

## **Liderazgo en la negociación y manejo de conflictos para una organización**

**Carlos Alberto Alva Huapaya**

[car.alva@gmail.com](mailto:car.alva@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-0983-3151>

MSc. en Ingeniería de Recursos Hídricos, Ingeniero Ambiental,  
Docente de la Facultad de Ingeniería, Universidad Privada del Norte,  
Lima, Perú

### **RESUMEN**

Toda empresa productiva siempre se genera actitudes que logran impulsar el desarrollo de estrategias, acciones, actividades y proyectos, los cuales involucran la participación de cada uno de los integrantes que componen la organización, a fin de generar diferencias y valores agregados que logren mejorar la percepción y satisfacción de los clientes. Para lograr una empresa competitiva y exitosa deberá tener como objetivo la implementación de pautas a ser considerados en una negociación para solucionar efectivamente los conflictos, así como obtener resultados satisfactorios para la empresa. La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual busca entender, describir y explicar la significancia de los elementos de un sistema social que incluye su historia y evolución. La técnica de recolección de información utilizada en la presente investigación es mediante la revisión sistemática. Se concluye que, antes de diseñar las estrategias de negociación de conflictos para su implementación en la organización, la alta dirección deberá tener conocimiento de los conceptos como negociación y conflicto; asimismo, toda resolución de conflictos que pueda darse en una empresa va a depender en el mejoramiento de los procesos de comunicación, así también de incentivar la participación de los trabajadores y de generar mejores estrategias de liderazgo.

**Palabras clave:** resolución de conflictos; negociación; liderazgo; comunicación.

## **Leadership in negotiation and conflict management for an organization**

### **ABSTRACT**

Every productive company always generates attitudes that manage to promote the development of strategies, actions, activities and projects, which involve the participation of each of the members that make up the organization, in order to generate differences and added values that manage to improve the perception and customer satisfaction. To achieve a competitive and successful company, the objective should be the implementation of guidelines to be considered in a negotiation to effectively resolve conflicts, as well as obtain satisfactory results for the company. This research has a qualitative approach, which seeks to understand, describe and explain the significance of the elements of a social system that includes its history and evolution. The data collection technique used in this research is through systematic review. It is concluded that, before designing conflict negotiation strategies for implementation in the organization, senior management must have knowledge of concepts such as negotiation and conflict; Likewise, any conflict resolution that may occur in a company will depend on improving communication processes, as well as encouraging the participation of workers and generating better leadership strategies.

**Keywords:** conflict resolution; negotiation; leadership; communication.

Artículo recibido: 20 marzo 2022

Aceptado para publicación: 15 abril 2022

Correspondencia: [car.alva@gmail.com](mailto:car.alva@gmail.com)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

En una empresa competitiva y productiva siempre se genera actitudes que logran impulsar el desarrollo de estrategias, acciones, actividades y proyectos, los cuales involucran la participación de cada uno de los integrantes que componen la organización, a fin de generar diferencias y valores agregados que logren mejorar la percepción y satisfacción de los clientes, de esta manera puedan ganar una gran preferencia de los consumidores.

Entre estas acciones de negociaciones es necesario el manejo de conflictos, puesto que constituye una actividad organizacional en donde se implementa las habilidades y competencias de tipo gerencial, el cual aplican herramientas de control que puedan desarrollar de manera eficiente la planeación, su ejecución, cierre y evaluación de los procesos de una negociación, que puede ser mediante el dialogo y acuerdos, a fin de obtener resultados idóneos y favorables para la continuidad del funcionamiento de la organización. En ese sentido, se tiene que la negociación es una de las habilidades más importantes en el mundo de los negocios, dado que depende de ello para que se logre y cumpla con los objetivos de la organización. Este tipo de dialogo que se aplica para la negociación, es el instrumento primordial que deberá implementar los líderes y directivos, para que se logre un consenso o acuerdos.

Por lo tanto, un aspecto muy importante y fundamental en considerar y desarrollar en la alta dirección de una empresa es la negociación de conflictos, el cual se tenga que fortalecer la capacidad de la planificación y llevar a cabo los procesos de diálogo que permita un valor agregado, promoviendo el conocimiento y aprendizaje permanente en la organización, de esta manera facilitar la capacidad de enfrentar nuevos retos y desafíos en el entorno físico, social y comercial.

Al respecto, se presenta esta investigación sobre la negociación y manejo de conflictos en una empresa, en donde se analiza la importancia de los procesos de una negociación para solucionar conflictos, el cual se pueda gestionar e impulsar el cambio organizacional con aplicaciones de herramientas, habilidades y estrategias, a fin de desarrollar negociaciones efectivas y positivas, en donde ambas partes participen libremente y puedan unir habilidades y conocimientos para llegar a mejores acuerdos consensuados.

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y MÉTODOS**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo el cual utiliza la recolección de información sin medición numérica para descubrir o afinar conceptos de investigación en el proceso de la interpretación.

La investigación busca entender, describir y explicar la significancia de los elementos de un sistema social que incluye su historia y evolución, además de su estructura, interacciones, normas, reglas y patrones de conducta, para lo cual analiza lo que un grupo de personas de una organización toma comportamientos en circunstancias comunes o especiales.

La técnica de recolección de información utilizada en la presente investigación es mediante la revisión sistemática, a través de recopilación de artículos científicos, guías, manuales, tesis de pregrado y postgrado, bibliografías de UTEL, a fin de cumplir con el propósito del estudio.

La metodología que se aplicó para el proceso de la revisión sistemática fue por etapas: identificación, tamizaje, elegibilidad de texto y la inclusión de la información en la revisión sistemática.

## **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En esta ocasión vamos a describir aspectos de liderazgo para desarrollar un mejor desempeño laboral en una organización, a través de mecanismos y procesos que pueden influenciar a un líder para establecer conductas de relación armónica y valores en una cultura organizacional, a fin de llevar a cabo una negociación y manejo de conflicto eficiente.

