

EL MANDATO DE LOS LÍDERES Y LA OBEDIENCIA DE LOS COLABORADORES. LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO COMPARTIDO.

Esperanza Suárez Ruz y Pilar Conesa García

Introducción

La literatura recoge abundante investigación, libros, artículos, etc. sobre estilos de dirección y liderazgo. En las aulas enseñamos a dirigir a otros y explicamos las características de los líderes. Sin embargo, hay poca reflexión sobre el papel de los que reciben las órdenes, sobre la importancia de obedecer correctamente y de saber “gestionar a los jefes”. De ahí, que el documento que se presenta recoja las dos partes de liderazgo, la de los líderes, pero también la de los colaboradores, porque no hay buen liderazgo sin la correcta implicación de los dirigidos. El documento recoge primero los atributos esenciales de los líderes y se detiene después en la parte de los colaboradores o empleados. Posteriormente se describe el experimentado llevado a cabo por Milgram que puede ayudar a que ambos, líderes y colaboradores, reflexionen sobre cómo dirigir y cómo obedecer. A continuación, se introduce un resumen de las dimensiones que todos los líderes deberían tener desarrolladas. El documento finaliza con un breve epígrafe dedicado al liderazgo compartido y con la conclusión de que en el fondo “todos somos líderes”. Esperamos que el lector disfrute tanto leyéndolo como lo hemos hecho nosotras escribiéndolo, y sobre todo que el contenido inspire a líderes actuales y a futuros a realizarse algunas reflexiones importantes sobre comportamiento humano.

Dos atributos indispensables en los líderes: el poder y la autoridad.

Todos los líderes o mandos, por el hecho de serlo, tienen poder. Con el uso del poder deben conseguir resultados a través de otros; esta es su misión más importante: “*conseguir que otros hagan*”. Sin embargo, para que sus colaboradores trabajen por encima del mínimo deben utilizar el poder de forma correcta; sólo así conseguirán autoridad.

El poder se tiene como consecuencia de la ostentación de un título o puesto determinado (presidente de gobierno presidente de una empresa, gerente, responsable de departamento, de sección, regional etc.). Con la autoridad sucede algo muy distinto; la autoridad debe ganarse, la otorgan los demás: los subordinados o colaboradores, si hablamos en el terreno militar o empresarial, y los ciudadanos si es que de lo que hablamos es de líderes políticos. Por mucho poder que se tenga no se puede obligar, a través de la coacción, a que las personas se fíen de los criterios del mando y deseen hacer lo que éste ordene.

La única manera que tiene los directivos, mandos o líderes de ganarse la autoridad de colaboradores es construir relaciones de confianza con ellos. Construir dicha confianza entra dentro de su trabajo tanto como conseguir resultados económicos. Sin embargo, es necesario tener autoridad para dirigir bien a largo plazo, como señala Havard (2019) “*el que carece de autoridad tiende a abusar de su poder*”. Para ganar autoridad se debe utilizar el poder de forma correcta, es decir, de forma justa, útil y cuando es necesario hacerlo (Pérez-López, 2018).

Si se utiliza el poder de forma incorrecta, se perderá autoridad. Hay tres formas de utilizar el poder de manera incorrecta (Pérez López, 2018) y, por tanto, de perder autoridad:

1. Usar el poder de forma injusta
2. Usar el poder de forma inútil.
3. No usar el poder cuando, a todas luces, debería usarse.

A través de estas tres formas de utilizar el poder de manera incorrecta se destruye la confianza y se pierde autoridad (o no se llega a ganar). Los colaboradores pueden desconfiar de las intenciones del mando o de su competencia.

Cuando se utiliza el poder de forma injusta se destruye la confianza en las intenciones del mando (Pérez Lopez,2018). Las personas entenderán que el líder utiliza el poder “a su antojo”, como quiere, para su propio beneficio o el beneficio de sus allegados.

El uso inútil destruye la confianza en la competencia del mando. Lo que ocurre en este caso es que los “dirigidos” pensarán que el líder no tiene criterio a la hora de aplicar su poder. Un ejemplo del uso inútil del poder es poner demasiadas restricciones al trabajo de los demás cuando no es necesario, cuando no están justificadas para conseguir resultados. Lo anterior, además provoca que se pierda el atractivo del trabajo a realizar.

Por último, el poder está para ser utilizado. No utilizar el poder con fortaleza cuando es necesario hacerlo puede llevar a desconfiar tanto de las intenciones del jefe como de su competencia como jefe. El subordinado podría pensar que, por ejemplo, no castiga cuando debe porque es demasiado “blando”, no tiene criterio suficiente o no tiene “agallas”. Sin embargo, castigar una mala acción es competencia del mando tanto como lo es premiar. En algunos casos, también podría pensarse que no utiliza su poder con fortaleza porque no le conviene enfrentarse con la persona que debe ser castigada, lo que haría dudar a los demás de sus intenciones.

