivación y productividad.

Pasando a los casos con menor puntuación en efectividad del liderazgo, el primero corresponde a una microempresa con 8 años de antigüedad (empresa No. 7), la cual había fracasado anteriormente. En este caso, se observa una participación mayoritaria del estilo vender 58% y al igual que en el caso anterior el dirigente tampoco utiliza el estilo delegar, situación que puede estar relacionada con su anterior experiencia negativa de emprendimiento. Con relación a este punto se

evidencia que el dirigente se ha enfocado en solucionar los errores que cometió en su anterior empresa.

Conclusión.

Los hallazgos de la presente investigación confirman lo expuesto por otros estudios acerca de la relación entre la falta de formación gerencial de los microempresarios y las debilidades en términos estratégicos que presentan las microempresas, situación que afecta su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

El instrumento LEAD de liderazgo situacional diseñado Paul Hersey y Ken Blanchard ofrece una ventaja que pocas veces es aprovechada en los estudios sobre liderazgo, que consiste en determinar la efectividad en el uso del repertorio de estilos de liderazgo, lo que permite apreciar las habilidades del líder en identificar el estilo apropiado que debe utilizar en cada situación.

Los microempresarios de la muestra observada demostraron una inclinación hacia los estilos de liderazgo participar y vender, lo que es congruente con los resultados de otros estudios, pero de acuerdo a los análisis realizados se pudo evidenciar que para incrementar su efectividad de liderazgo deben disminuir el uso del estilo vender e incrementar el estilo delegar.

Se resalta que factores como la antigüedad de la empresa y la baja o casi nula rotación de personal, dan cuenta de la curva de aprendizaje que han tenido sus colaboradores, sustentando así el alto nivel de competencia de los empleados donde sus líderes recurren a los estilos de liderazgo participar y delegar.

En contraposición a la orientación que mostraron los microempresarios hacia el empoderamiento de sus empleados, al aplicar el test de liderazgo situacional se evidenció que delegar es uno de los estilos que menos utilizan, a pesar que reportaron contar con colaboradores comprometidos y con amplio conocimiento de los procedimientos organizacionales.

Pese a que los microempresarios reconocen la importancia de recibir capacitación para mejorar sus habilidades técnicas y gerenciales, exponen razones como la falta de tiempo y la rigidez de los temas de formación como justificaciones para no hacer uso de estos programas.

Referencias Bibliográficas.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. (2013). Encuesta de microestablecimientos panel de firmas 2012. Boletín de prensa. Bogotá D.C.,

Confécamaras (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio). (2013) García Sierra, Alfredo. La mortalidad empresarial se ha reducido en el país: En: El País. Cali, [en línea], [consultado enero 20 de 2014]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/mortalidad-empresarial-ha-reducido-pais>

García, I., (2006). La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo. Tesis doctoral. España: Universidad de Granada. 2006. p. 124.

Gómez, R., (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Revista Pensamiento & gestión. Universidad del Norte. Colombia. No. 24, p.169.

Guevara, M. y Gonzalez, R., (2005). Influencia de liderazgo, autorregulación y planeación en microempresarios. En: II encuentro participación de la mujer en la ciencia. Guanajuato. [En línea], [consultado 5 julio 2012],

Mendoza, I., (2005). Liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional. Tesis doctoral. Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala. Departamento de Ciencias Económico Administrativas. P329.

Peris, R. (1998). El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas. p. 144-145.

Robbins, S., y Coulter, M., (2005). Administración. 8 ed. México: Prentice Hall. p. 33-34.

Sánchez, E, y Rodriguez, A., (2009). 40 años de la teoría de liderazgo situacional: una revisión. Revista Latinoamericana de Psicología. España, Vol. 42, No. 1. P. 29-39.

Stogdill, R., (1948). Personal factors associated with leadership: survey of the literature. Journal of applied psychology. Vol. 25. P. 35-71.

Tannebaum, R, y Schmidt, W.,(1973). How to choose a leadership pattern. Retrospective commentary. Harvard Business Review, vol. 51, No. 3. P.163-168.

Yukl, G., 1998. Leadership in organizations, 4th ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.