

TAXONOMÍA DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y HABILIDADES DEL LÍDER DE NEGOCIOS

JAIME EDUARDO GONZÁLEZ DÍAZ . Administrador de Empresas del Politécnico Grancolombiano. Especialista en Gerencia de Servicios Sociales de la Fundación Universitaria Luis Amigo. Docente investigador de la Corporación Universitaria Rafael Núñez. Miembro del grupo de investigación Cartaciencia de la misma institución. Actualmente realiza estudios de Maestría en Desarrollo Empresarial por intermedio de la Universidad del Magdalena. Docente externo. E-mail: jegd02@yahoo.com.

Resumen. Desde que Henry Fayol propuso el proceso administrativo, se han presentado diferentes propuestas teóricas sobre lo que debe comprender la labor de un gerente, a partir de la evaluación comparativa de algunas de estas propuestas, se pueden identificar las funciones del gerente y las habilidades del líder que aparecen con mas frecuencia en las mismas.

En un análisis inicial se encuentran los modelos enfocados en las funciones del administrador o gerente, desde esta perspectiva las principales funciones son: el rol interpersonal del gerente, su rol como comunicador, tomador de decisiones y planificador.

Posteriormente, se toman en cuenta los modelos basados en las habilidades del líder. Desde esta se pueden identificar: la habilidad interpersonal, el manejo del cambio, la habilidad de motivar y de manejo de equipos. Sin lugar a dudas, la gerencia es una actividad por excelencia humanística, influenciada en gran medida por las variables cambiantes de cada contexto donde se ejerce.

Palabras Claves: Administrativo, Funciones, Habilidades, Líder y Taxonomía.

1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este artículo es proponer una taxonomía de las funciones administrativas y habilidades del líder, por medio de un análisis comparativo de algunas de las diferentes propuestas teóricas que con relación a estos tópicos se han desarrollado. De acuerdo a lo anterior, se pretende identificar las funciones del gerente y las habilidades del líder que aparecen con mayor frecuencia en las teorías analizadas.

Su importancia radica en el hecho de proponer un modelo acerca de las funciones y habilidades ideales en el comportamiento de un gerente o un líder empresarial. Para su realización se utilizo el análisis de contenido y procura en términos generales utilizar trabajos productos de investigaciones. Claro esta, existen propuestas de gran reconocimiento académico que es necesario tomar en cuenta, aunque no son el resultado de ejercicios investigativos.



En una primera etapa, que va desde Fayol (1916) hasta Whetten y Cameron (1991), se analizan los modelos enfocados a las funciones del administrador o gerente. Y en una segunda etapa, que va desde Ruth Tait (1996) hasta Zenger y Folkman (2003), se toman los modelos basados en las habilidades del líder.

2. RESULTADOS.

Desde los inicios de la historia de la humanidad, el hombre ha estado en permanente búsqueda de una mejor asignación y utilización de los recursos y de una mejor adaptación al medio ambiente para alcanzar sus objetivos. Hoy en día a esa actividad se le conoce con el nombre de administración, management en inglés. Management de acuerdo a Carlos Martínez (2002) significa, administración, gerencia, gobierno, gestión, cuerpo de directores, grupo que decide, maneja recursos, dirige empresas, negocios. Dicho término proviene del vocablo latín Manus: mano, de ahí se deriva el inglés manare que inicialmente significó: entrenar, hacer andar, conducir un caballo. El management, se refiere ante todo a un sistema de planeación de actividades, de recursos y de resultados en las organizaciones.

Pero, ¿cuáles son las funciones que deben cumplir la o las personas que tienen responsabilidades gerenciales o administrativas?

2.1 LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.

Henry Fayol (1916) es el primero que asume una posición al respecto, según él, las funciones gerenciales son: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Desde esta propuesta inicial se desarrollaron otras que se han condensado en las cuatro funciones básicas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control.

La función de planeación requiere de la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar las actividades; la función de organización determina qué debe hacerse, cómo se hará y quién deberá hacerlo; la función de dirección implica dirigir y motivar a los participantes y resolver conflictos; y el control, vigilar las actividades para asegurarse de que se cumplan conforme a lo planeado.



