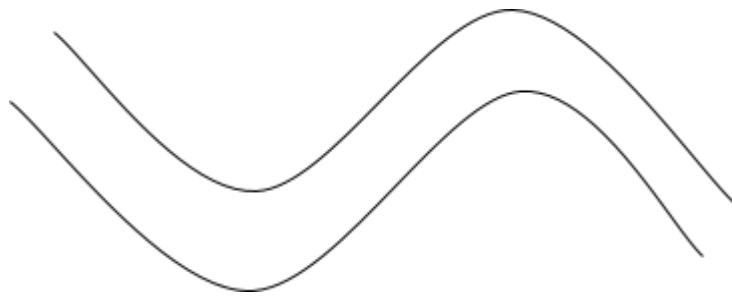


FALS LÍDER

Qui són i com actuen?



Autora: Laia Boyer
Any:2023/2024

Graduada en Pedagogia a la Facultat de
ciències de l'educació de la Universitat
Rovira i Virgili.

RESUM

La figura de la persona que lidera neix com una necessitat cultural i social, i té un paper fonamental en les diferents etapes de la història. Cada cop són més freqüents els "falsos líders", per exemple els podem trobar a la política, l'educació, l'economia, la salut, entre altres sectors. Per aquesta raó, és imperiosament necessari tenir les eines per identificar els aspectes característics de la seva personalitat. El grup pot representar una societat democràtica, o una dictadura. Tot depèn de les decisions dels membres que el conformin. La persona que lidera no és un deu tot poderós a qui se li ha de fer cas indiscutiblement, al líder se'l pot posar en dubte.

Paraules clau: Lideratge, aprenentatge, societat, estratègies, personalitat, fals líder.

RESUMEN

La figura de la persona que lidera nace como una necesidad cultural y social, y tiene un papel fundamental en las diferentes etapas de la historia. Cada vez son más frecuentes los "falsos líderes", por ejemplo los podemos encontrar en la política, educación, la economía, la salud, entre otros sectores. Por esa razón, es imperiosamente necesario tener las herramientas para identificar los aspectos característicos de su personalidad. El grupo puede representar a una sociedad democrática, o a una dictadura. Todo depende de las decisiones de los miembros del grupo. La persona que lidera no es un manantial todo poderoso al que hay que hacerle caso indiscutiblemente, al líder se le puede poner en duda.

Palabras clave: Liderazgo, aprendizaje, sociedad, estrategias, personalidad, falso líder.

ABSTRACT

The figure of the person who leads is born as a cultural and social need, and plays a fundamental role in the different stages of history. "False leaders" are becoming more and more frequent, for example we can find them in politics, the education, the economy, health, among other sectors. For this reason, it is imperative to have the tools to identify the characteristic aspects of your personality. The group can represent a democratic society, or a dictatorship. It all depends on the decisions of the group members. The person who leads is not an all-powerful deity who must be unquestionably obeyed, the leader can be deposed.

Keywords: Leadership, learning, society, strategies, personality, fake leader.

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	4
2. CONTEXTUALITZACIÓ DEL CONCEPTE	5
3. DEFINICIÓ DE ROLS	6
4. EL GRUP DE TREBALL COM A SOCIETAT	7
5. EL LIDERATGE ÉS ADQUIRIT O INNAT?	9
6. CARACTERÍSTIQUES DEL FALÇ LÍDER	10
7. CONCLUSIÓ	11
7. BIBLIOGRAFÍA	12

1. INTRODUCCIÓ

La figura de la persona que lidera neix com una necessitat cultural i social, i té un paper fonamental en les diferents etapes de la història. Les quals han estat marcades per alguns d'ells. Els líders desperten sentiments i motivació, iniciant així un projecte, un moviment o una idea. Els habitants que realitzin accions per generar i transformar aquestes idees, és per què comparteixen les creences o l'objectiu del líder i, els podem anomenar "seguidors".

Però que passa quan la persona que lidera no és vertaderament un líder? Quan té fins egoistes i la seva actitud és reticent a la causa a la qual es deu? Actualment, hi ha una plaga desmesurada de populisme imposat, i la població està en una postura vulnerable, on la sobreestimulació i els enganys, dificulten als habitants poder diferenciar què els fa bé i què no. Avui dia, no tenim certesa de qui lluita per un objectiu comú, i qui només aspira al poder. Aquesta situació genera certa confusió i desconfiança amb els i les líders del present, i per això busquem vincular els nostres pensaments amb els i les líders del passat, les quals van sorgir de moments històrics diferents. Els temps han canviat, les circumstàncies no són iguals, i també s'han d'apreciar als líders del present, als quals infravaloren, per no haver aconseguit la grandiositat de les accions que els del passat. També s'ha de remarcar la situació del nostre present, en què la comoditat i la davallada de la salut mental, posen com a prioritat els diners i l'individualisme, en comptes de la comunitat. D'aquesta manera arribem a la conclusió que els objectius no són els mateixos ara, que temps enrere.