### **3.1 Habilidades interpersonales que debe tener un líder**

Un líder debe ser aquella persona que tiene la capacidad de relacionarse con otras personas de manera individual y grupal, de forma efectiva y eficaz, hacia los directivos, empleados, clientes, entre otros. Poseer habilidades interpersonales es vital para una organización o empresa, es la parte fundamental para que exista una comunicación interna fluida, el cual sería la intención de que todo el recurso humano se sienta cómodo, seguro, motivado y feliz de encontrarse laborando en familia.

Entre las habilidades interpersonales más principales de un líder sería la Empatía, ya que es vital entender a sus empleados, conocer sus necesidades, sus problemas o sus demandas, a fin de poder reducirlos para que pueda comprometerse con los objetivos de la empresa u

organización. Otras habilidades que un líder debe poseer es la comunicación, confianza y honestidad, desinterés personal, interés grupal, conciencia de uno mismo, entre otras.

(Griffin & Van Fleet, 2016) indican que las habilidades interpersonales es la capacidad que posee un director para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los directores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

Además, según García (2013) describe lo siguiente:

Los seres humanos establecen relaciones con los demás por medio de interacciones que pueden calificarse como procesos sociales. La comunicación es, por tanto, un proceso fundamental y determinante de toda relación social, es el mecanismo que regula y que, al fin y al cabo, hace posible la interacción entre las personas. (p.53).

### **3.2 Teoría del tipo de liderazgo ideal**

En la actualidad se tiene diferentes tipos de liderazgo el cual ha ido aumentando sus consecuencias en las organizaciones, se presentaron varias teorías de liderazgo el cual explican la manera de como se fueron convirtiendo los grandes líderes.

En mi caso laboral dado en el Sector Público del Perú, el tipo de liderazgo que se presenta es el autoritario y el dictador, generando mala calidad de vida laboral en los trabajadores, ocasionando estrés y conflictos intergrupales. Esto se debe a la política establecida en el gobierno peruano y el poder político.

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales.

Además, enuncian que también se pudieron observar efectos debidos al orden secuencial de exposición a los diferentes estilos de liderazgo, marcando como el más crucial la agresividad manifestada en el estilo *laissez-faire* cuando era precedido por el autoritario, estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario, que era liberada con el líder *laissez-faire* (Peris, 1998).

### 3.3 Mecanismos y procesos de influencia de un líder

Toda organización requiere de una estructura de poder, y en consecuencia aparecen distintos tipos de poder, tales como el cargo, liderazgo, autocontrol, entre otros. La mayoría de las organizaciones utilizan todos los tipos de poder, pero dan preferencia por algunas de ellas. Sin embargo, ello trae consecuencias en las actitudes en los miembros de la organización, en donde cada comportamiento de los individuos dentro de la empresa tiende a corresponder al tipo de poder utilizado en la organización.

Para evaluar la situación del líder en influencia a los miembros de la organización, se puede utilizar el modelo de control organizacional, el cual se tiene por el lado horizontal a los mecanismos de control y valores predominantes, y por el lado vertical a los tipos de actitud. En toda su diagonal se tiene las coincidencias predominantes entre la estructura de poder y la mentalidad de los subordinados.

Aquí se puede verificar que los subordinados han de confiar en el líder quien es capaz de resolver los problemas que existen en la organización, a la vez que les brinda satisfacción a sus necesidades. Esto les brinda confianza en el líder por parte de los subordinados, el cual perciben en el líder una voluntad de servicio o intención positiva por el bien de los subordinados.

En ese sentido, se tiene a Yukl (2013) quien afirma sobre la influencia de un líder lo siguiente:

Comprender la influencia de un líder en los seguidores requiere un análisis de las emociones y estados de ánimo de ambas partes además de sus cogniciones, acciones y decisiones. Las emociones son Reacciones breves e intensas (p. ej., alegría, pasión, euforia, sorpresa, ira, tristeza, desesperación, dolor) a un evento o persona, mientras que los estados de ánimo son más largos, menos intensos y no se centran en un evento específico o persona. (p.227).

### 3.4 Tendencia común entre modelos de liderazgo

Respecto al modelo “**continuo de liderazgo**” se presenta un rango de comportamientos que se otorga a un líder, el cual va desde lo autocrático hasta el liderazgo democrático. Cada tipo de comportamiento le corresponde un cierto grado de autoridad utilizado por el líder y un grado de libertad a los subordinados para la toma de decisiones. En la siguiente gráfica se distingue a siete tipos de comportamiento directivo, iniciándose desde la izquierda con

el líder que ejerce más poder en la toma de decisiones, el cual a medida que se desplaza hacia la derecha, la libertad para los subordinados es más amplia, con participación en el grupo con total autonomía.

**Figura 1**

*Tipos de comportamiento directivo.*



*Nota.* Adaptado de Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review, 51, 162-180.

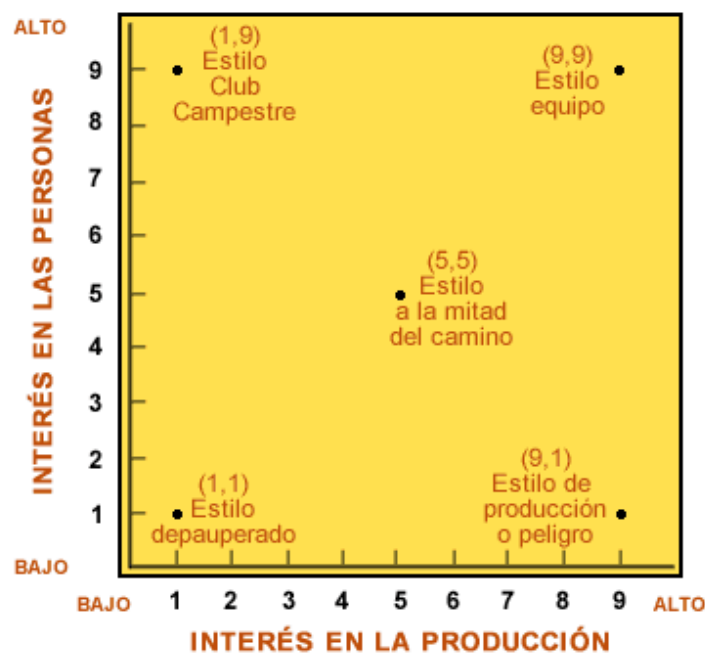
El “**modelo de R. Likert**” utiliza cuatro sistemas como nivel estándar para que una organización sea eficaz. Los sistemas 1 y 2 le corresponde un clima cerrado que es caracterizado por una organización burocrática y rígida en donde el recurso humano se siente muy insatisfechos con la empresa y su trabajo; Sin embargo, los sistemas 3 y 4 le corresponde un clima abierto con un dinamismo dentro de la organización con capacidad de alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades en donde los empleados interactúan en la toma de decisiones. En ese sentido, el sistema 4 es el estilo de la dirección de la empresa con mayor probabilidad de que sea más eficaz, con alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