La primera investigación sobre las funciones gerenciales, con un importante reconocimiento internacional, fue realizada por Sune Carlson (1951), en aquellos

momentos profesor de la Escuela de Economía de Estocolmo (Suecia). Para buscar respuesta a su insatisfacción frente al planteamiento Fayoliano, Carlson desarrolló una investigación sobre cómo utilizaban el tiempo un grupo de directivos de diferentes organizaciones públicas y privadas en Suecia.

Después de estudiar investigaciones que se habían realizado en EEUU en la década del 40, diseñó una metodología que precisó como elementos de observación: lugar de trabajo (oficina, taller, exterior), contactos con personas e instituciones, técnicas de comunicación, naturaleza de los asuntos manejados (manufactura, marketing, políticas generales, etc.), tipos de actividad (obtener y transmitir información, desarrollo del personal, inspección, etc.) y tiempo invertido. Los datos se tomaron con diferentes métodos: directamente con los gerentes (en "diarios" que diseñó Carlson para esto), por sus secretarías, o por la observación directa de Carlson. La información se recopiló durante cuatro semanas. Algunas conclusiones de la investigación de Carlson son:

- El trabajo de los directivos es muy variado y difícil de "atrapar".
- Es más un arte práctico que una ciencia aplicada a casos particulares.
- Trabajan con mucha intensidad muchas horas del día.
- Tienen numerosos contactos personales dentro y fuera de la organización.
- Pueden dedicar muy poco tiempo a "trabajar solos" y lo hacen en intervalos.

- Tienen excesivo trabajo, muchas tensiones y pocas oportunidades de compartir con su familia y amigos, entre otras cosas.

Un trabajo clásico sobre las funciones administrativas es el trabajo de Robert Katz (1955), este plantea que los directivos deben tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales. La destreza técnica, como capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como la necesitan el ingeniero y el médico, para efectuar lo que él llama la "mecánica de su trabajo". La destreza humana, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos y de entenderlos y motivarlos. Y la destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores), y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel del directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener mayor importancia en los niveles más bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados.



Otro trabajo que es referencia obligada es el estudio de Henry Mintzberg (1975), profesor de la Universidad McGill de Montreal (Canadá). Para su investigación, observó "cronómetro en mano", lo que realmente hicieron durante una intensa semana cinco directivos generales de una firma consultora importante, un hospital famoso, una escuela, una firma de alta tecnología y un fabricante de bienes de consumo.

Mintzberg señaló que los directivos que observó no podían distinguirse mucho de sus semejantes de hace 100 años. "La información que necesitaban era diferente, pero la buscaban de la misma manera, de palabra. El ordenador, tan importante para el trabajo especializado, aparentemente no tenía ninguna influencia sobre los procedimientos de trabajo de los directores generales. El directivo está sobrecargado de obligaciones. La brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo." Finalmente, plantea que el trabajo del directivo se puede describir en función de diversos "papeles (roles)" o conjuntos organizados de comportamiento y que son los siguientes:

- **Papeles interpersonales:** Representante (de la entidad, del colectivo, de los accionistas). Líder (motivar y animar a los subordinados). Enlace (de su entidad con el entorno y hacia adentro).
- **Papeles informativos:** Monitor (buscar información "afuera" y "adentro"). Difusor (distribuye información a la organización). Portavoz.

- **Papeles decisorios:** Emprendedor (mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno). Resolver problemas. Asignador de recursos.

Mintzberg concluye que, debería estar claro que los diez papeles que ha estado describiendo no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, lo que no quiere decir que todos los directivos presten igual atención a cada papel: los directivos de venta, preferentemente juegan papeles interpersonales; los de producción, los decisorios; y los de staff, los informativos.

Unos años después, John Kotter (1982), profesor de la Escuela de Administración de Harvard estudió durante dos años al comportamiento de 15 gerentes generales en EEUU analizando sus agendas de trabajo y observando su comportamiento en jornadas normales de trabajo. Kotter llegó a las siguientes conclusiones:

- Los buenos gerentes generales crean y modifican las "agendas de trabajo", que engloban metas y planes para su organización utilizando múltiples vías, la principal son los contactos personales.
- Desarrollan y utilizan "redes" de relaciones, que le proporcionan información y cooperación en el cumplimiento de su programa de trabajo.