Cada cop són més freqüents els "falsos líders", per exemple els podem trobar a la política, l'educació, l'economia, la salut, entre d'altres sectors. Per aquesta raó, és imperiosament necessari tenir les eines per identificar els aspectes característics de la seva personalitat. En aquest article s'exposen les diferents característiques del que es coneix com a "fals líder". El següent document no és un manual on apareguin les claus per adquirir les qualitats de lideratge, no et convertirà en líder, però et permetrà desemmascarar als falsos líders que tinguis en el teu entorn.

Pel que fa a l'origen de la paraula lideratge, el Diccionari de la Reial Acadèmia Espanyola (2023) diu que prové de la paraula "liderato" que significa condició de líder; tanmateix, assenyala que la paraula líder prové de l'anglès "leader", que s'ignifica guia. Però per poder guiar, una de les condicions, és comptar amb un grup de persones que t'atorguin la legitimitat per guiar-los. (Sánchez & Barraza, 2015).

En el cas de tenir un grup de treball, ja sigui a l'oficina, a les aules o a qualsevol entitat, el fet de tenir un "falç líder" al grup, influenciarà sobre l'actitud dels membres que el componguin, i també en el resultat final de la seva feina. Aquest article està focalitzat sobre el lideratge de grup, i des del punt de vista dels mateixos membres que el componen.

2. CONTEXTUALITZACIÓ DEL CONCEPTE

En els seus orígens, el líder era una persona que es considerava enviada dels Déus, era vista com un semideu que s'encarregava de revelar veritats i transmetre-les als seus seguidors. (Gómez-Rada, 2002).

Com comenten Carbó i Pérez (1996) pág. 161) "Un líder sense seguidors no té raó de ser", o dit d'una altra manera, al líder el fan ser qui és les persones que li donen suport, és a dir, que és escollit pel grup, almenys un cop. Tot i això, també ens podem trobar amb la situació d'usurpació de poder. Existeix diversitat entre les estratègies i la comunicació que utilitzen els líders amb el seu entorn, així ho demostra la història, on han existit grans líders, que tenien una manera de ser totalment diferent els uns dels altres.

Però llavors... com reconeixem les habilitats que té un líder? La resposta està en l'escència de cada individu, la manera de comunicar, d'expressar, d'actuar... No hi ha una conducta única o vàlida de lideratge. Els autors Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007)(citats per Cardona & Buelvas, 2010) afirmen que el lideratge es defineix com a "influència", és a dir, el procés d'influir sobre les persones, de tal manera que aquestes s'esforcen voluntàriament per assolir els objectius del grup.

Bass (1990) explica que els estils de lideratge són la forma en la qual els líders estructuren la seva conducta, i com interaccionen amb la resta. Alguns líders coneguts a la història, com Alejandro Magno, la Dama de Hierro, Virginia Woolf, Concepcion Arenal, Martin Luther King, la Rosa Parks, Dolores Ibárruri "La passionaria", entre d'altres, exerceixen els seus rols de manera molt diferent. Per exemple, Alejandro Magno, utilitzava la motivació dels seus guerrers per assolir la victòria. La Dama de Hierro (Kissinger, 1994), primera ministra del Regne Unit, executava un rol inflexible i autoritari. Es coneix la seva comunicació amb la resta, amb un estrident conservadorisme. Virginia Woolf, influeix encara a dies d'avui a través de la literatura feminista, les paraules sense tabús de la escritora, han empoderat a moltes persones, creant un efecte en cadena que ha revolucionat la sexualitat femenina. Concepción Arenal acudia a les classes de la universitat vestida d'home, ja que l'educació universitària estava reservada pel sexe masculí. Era una escritora i pensadora de la seva època, dibulgava les situacions injustes que es vivien a les presons, la situació de la dona en aquells moments, i va ser pionera dels treballs socials. Concepción va demostrar no tenir por, i trencar barreres. Martin Luther King, en canvi, feia servir la diplomàcia i l'educació per canviar el món. Més de 250.000 persones acudien a escoltar els seus discursos, la Rosa Parks va iniciar un moviment a través del coratge i la inconformitat, és el cas d'un líder situacional, ja que no pretenia ser líder, però els seus actes van ressonar al cor de molta gent. Dolores Ibárruri, també coneguda com "La passionaria" motivava a dones i homes per defensar els seus drets, dona política Espanyola. Avui dia, es fa homenatge als seus discursos de fortalesa i inspiració.