Ahora, el “**modelo Grid Gerencial**” es muy importante para poder determinar si el líder o gerente se interesa en las tareas o en las personas, el cual en este grid se tiene como cinco combinaciones diferentes, los extremos Democrático y Autocrático, el más alejado que es el Participativo, el Equilibrado, y el más próximo al origen que es el Pasivo. En la determinación del estilo de liderazgo, se deberá proceder a recolectar información a través

de un cuestionario, en donde se empieza a valorar según las condiciones del líder para identificar que estilo de liderazgo le corresponde al líder. Entonces, en base a la orientación a las tareas y a las personas, se ubica la posición del punto en el grid, el cual quedaría señalado el estilo de liderazgo que le corresponde. Ante ello, el modelo del Grid propone que en el momento que el interés por las personas y por los resultados sean altos, el compromiso de los empleados y la productividad de la organización serán excelentes, probablemente. Sería un indicador de la situación del liderazgo en una organización. Caso contrario a ello, nos determinaría que interés estaría en declive para tomar ello como punto de partida para pensar en el desempeño de la empresa y poder mejorar las habilidades de liderazgo en general.

**Figura 2**

*Modelo de Grid Gerencial*



*Nota.* Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). “Administración séptima edición”. Mexico. International Thomson editores. P.511.

### 3.5 Toma de decisiones del líder en el modelo situacional

El líder toma las decisiones en base a evaluar las necesidades de cada momento aplicando un modelo de gestión del liderazgo situacional, el cual elige la solución más acertada y utiliza la forma de liderazgo más útil, a fin de lograr el objetivo planteado.



De esta manera, las empresas y sus líderes aplican a cada trabajador una técnica o estilo de liderazgo según a sus necesidades, pudiéndose adaptar a su entorno. Esto es que, el modelo de liderazgo no puede ser el mismo ante un trabajador que demuestre poco deseo de superación, inseguridad o falta de experiencia, a que otro trabajador tenga un alto nivel de disposición, confianza y compromiso.

Es por ello que, el líder debe elegir el adecuado nivel de desarrollo de liderazgo situacional para cada situación de los empleados de la empresa:

**Directivo:** referido a la alta preocupación por las tareas en la empresa, el cual el líder toma las decisiones en definir el qué, cómo y cuándo; en donde se genera un desconcierto y temor entre los nuevos trabajadores de la organización.

**Persuasivo:** referido a que el líder define las tareas y roles en la organización, también solicita el feedback, ideas, sugerencias, interrogantes del equipo de personas y premia sus avances.

**Participativo:** se tiene más interés por las personas y sus relaciones laborales, el cual las decisiones y control se gestionan de manera conjunta, en donde se tenga un mayor nivel de motivación y de responsabilidades por parte de ellos trabajadores de la organización.

**Delegador:** aquí el líder identifica y evalúa el talento del trabajador, motivo por el cual comienza a delegar tareas y acciones en su equipo, dándose un alto nivel de autonomía para los trabajadores de la empresa.

Por otro lado, tenemos la definición de los estilos de liderazgo propuesto por García (2015) de la siguiente manera:

**E1 (Ordenar):** Su comportamiento es alto en tarea y bajo en relación. El dirigente proporciona instrucciones específicas y pormenorizadas, en las cuales le describe al colaborador en qué consiste la tarea y cuándo y cómo debe realizarla. Supervisa de cerca el desempeño y brinda cierto grado de apoyo, pero por lo general se basa en dar instrucciones y tomar decisiones, sin tener en cuenta los aportes o las opiniones de los seguidores.

**E2 (Persuadir):** Ambos comportamientos están por encima del promedio. Da instrucciones específicas y supervisa el desempeño en las etapas importantes, hasta que la labor es realizada; explica las decisiones, es decir por qué deben llevarse a cabo determinadas tareas, dando la

oportunidad de hacer aclaraciones. Fortalece las relaciones recalcando los beneficios que trae consigo lograr las metas de la forma en que ya se describieron. Realiza esfuerzos equilibrados para dirigir y apoyar a seguidores. En ocasiones, los consulta a la hora de tomar una decisión, pero éstas siguen siendo de su exclusiva competencia.

**E3 (Participar):** Es un comportamiento alto en la relación y bajo en tarea. Dedicar muy poco tiempo a dar instrucciones detalladas a los seguidores y más bien se preocupa por alentarlos; se esfuerza poco en hacer seguimiento al desempeño de los seguidores, pues deja que hagan el trabajo a su manera, concentrándose en el resultado final. El apoyo a los seguidores se da a través de un alto grado de confianza. Al realizar tareas pregunta a los seguidores la forma como las llevarían a cabo, antes que indicarles específicamente cómo deberían hacerlas. Gusta de tomar las decisiones en consenso, o de permitir que los seguidores las tomen dentro de algunas limitaciones y su propia aprobación.

**E4 (Delegar):** Ocurre cuando los comportamientos de tarea y de relación están por debajo del promedio. Interactúa con sus seguidores únicamente para indicarles lo que hay que realizar, responde las inquietudes sobre las actividades y solo hace énfasis en aspectos puntuales en la forma de proceder cuando es absolutamente necesario. No se esfuerza por supervisar el desempeño, y brinda poco apoyo a los seguidores. Las decisiones son tomadas en su mayoría por los seguidores, pero sujetas a especificaciones que establece sin que sea necesaria su aprobación. (p.67).