Otro enfoque muy interesante es el de Rosemary Stewart (1982), profesora asociada de comportamiento organizacional,

en el centro de estudios gerenciales de la Universidad de Oxford; quien desarrolla un modelo a partir del análisis de cuatro trabajos previos donde estudio a gerentes de diferentes empresas, niveles y funciones gerenciales; utilizando cuestionarios, entrevistas y observación. Ella considera que cualquier puesto de directivo tiene tres características generales: Exigencias (establecer criterios de desempeño, procedimientos de control, etc.).

Restricciones (limitaciones de recursos, restricciones legales, organizacionales, tecnológicas). Decisorias (qué debe hacerse, cómo, quién, dónde). En resumen, lo que debe hacerse (exigencias), los factores que limitan lo que puede hacerse (restricciones), y selección de alternativas (decisiones).



Igualmente, Margerison y Kakabadse (1984) profesores de desarrollo gerencial en la escuela de management de Cranfield en el Reino Unido, después de estudiar a 721 ejecutivos superiores en corporaciones de EE.UU. y UK. y preguntarles sobre ¿Cuáles son las cosas más importantes que usted ha

aprendido para llegar a ser un jefe ejecutivo?. Determinaron las siguientes: Comunicación, Dirección de personas, Delegación, Paciencia, Respeto, Control, Comprensión de las personas, Evaluación del personal, Tolerancia, Espíritu de grupo (equipo), Planeación estratégica, Toma de decisiones, Auto-disciplina, Habilidades analíticas, Trabajar fuerte, Flexibilidad, Administración financiera, Administración del tiempo, Conocimiento de los negocios y Pensamiento claro.

La misma investigación, indaga sobre ¿Cuáles son las habilidades gerenciales claves que deben desarrollarse en otros, para ayudarlos a que lleguen a ser ejecutivos superiores? Determino que: relaciones humanas, comunicación, establecimiento de planes y metas, dirección de personas y liderazgo, toma de decisiones, administración financiera, habilidades de emprendedores, delegación, experiencia y trabajo en equipo.

De la misma forma, Luthans, Rosenkrantz, y Hennessey (1985). Profesores del Management Department, College of Business Administration, University of Nebraska at Lincoln, en un estudio realizado a 52 directivos de 3 organizaciones, buscaban observar en los participantes las habilidades demostradas por los directivos más efectivos, y hacen una comparación con los menos efectivos. Como resultado las habilidades de los más efectivos fueron: manejo de conflictos, comunicación, elaboración de poder e influencia, toma de decisiones, desarrollo de los subordinados,

procesamiento de papeles de trabajo, establecimiento de planes y resultados.

También, Curtis, Winsor, y Stephens (1989) Profesores de la Universidad Estatal de Missouri; estudiaron 428 miembros de la Sociedad Americana de Administradores de Personal en EE.UU. Querían saber cuales eran las habilidades necesarias para obtener empleo gerencial. Los resultados fueron: comunicación verbal, saber escuchar, entusiasmo, comunicación escrita, competencia técnica, apariencia, habilidades interpersonales, comunicación verbal, comunicación escrita, persistencia/determinación, entusiasmo y competencia técnica.

Igualmente, deseaban conocer las habilidades importantes para un trabajo y desempeño exitoso. Sus hallazgos fueron: habilidad para trabajar bien con otros, obtener información y tomar decisiones, trabajar bien en grupos, escuchar y dar consejos, dar una retroalimentación efectiva, escribir informes efectivos, conocer el trabajo, presentar una buena imagen para la firma, utilizar computadoras, conocimiento de la teoría de la administración, finanzas, mercadotecnia y contabilidad.

Otro trabajo de gran reconocimiento es el de Whetten y Cameron (1991). Profesores de la Illinois University y la Michigan Business School respectivamente, quienes se contactaron con organizaciones de diferentes esferas: negocios, salud, educación y entidades de gobierno, preguntándoles a sus

ejecutivos principales cuáles eran los directivos más efectivos en sus organizaciones. Seleccionaron a 402 y los entrevistaron para descubrir "qué hacían para ser más efectivos". Entre las preguntas que les hicieron estaban: ¿Cómo se hizo exitoso en su organización?, ¿Quiénes fallan y quiénes son exitosos en su organización y por qué?, Si Ud. tuviera que entrenar a alguien para sustituirlo en su puesto ¿qué conocimientos y habilidades Ud. les daría?, Si Ud. tuviera que diseñar un curso ideal o un programa de entrenamiento para enseñarle a ser mejor directivo, ¿cuál sería su contenido?, Piense en otros directivos efectivos que Ud. conoce ¿qué habilidades ellos demuestran para explicar sus éxitos?