Aquests exemples només en són una petita part de tot el que hi ha a la història, i com es pot afirmar, tots ells tenien actituds diferents envers el seu entorn, però comparteixen que milers de persones estaven disposades a lluitar per la causa que defensaven.

Exemple de dos estils de lideratge:

Lideratge Transaccional	Lideratge transformacional
<ul style="list-style-type: none">• Burocràtic• Es preocupa pels papers• Dirigeix des del passat i la Llei• Qualitat de procediment• Influeix sobre la resta per la normativa• Exerceix una gestió administrativa i burocràtica• Crea cultura de la norma• Treballa per departaments• No selecciona al personal, simplement el troba.	<ul style="list-style-type: none">• Transformacional• Li preocupen les persones• Dirigeix cap al futur. És visionari.• La qualitat és la satisfacció del client• Influeix sobre els seus col·laboradors, per què és capaç d'il·lusionar-los amb visió.• Les relacions son horitzontals.• Exerceix una gestió de la cultura de participació• Treballa en equip• Se centra en el creixement del personal• Selecciona al personal amb criteri.

Font: Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020)

Dels diferents estils de lideratge, com podem veure anteriorment s'observen dues variables: El lideratge transaccional, i el lideratge transformacional. Tot i això, existeixen més estils de lideratge, com:

- Autoritari
- Democràtic
- Burocràtic
- Carismàtic
- Formal

El "falç líder" també té aptituds d'aquests estils, però això no vol dir que es pugui considerar líder, per què tal com hem esmentat en els paràgrafs anteriors, a la persona que lidera, se li atorga la legitimitat per exercir com a tal. Per tant, encara que gaudeixi d'aptituds, si no té un grup al qual guiar, no podrà assumir el rol de líder. Pel que fa als diferents tipus de lideratge, no hi ha un bo i un dolent, sinó que hi ha oferta i demanda. Així doncs, per determinades situacions, serà necessari un estil de líder o un altre.

3. DEFINICIÓ DE ROLS

En tot grup que vulgui ser eficient, cal distribuir els diferents rols que influeixen en el funcionament d'un equip. Aquest exercici es du a terme tant a l'escola com a la universitat per poder conèixer als membres del grup i també a un mateix. Existeixen diferents rols per a cada àmbit laboral, i cal concretar què volem i què esperem del nostre grup. Per exemple en el cas dels doctors/es, aquests tenen un grup determinat per infermers/es, anestesistes, més doctors/es, etc. I tots tenen unes habilitats i unes funcions concretes. En el cas de la

pedagogia o qualsevol professió que impliqui realitzar investigació o generar idees creatives, ens trobem amb alguns dels següents rols, segons Belbin(1993).

- **Persona encarregada de la coordinació:** Persona segura de si mateixa, aclara els objectius i delega.
- **Persona encarregada de la investigació de recursos:** S'encarrega de buscar contactes i eines d'interès per consultar informació fiable.
- **Persona encarregada de cohesionar:** Persona diplomàtica encarregada de mediar
- **Implementadora:** Figura eficient que transforma les idees en accions i organitza el treball.
- **Persona encarregada de finalitzar:** Perfecciona, revisa i envia el projecte

Al coordinador o coordinadora, també se l'anomenem **líder**, és la persona a la que li cedim en part la responsabilitat de guiar els passos per fer el projecte, és imprescindible que sigui algú carismàtic i segur de si mateix.

L'investigador o investigadora de recursos, és l'**internauta**, és qui s'encarrega de posar-se en contacte amb el professor o director, i ens facilita pàgines per buscar informació validada. Aquest rol es dona a persones extravertides, que tinguin la comunicació verbal desenvolupada. A més a més, cal que tingui facilitat per la recerca i sigui algú que trobi solucions als problemes i imprevistos.

El **cohesionador o cohesionadora** és una de les figures més necessàries, però socialment no se li atorga el valor que mereix. Els treballs en grup no són fàcils, i les discussions estan molt presents, ja que cada membre considera les seves idees millors que les de la resta. El cohesionador, és la part objectiva i amb la capacitat de relativitzar els conflictes. Té com a funció unir les diferents idees per a que tots els membres participin en el disseny del projecte. Ha de ser una persona de confiança.