### **3.6 Modelo de liderazgo situacional**

El modelo de liderazgo situacional diseña la estrategia de utilizar distintos estilos de liderazgo por parte del líder de una empresa, el cual podrá utilizar el estilo más adecuado según la situación en que el líder se va a enfrentar, para ello es necesario contar con la capacidad de liderazgo y los conocimientos necesarios para ser aplicados en la situación que se necesita de su liderazgo, a fin de poder cumplir con los objetivos y solucionar de manera más eficiente las situaciones problemáticas.

Este modelo de liderazgo situacional es aplicado dependiendo de los trabajadores y varía según las características de cada trabajador, dando orientación diferente al mismo trabajador en distintas situaciones, con una flexibilidad y adaptabilidad del liderazgo.

Aunque se han verificado algunas críticas en el modelo, tenemos por ejemplo a Vecchio (1987) quien indicó que los resultados del modelo solo se mantenían en relación con cierto tipo de colaboradores. Sin embargo, Sánchez (2000) señaló no haber encontrado diferencias significativas en los estilos de dirección y en la efectividad, al comparar el liderazgo en mandos y en subordinados.

De acuerdo con los componentes básicos: directivo y de apoyo, se tiene la descripción de Díaz (2018) quien manifiesta algunos aspectos clave del modelo de liderazgo situacional:

El modelo ha planteado la existencia de cuatro estilos de liderazgo diferentes, según la dirección y el apoyo que el líder ofrece y de acuerdo con la implicación de los colaboradores en la toma de decisiones (aunque en todos ellos el líder clarifica las expectativas y los objetivos, observa y revisa el rendimiento de los colaboradores y ofrece algún tipo de retroalimentación): directivo o directing, persuasivo o de impulso o consultivo o coaching, de apoyo o participativo o supporting y delegativo o delegating (Blanchard, 2001). (p.122).

### **3.7 Importancia de los valores en la cultura organizacional**

Los valores vienen a ser uno de los elementos más importantes en la cultura organizacional, puesto que son un conjunto de reconocimientos que la organización debe disponer para determinadas conductas específicas y cumplimiento de los objetivos planteados.

Estos valores tienen que ser la base para que un líder pueda desempeñarse en la organización, asimismo establecer los planes y estrategias para alcanzar el éxito. Los valores son primordiales y reúnen los principios básicos que deberán cumplirse para que la organización salga adelante.

Este sistema de valores debe ser asimilado y aprendido por todos los colaboradores de la organización a través de una adecuada comunicación; Sin embargo, cada organización siempre maneja sus propios valores, el cual deberá estar en concordancia con las directivas y normas, bajo conocimiento de todos los integrantes, de esta manera la organización estará fortalecida.

Se tiene varios valores y normas de conducta que son utilizadas en las organizaciones, las cuales podemos citar algunas como: el cliente es primero, creencia en la innovación, sentido de pertenencia en la organización, respeto mutuo, integridad, trabajo en equipo, igual oportunidad para todos, conducta ética responsable, protección ambiental, desarrollo de habilidades de liderazgo, entre otras.

En tanto, Arciniega y Zazueta (2010) afirman que los valores organizacionales son considerados instrumentos de apoyo a la integración de la cultura, puesto que al existir mayor conocimiento y aprendizaje de estos valores, se tendrá mayor solidez y madurez en la implementación de una adecuada cultura organizacional.

### **3.8 El líder de una organización como variable importante en el clima organizacional**

Debemos entender que el clima laboral en una organización o empresa influye mucho en el comportamiento de los colaboradores, el cual asimilan fortaleza social cuando las organizaciones se preocupan por su desarrollo y condición laboral, de esta manera se logra obtener mayor productividad en el aspecto de cantidad y calidad.

En ese sentido, podemos afirmar que el líder influye de forma positiva en el clima organización, dado que brinda bienestar a los colaboradores, genera motivación en el ambiente laboral y logra que los empleados crezcan y se desarrollen, tanto en lo personal y profesional. Es por ello que, el líder es un papel muy importante en el clima laboral, ya que los colaboradores se contagian de su energía y fortaleza.

Además, Omar (2011) manifiesta que el elemento más importante en una organización es el liderazgo, dado que los colaboradores reciben satisfacción en sus trabajos, así también existe una relación cercana con el bienestar del trabajador. Es así que, las habilidades del líder es de vital importancia para inyectar motivación en el trabajo para que permita el crecimiento y desarrollo a los colaboradores, ya que el líder tiene la capacidad de crear ambientes laborales motivantes.

### **3.9 Características que debe considerar un líder con su equipo de trabajo para tener un alto desempeño**

Es claro que un equipo de trabajo puede conseguir buenos resultados para cumplir los fines que fueron creados, para ello el equipo debe contemplar cuatro variables muy importantes, entre ellos tenemos: los objetivos que deben obtener, las tareas que deben desarrollar, las funciones que deben desempeñarse y los roles que deberán cumplir.

Para que el equipo pueda rendir deben tener una alineación con las cuatro variables antes descritas. También es importante la motivación, el nivel de formación de los empleados, lo cual dependerá mucho de la personalidad de cada una de ellas. Asimismo, se debe tener buen clima laboral ya que se ha comprobado que su impacto es positivo a los resultados.

Para que el equipo de trabajo tenga éxito, es fundamental contar con las siguientes características:

Primero, contar con objetivos precisos, consensuados y que sean medibles, a fin de que se pueda analizar las acciones del grupo y verificar si estas son las correctas para lograr el objetivo planteado.

Segundo, tener claro la definición de los roles a los integrantes del equipo, a fin de que todos trabajen en la misma dirección bajo el mismo objetivo.

Tercero, tener la claridad del proceso que sea bien definido, de esta manera los miembros del equipo serán personas más productivas y conocerán el camino a lograr el éxito esperado.

Cuarto, contar con buen intercambio de comunicación de manera rápida y ágil para la toma de decisiones correctas; asimismo, es indispensable con ello, establecer un buen clima laboral para los trabajadores.