El análisis de las entrevistas produjo 60 características de los directivos efectivos. Las diez más reiteradas fueron: comunicación verbal (incluye la escucha), administración del tiempo y del stress, administración de decisiones individuales, identificación, definición y solución de problemas, motivación e influencia sobre otros, delegación, establecimiento de metas y articulación de una visión, autoconocimiento, desarrollo y trabajo en equipo y administración de conflictos.

Se puede observar que en casi todas las propuestas analizadas son recurrentes las siguientes actividades dentro de la labor gerencial: el rol interpersonal, el cual tiene una presencia importante; igualmente, su rol como comunicador, tomador de decisiones y planificador. (Ver cuadro 1.)

2.2 LAS HABILIDADES DEL LÍDER.

Los estudios sobre el trabajo gerencial de los últimos diez años, muestran una marcada tendencia a cambiar la perspectiva del trabajo del director o gerente a las habilidades del líder. Es así como Ruth Tait (1996), Directora del Korn/Ferry Carré/Orban International. Desarrolló un estudio donde entrevistó a 18 líderes de negocios, concentrándose en las cualidades y habilidades esenciales para el éxito en la dirección y guía de grandes organizaciones. Entre las habilidades identificadas tenemos: visión, comunicación, carácter e integridad, ambición, orientación al trabajo en equipo, motivación e independencia.

Igualmente, Tony Morden (1997) profesor de la School of Business and Management, University of Teesside, Middlesbrough, UK. Después de hacer un análisis a diferentes posiciones sobre el liderazgo manifiesta que éste es la competencia organizacional fundamental, y hace una revisión a una variedad de factores que la componen. A partir de estos factores desarrolla un modelo de liderazgo compuesto por: cualidades y trato personal, lapso discrecional de tiempo, desarrollo de potencialidades, motivar y proveer inspiración, prestar atención personalizada, liderazgo como inteligencia, función de ejemplo y gerencia como competencia esencial.

También resulta importante el estudio de Randy Chiu y Allen Stembrige (1998)

profesores de la Baptist University de Hong Kong y Andrews University de Missouri Estados Unidos. En su artículo "Exploring managerial success factors of Chinese managers: a comparison between mainland and Hong Kong Chinese males". Presentan los resultados de un estudio aplicado a 400 empleados de nivel gerencial de Hong Kong y la provincia de Guangdong, el cual pretendía determinar los factores de éxitos en su trabajo, y del cual concluyeron que los factores de éxito en este contexto son: creatividad y flexibilidad, manejo del cambio, aceptación del cambio, necesidad de alcanzar resultados y conocimiento de las personas.

Una propuesta muy interesante es la de Yuki, Gordon y Taber (2002). Profesores de la University at Albany, State University of New York. Desarrollaron una jerarquía taxonómica de los comportamientos del líder, integrando la investigación en comportamiento de los últimos cincuenta años. A partir del análisis de estos estudios desarrollaron tres meta-categorías: comportamientos de tareas, comportamientos de relación y comportamientos de cambio. Los primeros incluyen; planes de corto plazo, clarificación de objetivos y monitoreo al desempeño.

Los segundos implican; proveer apoyo y motivación, proveer reconocimiento, desarrollo de confianza y habilidades de los miembros, consulta con los miembros para la toma de decisiones, empoderar a los miembros para tomar la iniciativa en la solución de problemas.



Los últimos tienen que ver con monitoreo del ambiente externo, proponer una nueva estrategia o nueva misión, motivar el pensamiento innovador y tomar riesgo al proponer cambios necesarios.

INTERPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades Humanas (Katz 1974) Papeles interpersonales (Mintzberg 1975) Desarrollan y utilizan "redes" de relaciones (Kotler 1982) Relaciones humanas (Margerison - Kakabadse 1984) Trabajo en equipo (Margerison - Kakabadse 1984) Habilidades interpersonales (Curtis, Winsor, Stephens 1989) Habilidades interpersonales (Whetten y Cameron 1991) Dirección de personas y liderazgo (Margerison - Kakabadse 1984)
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Papeles informativos (Mintzberg 1975) Comunicación (Margerison - Kakabadse 1984) Comunicación (Luthans, Rosenkrantz, Hennessey 1985) Comunicación (Curtis, Winsor, Stephens 1989) Habilidades de comunicaciones aplicadas (Whetten y Cameron 1991)
TOMA DE DECISIONES	<ul style="list-style-type: none"> Papeles decisivos (Mintzberg 1975) Toma de decisiones (Margerison - Kakabadse 1984) Toma de decisiones (Luthans, Rosenkrantz, Hennessey 1985)
PLANEACION	<ul style="list-style-type: none"> Planificación (Fayol 1916) Agendas de trabajo (Kotler 1982) Establecimiento de planes y metas (Margerison - Kakabadse 1984) Establecimiento de planes y resultados (Luthans, Rosenkrantz, Hennessey 1985)

Igualmente interesante resulta el trabajo de Zenger y Folkman (2003) Jack Zenger vicepresidente del Consejo de Provant Inc., la mayor empresa de mejoras de habilidades de desempeño, y Joseph Folkman, gerente de Noviations. Desarrollaron un estudio basado en datos de 200.000 individuos que han calificado a unos 25.000 líderes en sectores como banca e inversión, I&D, manufactura, tecnología, publicaciones, alimentos y seguros, entre otros. Esta amplia investigación tomó una enorme cantidad de datos sobre los líderes y, mediante análisis y observaciones cuidadosas, demostró cómo pueden pasar de ser buenos a ser grandes, enfocándose en el análisis del 10% superior de los líderes.

INTERPERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Cualidades y trato personal (Morden 1997) Prestar atención personalizada (Morden 1997) Conocimiento de las personas (Chiu y Sternbrige 1998) Habilidades Interpersonales (Zenger y Folkman 2003)
MOTIVACION	<ul style="list-style-type: none"> Motivador (Tait 1996) Motivar y proveer inspiración (Morden 1997) Proveer apoyo y motivación (Yuki, Gordon y Taber 2002)
TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> Orientación al trabajo en equipo (Tait 1996) Desarrollar las habilidades del equipo (Yuki, Gordon y Taber 2002)
MANEJO CAMBIO	<ul style="list-style-type: none"> Manejo del cambio (Chiu y Sternbrige 1998) Promover cambios necesarios (Yuki, Gordon y Taber 2002) Liderar los cambios organizacionales (Zenger y Folkman 2003)

Para describir el liderazgo, Zenger y Folkman utilizan como modelo la analogía gráfica de una "carpa", que consideran como la estructura de cada persona. Las fortalezas clave para el desarrollo del liderazgo son los postes de la carpa.

El poste principal o el corazón del modelo es el Carácter, enmarcado en ser tenaz y no rendirse porque algo es difícil, tener estabilidad emocional, ajustándose con rapidez a los entornos cambiantes.

El siguiente poste es la Capacidad Personal, que son esas competencias clave para que la gente se posicione en su entorno y las demás personas tengan una percepción de un fuerte liderazgo. Estos atributos son los conocimientos técnicos y de los productos, habilidades de análisis, resolución de problemas, innovación, iniciativa y uso efectivo de la información.

El tercer poste se fija en el Enfoque en Resultados, y requiere que los postes de la carpa mencionados anteriormente estén fuertemente fijados. El líder efectivo convierte las ideas en acciones al establecer metas

ampliadas para su gente, asumir responsabilidad personal por los resultados del grupo, operar con velocidad e intensidad, y equilibrar los resultados de corto y largo plazo.

El cuarto poste son las Habilidades Interpersonales, es decir, ser gente. Este poste, junto con el carácter, es el que más soporte le da a la carpa.

CONCLUSIONES.

El anterior análisis permite determinar que no es fácil estandarizar el comportamiento ni la labor gerencial y son muchos los teóricos que critican el bien conocido paradigma Fayoliano de planear, organizar, dirigir y controlar. Al respecto Carlson (1951), cuestionó que las funciones de los directivos se definieran como: planificación, dirección, coordinación, y control, planteando que "esta definición brinda sólo ideas generales acerca de las responsabilidades de un directivo, pero dice muy poco acerca de lo estos están haciendo actualmente."