A la figura implementadora, també se l'anomenem **secretari o secretaria**, ja que marca les dates límit, s'ocupa de fer un seguiment de la feina i dels membres del grup.

I per últim el **finalitzador, redactor o finalitzadora**, persona encarregada de revisar tots els aspectes del treball, un cop aquest ha estat escrit, revisa, perfecciona, puleix i finalment envia per a la futura correcció.

4. EL GRUP DE TREBALL COM A SOCIETAT

Per comprendre aquesta idea, hem de tenir una visió oberta del context en el qual ens trobem. El grup pot representar una societat democràtica, o una dictadura. Tot depèn de les decisions dels membres del grup. La persona que lidera no és un deu tot poderós a qui se li ha de fer cas indiscutiblement, sinó que al líder se'l pot derogar. Com ens comenta Touraine (2021) en un escrit de la UNESCO, la democràcia es defineix per la lliure elecció dels

dirigents per part dels dirigits. En la qual el valor més important és la comunicació horitzontal i el respecte (així és en la teoria).

Amb això no es pretén dir que no existeixi certa jerarquia dins el grup, perquè és evident que la iniciativa sempre l'agafen unes persones concretes d'habilitats definides i, són aquestes les que orienten i defineixen els objectius. És rellevant remarcar que els objectius es marquen a través d'un consens comú, per millorar el funcionament del grup. També aconseguirem que tots els membres se sentin participants de la tasca, adquirint un sentiment de pertinença i inclusió. Es pot dir, que a trets generals, existeixen cinc conceptes elementals pel funcionament òptim d'un grup:

1-El propòsit comú: L'equip neix quan té un propòsit i una missió.

2-Coneixement del grup: Si no saps amb qui treballes, la distribució de rols serà poc encertada.

3-Rols clars: Determinar els rols farà que els membres tinguin una responsabilitat i compromís amb el grup.

4-La divisió de tasques: Delegar i confiar en les capacitats i habilitats dels diferents membres.

5-Compromís: Adquirir un compromís de treball és el que ens farà infal·libles.

Amb tot això he de dir que coincideixo amb algunes de les cinc C del treball en equip que el gurú del management Tom Peters (2017) comenta:

Comunicació

Coordinació

Complementarietat

Confiança

Compromís

L'objectiu del grup s'ha d'establir de manera clara perquè tots els membres treballin en la mateixa direcció. Si un membre no aconsegueix amb la seva part, cal reunir l'equip i esbrinar el motiu del baix rendiment. Com en tota societat, dins del grup, pot haver algú que sense fer cap esforç s'endugui el mèrit d'aquelles persones que han treballat. I és deure del cohesionador i del líder no permetre aquesta injustícia sota cap circumstància. A més, cal remarcar que tots els membres del grup identifiquen a l'individu, i possiblement si el seu comportament no és de compromís amb l'objectiu, el grup pot decidir expulsar al membre en qüestió.

Si el grup és liderat per un o una falç líder, les discussions seran inevitables, a més que els resultats de la feina seran poc satisfactoris. El falç líder desitja treballar amb el mínim esforç, ja que busca la rapidesa i l'agilització abans que l'originalitat i la dedicació. En el falç líder, es pot observar que no té vocació.

S'entén el grup com a societat, per què dins del grup les relacions interpersonals són complexes. En cada grup es poden crear aliances, reunions, votacions, treball, prejudicis i aprenentatges diferents, a més de seguir polítiques d'actuació diferents. Igual que en els territoris, que tot i compartir el concepte de societat, s'executen les accions de manera única en cada lloc.

5. EL LIDERATGE ÉS ADQUIRIT O INNAT?

Són milers els llibres, articles i documents que generen polèmica a través d'aquesta qüestió, sempre amb suposicions o estadístiques quantitatives basades en l'opinió. Les estadístiques són fiables i demostren la realitat, però no hem d'oblidar que existeixen les excepcions, i evadir-les, és donar força a una teoria incompleta. En definitiva, es pot aprendre a ser líder? Si, de fet, tots tenim un líder intern, ja que som capaços de prendre decisions i donar respostes ràpides a situacions de risc.

-Per què tots tenim un líder?

La psicologia respondrà per mi, tots tenim un jo (subconscient) i som capaços de generar i desenvolupar idees pròpies, podem decidir i tenim consciència.