Quinto, brindar confianza y respeto entre todos los integrantes del equipo, el cual puedan ayudarse y apoyarse entre ellos para que logren trabajar en la misma dirección.

Sexto, permitir la participación de todos los integrantes del equipo como un compromiso de tener una visión global, el cual puedan llevar un alto rendimiento y productividad.

Por otro lado, debemos tener presente lo indicado por (Katzenbach & Smith, 2000), el cual establecen que “Un equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables”. (p.84).

### **3.10 Elementos que son necesarios para llevar a cabo una negociación y manejo de conflicto eficiente**

La negociación es una de las habilidades más importantes en el mundo de los negocios, dado que depende de ello para que se logre y cumpla con los objetivos de la organización. Este tipo de dialogo que se aplica para la negociación, es el instrumento primordial que deberá implementar los líderes y directivos, para que se logre un consenso o acuerdos.

Toda negociación y manejo de conflictos deberá requerir de un proceso de preparación idónea, así como de una conducta adecuada en su actitud y comportamiento. Para que se logre ello, es indispensable contar con elementos claves tales como:

Tener manejo de las emociones para que se puedan controlar en situaciones difíciles, además se debe tener autocontrol para evitar reacciones que puedan ocasionar un estallido emocional de la otra parte y evitar la generación de un sentimiento de frustración que lo conduzcan a abandonar la reunión.

Es importante también la comunicación efectiva para establecer logros, éxito e incluso el fracaso, dado que es un proceso en donde entra el dialogo por el cual debe tener un propósito claro y reglas definidas.

Se debe contar con la preparación de la información sobre el caso que se va a discutir en la reunión.

Al respecto, también se puede citar a Fuquén (2003) el cual manifiesta que “Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos”. (p. 268).

### **3.11 Negociación y manejo de conflictos**

En primer lugar, se sabe que todas las empresas siempre deben enfrentar una serie de riesgos comunes, tales como los cambios de entornos, falta de rentabilidad y sobretodo la presión impuesta por la competencia; además de aquellos riesgos internos que surgen por una administración ineficiente, motivo por el cual no se tiene un ambiente adecuado y efectivo entre los trabajadores.

Al respecto, los riesgos y problemas que día a día enfrenta las empresas ocasionan conflictos a nivel interno, el cual pueden atentar en contra al desarrollo y estabilidad empresarial. Para ello, es importante que las organizaciones manejen una gestión adecuada en la planificación, a fin de identificar sus dificultades, poder potenciar sus ventajas y enfrentar adecuadamente los retos que se vayan presentando a nivel social y comercial, a través de una serie de herramientas que permitan mejorar el impacto y competitividad.

Los conflictos que se generan en una organización son diferentes y hasta existen tipos de conflictos, los cuales se encierran en el interior del grupo de trabajadores que comparten

una misma responsabilidad, que realizan funciones interconectados y que están ligados a objetivos que orientan al desarrollo de la empresa.

Es preciso indicar que, los conflictos en las organizaciones no son un aspecto negativo, dado que es de considerarse una fuente de apreciación de la diversidad y reconocimiento de las diversas percepciones que existen entre los miembros de un equipo de trabajo y de ambas partes.

El conflicto siempre está adherido a la persona y se encuentra presente en toda su vida, el cual se expresa en los distintos pensamientos de cada persona y en sus actitudes individualistas. Asimismo, esto en conjunto genera una serie de intereses y posiciones particulares que en muchas ocasiones entran en contradicción con otras personas. Según Fuquén (2003) manifiesta con sus palabras lo siguiente:

Los conflictos persisten en los factores sociales que motivan la forma como evoluciona la sociedad. Surgen en el desarrollo de acciones incompatibles, de sensaciones diferentes; responden a un estado emotivo que produce tensiones, frustraciones; corresponden a la diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o persona. (p. 255).

De acuerdo al enunciado de Zenger (2010), el conflicto viene a ser el momento mismo en que las personas, empresas o entidades mantienen una relación, por el cual manifiestan su intención de modificar los términos que se desarrolla en dicha relación. Efectivamente, en un ambiente organizacional los conflictos se originan en el momento en que las personas llegan a tener un conjunto de metas incompatibles, o cuando estos tienen intereses diferentes que se oponen en los procesos de desarrollo y logros de los objetivos. Si esta situación no se maneja ni se negocia, se estaría generando un inadecuado clima laboral, en donde los trabajadores no se van a sentir satisfechos y cómodos al desempeñar sus actividades, de esta manera el crecimiento de la empresa se estaría limitando.

Por otro lado, las empresas deben tener presente que existen tres obstáculos principales que pueden afectar una comunicación adecuada y generar conflictos a nivel interno y externo de la organización, siendo los siguientes:

- **Rivalidad y desconfianza:** en la actualidad la competitividad no sólo es en el mercado laboral, sino también en las actividades internas de la empresa, el cual los trabajadores se sienten competidores entre sí, generando una gran desconfianza y rivalidad entre ellos, ocasionando impedimento en el desarrollo de una comunicación y buenas

relaciones interpersonales. Ante esta situación es importante que en las empresas incentiven el trabajo en equipo y se realicen reuniones periódicas, a fin de que los trabajadores compartan sus expectativas y sus ideas, de esta manera puedan formular en conjunto estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa y eliminar la posibilidad de generarse los conflictos.

- **Dinámica actual de las organizaciones:** la premura de una dinámica organizacional en los entornos inestables de la actualidad, no favorece que los trabajadores de las empresas dispongan del tiempo necesario para conocerse y generar confianza entre ellos mismos con sus proveedores, distribuidores y otras partes interesadas.
- **Ausencia de motivación:** los trabajadores que no se encuentran motivados ni satisfechos con sus actividades en la empresa, poco les interesa las relaciones interpersonales. Sin embargo, un equipo de trabajo con una buena motivación es un equipo que tendrá disposición de generar adecuadas relaciones, en base a la confianza y respeto, el cual desarrollaran una sana convivencia en donde promoveran una comunicación eficiente y un buen ambiente laboral, de esta manera se garantizará mayor rendimiento y productividad en cada uno de los trabajadores.