A esta crítica se une Mintzberg (1975), quien señala que, las cuatro palabras (planificación, organización, coordinación y control) que han dominado el vocabulario de la dirección desde que el industrial francés Henry Fayol las introdujo por primera vez en 1916, no dicen mucho sobre lo que los directivos hacen en realidad. "Con mucho, indican ciertos objetivos ambiguos que tienen los directivos cuando trabajan." declarando

que su intención con el trabajo es separar al lector de las palabras de Fayol e introducirse en una descripción del trabajo de dirección: más sostenible y que yo creo más útil." Igualmente para Kotter (1982), es difícil encajar el comportamiento en categorías como planear, organizar, controlar dirigir y reclutar. La implicación es que dicho comportamiento no es apropiado para los altos gerentes.

Pero ¿por qué es tan difícil estandarizar el comportamiento gerencial? Kotter (1982), nos ayuda a comprender esta situación cuando dice "para entender por qué los gerentes generales efectivos se comportan como lo hacen, primero es esencial reconocer dos desafíos y dilemas fundamentales que se encuentran alrededor de sus trabajos: primero, entender que hacer, a pesar de la incertidumbre y la gran cantidad de información potencialmente relevante.

Segundo, llevar a cabo las cosas con la ayuda de un grupo grande y diverso de personas, a pesar de tener muy poco control sobre la mayoría de ellas".

Sin embargo, Fayol sigue siendo el paradigma dominante. Con relación a su vigencia Carlos Martínez Fajardo (2002) comenta, la crítica a la teoría de administración propuesta por Fayol se refiere básicamente al énfasis en la estructura formal y a la omisión del análisis de la estructura informal. Sin embargo, no hay duda de que su enfoque del proceso administrativo sigue



vigente a pesar de que se ha complementado con las ideas de planeación estratégica, organización informal, dinámica, flexible, control de cambios en el ambiente.

Después de este análisis, se puede concluir que la gerencia es una actividad por excelencia humanística, influenciada en gran medida por las variables cambiantes de cada contexto donde se ejerce. Es decir, aunque hay unos comportamientos que tienden a ser repetitivos, cada contexto (país, cultura, tamaño de la empresa, sector económico, nivel gerencial, producto o servicio, etc.) exigirán del líder empresarial unos comportamientos y unas habilidades específicas. Ósea, podríamos seguir analizando otras investigaciones y se encontrarían tantas tipologías, categorizaciones y taxonomías como investigaciones sean evaluadas.

Si se quisiera, de todas formas, identificar los comportamientos coincidentes en casi todos los contextos analizados se tendría entonces una taxonomía así: el rol interpersonal como habilidad dominante para un gerente, la habilidad para ser un buen comunicador, la habilidad para tomar decisiones, la habilidad para planificar. Igualmente, el actual mundo de los negocios le exige a los gerentes el saber administrar el cambio, el manejo de equipos y el ser un buen motivador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CARLSON, Sune. (1951) Executive Behaviour: A Study of the Workload and Working Methods of Managing Directors, Stockholm: Stromberg.

CHIU. Randy K. STEMBRIDGE. Allen. Exploring managerial success factors of Chinese managers: a comparison between mainland and Hong Kong Chinese males. Career Development International Volume 3 Number 2 1998.

FAYOL. Henry, Industrial and general administration, Paris, Dunod, 1916.

KATZ, Robert. Skill of an effective administrator, Harvard business review, 1974.

KOTER. John, que hacen los gerentes altamente efectivos, Harvard Business Review, 1982.

LUTHANS, Fred, ROSENKRANTZ, Stuart A., HENNESSEY, Harry W. What Do successful Managers Really Do? An Observation Study of Managerial Activities The Journal of Applied Behavioral Science. Arlington: Aug 1985.

MARTINEZ. Carlos. Administración de

organizaciones, competitividad y complejidad en un contexto de globalización. Unibiblos. Bogota D.C. 2002.

MINTZBERG. Henry, The nature of managerial work, Harper and Row, New York, 1973.

MORDEN. Tony. Leadership as competence. Management Decision Volume 35 Number 7 1997.

STEWART, Rosemary. A model for understanding managerial jobs and behavior. Academy of Management Review, V. 7, N. 1, 1982.

TAIT. Ruth. The attributes of leadership. Leadership & Organization Development Journal. Volume 17 Number 1 1996.

WHETTEN, David; CAMERON, Kim. Developing Management Skills, Harper Collins Publishers, USA. (1991).

YUKI. Gary. GORDON. Angela. TABER. Tom. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. Journal of Leadership & Organizational Studies. Flint: Summer Vol.9. 200