Existeixen diferents estils de líder, segons Zapata, M. L. (2014), pel que fa al líder innat, aquest és extravertit per naturalesa, és algú que li neix portar la iniciativa, però també és aquell que inclús sense voler-ho, influeix en les persones. El líder innat és en part utòpic, i la seva figura està plena de mites, ja que es considera el líder més carismàtic. A més a més, es creu que pot tenir un factor hereditari, tot i que no ha evidències clares d'aquesta idea. A banda d'això, cal remarcar que, el que té més influència en el desenvolupament de la personalitat de cada individu, són les experiències i l'educació competencial i cívica.

D'altra banda, també podem trobar al líder après, és aquell que potser no gaudia dels trets de personalitat del líder innat, però, tot i això, ha treballat la seva actitud per aconseguir-ho. Un pagès poc sociable i senzill, pot ser un general en una guerra? Així doncs, un clar exemple ho és Màximo Décimo Meridio, conegut per la pel·lícula "Gladiator". En aquest cas, l'individu aprèn a desenvolupar habilitats de lideratge, a fer-se escoltar, a inspirar respecte i a ser el primer en treballar per assolir els objectius que desitja. (Zapata, 2014)

Com he comentat anteriorment, el líder pot emergir si la situació ho demana, i en aquest cas podem considerar que estem enfront del líder situacional, el que apareix per necessitat, per exemple algú que guia una revolta o un moviment en temps difícils en representació d'un col·lectiu.

En el cas del falç líder, aquest aprofita una situació d'incertesa o por per proposar els seus coneixements miraculosos al servei del grup, i generant expectatives que no pretén complir mai. Tot això, per aconseguir, com he comentat anteriorment: Ser escollit, almenys un cop, i després usurpar el poder. Els falsos líders són perillosos, però cobards, i el seu punt dèbil és la precipitació en les decisions.

6. CARACTERÍSTIQUES DEL FALÇ LÍDER

El perfil del falç líder no és tant complex com pot semblar, de fet, se l'identifica amb rapidesa. De cara a l'exterior es presenta de manera agressiva, les seves decisions es basen en la inseguretat i l'egocentrisme. És a dir, construirà la seva imatge, en base de desacreditar als altres. Observarem que en algunes ocasions, parla despectivament o humilia públicament als membres del seu equip, aquest fet és a causa de la necessitat de deixar clar el control que té, ja que la seva major por, és que algú més pugui treure-li el lloc o guanyar-se la confiança de l'equip.

Aquesta característica pot ser extrapolada a diversos àmbits o departaments, com per exemple a l'escola, a la universitat, a les empreses, entre d'altres. Cada cop és més freqüent trobar situacions, en les que els directius tenen por del seu propi equip, i prefereixen a un equip amb les aptituds justes, que a un equip altament eficaç d'idees pròpies. Cal conèixer la postura de Henry Ford, (empresari i emprenedor estatunidenc. Fundador de la companyia For Motor Company) el qual considerava la formació dels treballadors necessària, amb l'objectiu d'incrementar els coneixements del seu equip.

"Només hi ha una cosa pitjor que formar als teus treballadors i que aquests marxïn... No formar-los i que es quedin."

Aquest punt ens porta a dues maneres de delegar les tasques segons els falsos líders:

1-La resistència a la delegació de tasques, que es deu a l'autoconcepte de superioritat envers la resta, en aquest cas, ell/la líder vol fer tota la feina perquè res surti malament, aquesta manera d'actuar causa un risc elevat d'acabar en una situació de burnout o d'estrès.

2-En contraposició, també poden delegar excessivament, ja que el falç líder creu que la seva tasca simplement és dirigir i coordinar el treball de la resta i si fes falta, amonestar-los per no dur a terme les tasques segons el seu criteri, en altres paraules, impossibilita el desenvolupament creatiu de les altres persones, encarregant-se de les parts més originals dels projectes ell/a mateix/a.

Es veuen com a supervisors absoluts del treball, a més de no acceptar opinions, si no es relacionen a favor de les idees desitjades per ells. Les accions independents de les que ha encarregat el líder, possiblement seran sabotejades i destruïdes. Partim de la base de que no està obert/a al diàleg o debat, i juguen amb l'esgotament mental dels membres de l'equip. Un altre tret característic és sentir-se amenaçat, o sentir ràbia si finalment és escollida la idea d'un altre company... En aquestes situacions, tendeix a no implicar-se o dificultar el desenvolupament del projecte, ja que no rep el suport dels membres.