Es vital que las empresas tengan presente las posibles dificultades que puedan presentarse, el cual podrían afectar el desarrollo de una comunicación adecuada, para ello deben diseñar estrategias útiles para promover espacios de participación efectiva, a fin de resolver de manera efectiva los conflictos. Al respecto, la negociación de los conflictos es fundamental que toda empresa debe implementar, con ello poder generar estrategias que permitan el control y la planificación de una gestión de acuerdos, en donde se cumplan las expectativas e intereses de los trabajadores, de esta manera percibir los posibles errores en que se organizan y se estructuran las actividades que se desarrollan, para que se brinden los servicios con la calidad deseada.

Además, el tratamiento no adecuado de los conflictos genera alta insatisfacción y un desmejoramiento de los procesos en la organización. Si no se establece un proceso de negociación efectivos entonces no se podrá establecer soluciones armónicas y consensuadas, el cual podría incentivar al desarrollo de un conflicto entre las partes. Para ello, es necesario el diálogo para que puedan comprender y respetar la posición del otro.



Toda negociación y manejo de conflictos deberá requerir de un proceso de preparación idónea, así como de una conducta adecuada en su actitud y comportamiento. Para que se logre ello, es indispensable contar con elementos claves tales como:

Tener manejo de las emociones para que se puedan controlar en situaciones difíciles, además se debe tener autocontrol para evitar reacciones que puedan ocasionar un estallido emocional de la otra parte y evitar la generación de un sentimiento de frustración que lo conduzcan a abandonar la reunión.

Es importante también la comunicación efectiva para establecer logros, éxito e incluso el fracaso, dado que es un proceso en donde entra el dialogo por el cual debe tener un propósito claro y reglas definidas.

Se debe contar con la preparación de la información sobre el caso que se va a discutir en la reunión.

Al respecto, también se puede citar a Fuquén (2003) el cual manifiesta que “Este proceso supone conocer las diversas características del conflicto, sus múltiples orígenes, sus componentes, sus tipos y niveles, y sus efectos y manejos adecuados e inadecuados, así como las personalidades conflictivas y algunas habilidades para resolver conflictos. (p. 268).

Debemos entender que el clima laboral en una organización o empresa influye mucho en el comportamiento de los colaboradores, el cual asimilan fortaleza social cuando las organizaciones se preocupan por su desarrollo y condición laboral, de esta manera se logra obtener mayor productividad en el aspecto de cantidad y calidad.

En ese sentido, podemos afirmar que el líder influye de forma positiva en el clima organización, dado que brinda bienestar a los colaboradores, genera motivación en el ambiente laboral y logra que los empleados crezcan y se desarrollen, tanto en lo personal y profesional. Es por ello que, el líder es un papel muy importante en el clima laboral, ya que los colaboradores se contagian de su energía y fortaleza.

Además, Omar (2011) manifiesta que el elemento más importante en una organización es el liderazgo, dado que los colaboradores reciben satisfacción en sus trabajos, así también existe una relación cercana con el bienestar del trabajador. Es así que, las habilidades del líder es de vital importancia para inyectar motivación en el trabajo para que permita el crecimiento y desarrollo a los colaboradores, ya que el líder tiene la capacidad de crear ambientes laborales motivantes.

Los valores vienen a ser uno de los elementos más importantes en la cultura organizacional, puesto que son un conjunto de reconocimientos que la organización debe disponer para determinadas conductas específicas y cumplimiento de los objetivos planteados.

Estos valores tienen que ser la base para que un líder pueda desempeñarse en la organización, asimismo establecer los planes y estrategias para alcanzar el éxito. Los valores son primordiales y reúnen los principios básicos que deberán cumplirse para que la organización salga adelante.

Este sistema de valores debe ser asimilado y aprendido por todos los colaboradores de la organización a través de una adecuada comunicación; Sin embargo, cada organización siempre maneja sus propios valores, el cual deberá estar en concordancia con las directivas y normas, bajo conocimiento de todos los integrantes, de esta manera la organización estará fortalecida.

Se tiene varios valores y normas de conducta que son utilizadas en las organizaciones, las cuales podemos citar algunas como: el cliente es primero, creencia en la innovación, sentido de pertenencia en la organización, respeto mutuo, integridad, trabajo en equipo, igual oportunidad para todos, conducta ética responsable, protección ambiental, desarrollo de habilidades de liderazgo, entre otras.

En tanto, Arciniega y Zazueta (2010) afirman que los valores organizacionales son considerados instrumentos de apoyo a la integración de la cultura, puesto que al existir mayor conocimiento y aprendizaje de estos valores, se tendrá mayor solidez y madurez en la implementación de una adecuada cultura organizacional.

En muchos casos las reuniones de trabajo se suelen perder mucho tiempo, el cual se hacen poco efectivas. Ello se debe a la inadecuada gestión del tiempo aplicada en las reuniones. Sin embargo, se puede revertir esta situación con la determinación de los motivos principales de la convocatoria de la reunión, ya sea para brindar información, resolver conflictos, buscar soluciones, tomar decisiones, entre otras; asimismo, definiendo los objetivos que se requiere alcanzar con la organización.

Para llevar a cabo reuniones de trabajo efectivas es importante fomentar la participación de todos los presentes a la reunión, brindando espacio, tiempo y respeto a las intervenciones. Posteriormente, se debe abordar los temas más importantes siguiendo la agenda de trabajo, para llegar a las conclusiones de la reunión. Finalmente, se debe cumplir con la hora programada para la reunión.

Antes de iniciar una reunión se debe seleccionar adecuadamente a cada integrante que participarán, el cual sea una persona que su presencia sea necesaria para tratar el tema. Además, se debe convocar con tiempo suficiente a los participantes para que puedan preparar sus intervenciones. También, se debe enviar la agenda de la reunión a todos los participantes para que tengan conocimiento de los temas y puntos que se van a tratar.

Ahora, durante la reunión se debe comenzar a tiempo demostrando puntualidad para cumplir con el tiempo programado. El desarrollo de la reunión se debe dar de acuerdo con el orden de la agenda establecida para tratar cada punto o tema; para ello, se debe contar con un moderador quien puede ser el director o coordinador para dirigir la reunión, de esta manera dirigir los debates y ordenar las intervenciones para que todos puedan participar.