El següent punt a tractar, és sobre els tres tipus de falsos líders que es poden distingir:

-Manipulador o polític: Genera conflicte entre membres, calumniant històries i posteriorment sortint ell/a com un mediador exemplar i centre d'atenció. Aquest tipus de falç líder, en moment de presa de decisions, llança la seva proposta abans que la resta, i els altres membres només poden aportar petites modificacions. A l'hora d'executar la proposta, sempre hauran de seguir el guió del "líder". Si algun membre no està d'acord amb la idea

proposada, el tirà, recorre al des-interès absolut i la manipulació emocional. Sota el seu criteri, la jerarquia ja ha estat marcada, i vol deixar clar que si no és la seva idea, cap altra serà vàlida. Si es veu entre l'espasa i la paret, i ha de defensar la seva idea, exposarà únicament els arguments en contra, sota la seva mirada negativa, deixant com a única opció vàlida la seva.

-Solitari: Aquest posa en marxa la idea o el projecte sense tan sols comentar-la amb el grup. El que pretén demostrar, és la el seu rol imprescindible i la utilitat dins del grup.

-Innocent: S'autopercep com la persona més adequada per exercir de líder, i també considera que la resta el veu com una persona de referència i admirable, tot i que ningú li haigui donar el poder de guiar a les persones. Si un altre líder és escollit, ell seguirà fent les funcions que considera jeràrquiques i correctes.

El falç líder pren el poder, en comptes de fer les pertinents reunions i tenir en compte a tots els membres. El falç és aquell que distribueix la tasca dels altres sense previ debat, és aquell que per voler ser eficaç, es creu amb el dret a degradar i etiquetar als altres membres.

No permet l'espontaneïtat, ja que és una amenaça per la zona de confort amb la que es troba. Et fa sentir insuficient o incapaç, o fins i tot que qualsevol feina necessita la seva aprovació. En definitiva, s'alimenta de generar inseguretats.

El falç líder entendre el seu posicionament, com un lloc de poder i superioritat de cara a l'equip. En certes ocasions, es prendrà llibertats intolerables, i realitzarà accions incomprensibles, com per exemple: controlar, exigir, i sempre culpabilitzar a una altra persona si els resultats no són els esperats. Si un/a líder motiva, un/a falç líder esgota, no representa l'objectiu de l'equip, no està integrat en l'equip, i sobretot no respecta la causa de l'equip.

7. CONCLUSIÓ

El fals líder tot i que prengui el poder, mai serà vist als ulls dels altres com un líder. Els encarregats de guiar al grup, no resten a la motivació dels membres, sinó que la multipliquen. No castiguen, sinó que ensenyen. El líder inspira, i no necessita evidenciar els errors de la resta, no té por del seu equip, ni de les habilitats dels altres membres.

El fals líder psicològicament és narcisista, i en moltes ocasions, prefereix inspirar por, abans que amor. Tots vivim en falsos líders, i com ja he comentat, l'objectiu d'aquest escrit, no és canviar-los o convertir-los en grans líders, sinó identificar a aquelles persones que ho siguin i entendre la seva manera de pensar, per poder tractar amb ells.

A tall de resum, també cal recordar, que no són persones empàtiques, tot i que ho puguin semblar, les seves accions, tenen uns objectius, ho notaràs quan estiguis amb ells, per què critiquen gairebé a tot el seu voltant, inclús als amics més propers, no estan contents amb res que tingui a veure de la resta, i acostumen a absorbir la positivitat i energia dels individus. La manipulació és la millor arma que posseeixen. La diferència principal entre un

líder i un fals líder, són les emocions dels seus seguidors, ja que són el reflex dels actes d'aquestos. Estas dabant un "líder"? coneix el seu voltant i sabràs com és.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Belbin, R.M. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterwothr-Heinemann
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.
- Kissinger, H. (1994). La dama de hierro y su huella en la historia británica. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (42), 223-225.
- Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (2017). *En busca de la excelencia*. HarperCollins Espanol.
- Thatcher, M., & Thatcher, M. (1993). *The downing street years* (Vol. 823). London: HarperCollins.
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Villar-Vargas, M., & Araya-Castillo, L. (2019). Consistencia entre el enfoque de liderazgo y los estilos de liderar: clave para la transformación y el cambio. *Pensamiento & gestión*, (46), 187-221.
- Zapata, M. L. (2014). *¿El líder nace o se hace?*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13257>.