Al finalizar la reunión, se deben brindar un tiempo para las sugerencias, dudas o comentarios acerca de algún tema a tratar. Así también, se debe sintetizar las conclusiones dadas en la reunión y agradecer a todos por la participación brindada. Además, se debe remitir las conclusiones o acuerdos a todos los participantes para sus conocimientos y fines pertinentes.

Es claro que un equipo de trabajo puede conseguir buenos resultados para cumplir los fines que fueron creados, para ello el equipo debe contemplar cuatro variables muy importantes, entre ellos tenemos: los objetivos que deben obtener, las tareas que deben desarrollar, las funciones que deben desempeñarse y los roles que deberán cumplir.

Para que el equipo pueda rendir deben tener una alineación con las cuatro variables antes descritas. También es importante la motivación, el nivel de formación de los empleados, lo cual dependerá mucho de la personalidad de cada una de ellas. Asimismo, se debe tener buen clima laboral ya que se ha comprobado que su impacto es positivo a los resultados.

***Para que el equipo de trabajo tenga éxito, es fundamental contar con las siguientes características:***

- Primero, contar con objetivos precisos, consensuados y que sean medibles, a fin de que se pueda analizar las acciones del grupo y verificar si estas son las correctas para lograr el objetivo planteado.
- Segundo, tener claro la definición de los roles a los integrantes del equipo, a fin de que todos trabajen en la misma dirección bajo el mismo objetivo.

- Tercero, tener la claridad del proceso que sea bien definido, de esta manera los miembros del equipo serán personas más productivas y conocerán el camino a lograr el éxito esperado.
- Cuarto, contar con buen intercambio de comunicación de manera rápida y ágil para la toma de decisiones correctas; asimismo, es indispensable con ello, establecer un buen clima laboral para los trabajadores.
- Quinto, brindar confianza y respeto entre todos los integrantes del equipo, el cual puedan ayudarse y apoyarse entre ellos para que logren trabajar en la misma dirección.
- Sexto, permitir la participación de todos los integrantes del equipo como un compromiso de tener una visión global, el cual puedan llevar un alto rendimiento y productividad.

Por ejemplo, tenemos a una empresa agroindustrial de lácteos en Perú, mediante el cual el desarrollo de buenos procesos de negociación y resolución de conflictos ha sido consecuencia del diseño e implementación de estrategias para potenciar el clima laboral, en la cual ha permitido generar buenas relaciones interpersonales basado en el respeto, diálogo, comprensión y comunicación; de esta manera poder asegurar un liderazgo de calidad, en donde se estimule el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización, y que se considere las opiniones de todos los trabajadores en la toma de decisiones; asimismo, la conformación de grupos de trabajo para que discutan periódicamente temas sobre el desarrollo de la empresa, con el fin de garantizar la unión, alineación de objetivos y la solidaridad.

En ese sentido, la aplicación de valores y principios orientados al funcionamiento interno de la empresa, ha sido efectivo en el desarrollo de los procesos de la negociación y conflictos. En la empresa se tiene presente que para mejorar las metas y objetivos, así como para generar mayor motivación a los trabajadores y tener mejores relaciones internas en la empresa, es primordial el diseño de estrategias para mejorar el clima laboral.

En general, todos estos procesos han generado el incremento de la satisfacción en los trabajadores, por lo que ha mejorado los resultados en las actividades que se desempeñan. El diseño de estrategias para mejorar la negociación y resolución de conflictos es un aspecto muy importante que ha permitido la disminución de posibles desacuerdos que se generan entre los trabajadores, así como potenciar el desarrollo de habilidades como la comprensión

y la posibilidad de generar negociaciones satisfactorias para ambas partes, de esta manera lograr un mejoramiento en el rendimiento de la empresa.

En ese enfoque, podemos afirmar que, mejorar el funcionamiento, la aplicación y desarrollo de las variables como comunicación, negociación y facilidad de obtener acuerdos viables, ha dependido del diseño de estrategias que tienden a mejorar y promover el clima laboral y la calidad de liderazgo. Es así que la empresa debe continuar realizando proyectos y estrategias que orienten a mejorar continuamente la comunicación, a fin de generar mejores relaciones interpersonales basados en el respeto y la capacidad de negociación.

#### **4. CONCLUSIÓN**

- El modelo de liderazgo participativo reúne el desarrollo de otros modelos de liderazgo, el cual es útil para el desarrollo de la participación de los empleados en las empresas que tengan interés en incrementar la eficiencia de sus líderes y la efectividad de la organización. Este modelo apoya la innovación, motivación, el espíritu de equipo, logrando de esta manera reforzar la confianza y compromiso mutuo entre los empleados y la empresa.
- La motivación se genera en la propia empresa, en donde los trabajadores se sientan productivos e importantes en sus puestos de trabajo, de esta manera se incrementa su motivación laboral. Es por ello que, es muy importante cuidar el ambiente de trabajo para que los empleados generen esa misma motivación a los demás.
- La empresa u organización deberá implementar un manejo eficiente en la comunicación entre los colaboradores y las autoridades, el cual se encuentra afectando el clima organizacional y las relaciones entre ambas partes, siendo de vital importancia la motivación en el entorno laboral para incrementar la productividad y generar confianza entre las autoridades de la empresa y las áreas técnicas y administrativas. Además, deberá establecer un estilo de liderazgo de tipo situacional para que se adapte en cada situación permitiendo un equilibrio, puesto que la empresa interactúa con distintos tipos de personas. También, deberá establecer una gran motivación a los colaboradores de la empresa para lograr un desempeño de excelencia del trabajador, así también lograr un clima organizacional favorable, el cual es logrado por una buena práctica de liderazgo.
- Para lograr mejores acuerdos consensuados con efectividad y armonía es necesario que en todo proceso de negociación se priorice los intereses y no las posiciones, puesto que

en las negociaciones donde se privilegian los intereses se desarrollan los procesos de diálogo, a fin de que participen ambas partes con buena actitud y voluntad.

- Antes de diseñar las estrategias de negociación de conflictos para su implementación en la organización, la alta dirección deberá tener conocimiento de los conceptos como negociación y conflicto, con el fin de que todos los integrantes tengan una base común.
- Toda resolución de conflictos que pueda darse en una empresa va a depender en el mejoramiento de los procesos de comunicación, así también de incentivar la participación de los trabajadores y de generar mejores estrategias de liderazgo.
- La creación de grupos de trabajo va a permitir mejorar los procesos de negociación, puesto que gracias al trabajo en equipo se facilita el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de las áreas o sectores de la empresa, así también se logra mejorar aspectos de la comunicación y diálogo.
- Con una buena calidad de liderazgo es posible mejorar la dinámica laboral, dado que el liderazgo implica que el equipo de trabajo se sienta motivado y reconozca lo importante que es para la empresa el desarrollo efectivo de sus funciones.
- Es vital promover la participación entre los trabajadores para que sientan las metas de la empresa como responsabilidad suya, de esta manera puedan generar y compartir sus ideas para que sean cumplidas.
- Es fundamental mejorar la comunicación para mejorar los procesos de resolución de conflictos, con el fin de que los integrantes se sientan más cómodos para expresar sus ideas, opiniones, desempeñar sus propias funciones y desarrollar los diversos proyectos y actividades de la empresa.

## 5. LISTA DE REFERENCIAS

- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). Desarrollo de los valores en el trabajo. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F. pp. 29, 63, 98.
- Becerra D, G. (2010). El liderazgo y su rol en las organizaciones transcomplejas. *Visión Gerencial*, (1),30-42.[fecha de Consulta 5 de Marzo de 2022]. ISSN: 1317-8822. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545883008>
- Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Trotta. ISBN: 978 84 8164 013 7.

- Dávila Ocampo, J. M. (2014). El concepto de poder en las organizaciones: bases analíticas. [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. [fecha de Consulta 28 de Febrero de 2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10784/2953>
- Díaz Chica, O. (2018). Avances en liderazgo: el modelo situacional. Universidad Europea Miguel de Cervantes (España). Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/326625814\\_Avances\\_en\\_liderazgo\\_el\\_modelo\\_situacional/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/326625814_Avances_en_liderazgo_el_modelo_situacional/citation/download)
- Foucault, M. (1991). El sujeto y el poder. Precedido por tiempo y espacio en el discurso de Michel Foucault. Gómez, C. & Ochoa, J. (Trad.) Bogotá: Carpe Diem Ediciones.
- Fuquen Alvarado, M. E. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. Tabula Rasa, (1),265-278.[fecha de Consulta 22 de Marzo de 2022]. ISSN: 1794-2489. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>
- García, M. R. (2013). Comunicación interpersonal digital y nuevas formas de comunidad. Reflexiones sobre la comunicación posmasiva. Imagonautas, Vol. 3, N.2, Pp. 52-65.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. vol. 11, no. 1, p. 60-79. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo. México D.F., México: Cengage Learning .
- Hellriegel, D. and Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional (12ª. ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores. 270-274 Pp.
- Hernández, M. y Prieto, C. (2002). Motivación animal y humana, primera Edición, Editorial El Manual Moderno.
- Hersey, P. y Blanchard, K.H. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey, Prentice-Hall International.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Management of organizational: Utilizing Human Resources. Prentice-Hall.
- Katzenbach, J.R. y D.K. Smith (2000). El trabajo en equipo: ventajas y dificultades. España: Ediciones Granica, SA

- Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. Epub 11 de septiembre de 2020. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Martín Cruz, N. & Martín Pérez, V. & Trevilla Cantero, C. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin multas de lucro. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (66),187-211.[fecha de Consulta 17 de Febrero de 2022]. ISSN: 0213-8093. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>
- Molina, H. (2000). ESTABLECIMIENTO DE METAS, COMPORTAMIENTO Y DESEMPEÑO. *Estudios Gerenciales*, 16 (75), 23-33. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000200002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000200002&lng=en&tlng=es)
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor *Liberavit*, 17, pp. 129–137.
- Peris, R. (1998). El liderazgo en las organizaciones: un acercamiento desde las teorías implícitas (Tesis doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: <http://www.tdx.cat/handle/10803/10522>
- Robbins S. P. y Judge T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*, Quinta Edición, Editorial Pearson.
- Sánchez Santa Bárbara, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3),435-439.[fecha de Consulta 2 de Febrero de 2022]. ISSN: 0214-9915. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72712316>
- Sánchez Santa-Bárbara, E. & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1),25-39.[fecha de Consulta 3 de Febrero de 2022]. ISSN: 0120-0534. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>



- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Primera Edición, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde:  
[http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura\\_organizacional\\_y\\_liderazgo.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacional_y_liderazgo.pdf)
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. Edición N° 4. Editorial Alienta. Recuperado el 16 de febrero de 2022, de:  
[https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/34/33578\\_EL\\_PEQUENO\\_LIBRO\\_DE\\_LA\\_MOTIVACION.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUENO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf)
- Uribe R, A. F., & Molina L, J. M., & Contreras T., F., & Barbosa R, D., & Espinosa M, J. C. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. [fecha de Consulta 21 de Marzo de 2022]. ISSN: 0124-4639. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>
- Vecchio, R.P. (1987). Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory". *Journal of Applied Psychology*, 72 (3), 444-451.
- Velásquez Contreras, A. (2007). LA ORGANIZACIÓN, EL SISTEMA Y SU DINÁMICA: UNA VERSIÓN DESDE NIKLAS LUHMANN. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61),129-155.[fecha de Consulta 28 de Febrero de 2022]. ISSN: 0120-8160. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611495014>.
- Weber, M. (2007). *Sociología del poder. Los tipos de dominación*. Abellán, G.J. (Trad.). Madrid: Alianza.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). State University of New York, Albany. New Jersey: Prentice Hall. <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Yukl-Leadership-in-Organizations-8th-Edition/PGM151705.html>
- Zenger, J. H. (2010). *El líder extraordinario: transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*. Alfaomega.