El hecho de no ganarse la autoridad o perderla tiene consecuencias muy negativas a nivel organizacional. Entre ellas puede ocurrir que las personas no trabajen de forma responsable; por ejemplo, que en el desempeño correcto de su trabajo prime más que el jefe le vea que realizarlo con la calidad suficiente. También podría ocurrir que las personas hicieran cosas sólo por miedo a ser castigadas, aun sabiendo que lo que hacen menoscaba la eficacia empresarial.

Por tanto, si el mando ha conseguido ganarse la autoridad lo tendrá mucho más fácil para obtener resultados a través de sus subordinados o colaboradores. Cuando distribuya el trabajo, no dudarán de su criterio y si lo hacen tendrán la confianza suficiente para exponer sus desacuerdos. Si, por algún motivo, se equivoca sus colaboradores lo apoyarán y le ayudarán a salir a flote.

Además, la autoridad consigue que las personas realicen lo que el mando ordene de forma voluntaria y, aun a veces, sin que lo mande. Ganarse la autoridad requiere no sólo

ganarse la confianza, si no que implica dar ejemplo, tomar el mando más como responsabilidad que como privilegio, felicitar a los demás cuando las cosas van bien y no culpar a los colaboradores cuando algo sale mal, rodearse de expertos aun reconociendo que pueden saber más que uno mismo, etc. Todo ello son cualidades que los expertos atribuyen al “verdadero líder” (Drucker, 1993). La integridad y la dimensión moral del liderazgo se vuelve crítica a la hora de distinguir entre el verdadero líder y el falso líder, que quiere el poder para utilizarlo en su propio beneficio.

Cuando el subordinado actúa sólo porque el jefe tiene poder sobre él pueden suceder cosas que inciden negativamente en la eficacia empresarial. Por ejemplo, las personas pueden obedecer a ciegas o entender mal cuál es su deber. La obediencia a ciegas ante determinadas órdenes, sólo porque no cumplirlas llevaría aparejados castigos que la persona no quiere sufrir, puede llevar a actuar sin criterio y generar incompetencia. En las organizaciones se necesita líderes capaces de ganarse la autoridad y subordinados capaces de cumplir de manera responsable y con sentido común órdenes que, de cumplirlas a ciegas, comprometerían la calidad del trabajo o el bienestar de otros profesionales. Los mandos deben conseguir que sus colaboradores trabajen de forma responsable para evitar la incompetencia acompañada de la temida frase “sólo cumplía órdenes”.

Atributos esenciales en el colaborador: espíritu crítico y responsabilidad en el trabajo.

Se ha explicado la importancia de saber mandar de forma que se gane autoridad. Como ha quedado expuesto para que suceda lo anterior los mandos deben ser íntegros. Pero, ¿cómo deben cumplir órdenes los colaboradores con el fin de contribuir a la buena marcha de su departamento, empresa, fábrica, región o país? La única manera de responder a esta cuestión es desarrollar personas con espíritu crítico y responsables a la hora de realizar el trabajo.

La responsabilidad del trabajo bien hecho es en parte de los líderes y en parte de los colaboradores. Es lo que algunos autores incluyen en el término de “liderazgo compartido”. Se acabaron los días del líder carismático. Para que las organizaciones funcionen a largo plazo el líder debe compartir su liderazgo; o, como explica Alvarez de Mon (2000), el líder debe trabajar por su “*prescindibilidad*, es decir, por ser prescindible en vez de imprescindible. Si se hace imprescindible es porque no está desarrollando a otras personas no ha sabido sacar la grandeza de otros colaboradores para que también ellos aporten (Harvard, 2010).

En los tiempos que corren el liderazgo no sólo implica al líder. Como afirma Bennis (2000) muestra perfectamente lo que se pretende subrayar: *“me di cuenta inequívocamente de que el liderazgo de arriba abajo no sólo era equivocado, poco realista y se adaptaba mal, sino que también, teniendo en cuenta la historia, era peligroso. (...) el liderazgo ejemplar es imposible sin la completa implicación, iniciativa y colaboración de los seguidores”*

El experimento de Stanley Milgram: “Obediencia a la autoridad”.

A través del experimento de Milgram, cuyas conclusiones fueron publicadas en un libro llamado “Obediencia a la autoridad” (Milgram, 2004) se explicará la importancia que tiene el desarrollo de un espíritu crítico y responsable a la hora de obedecer. El experimento de Milgram nos enseña que para obedecer también hace falta criterio, responsabilidad y sentido común.

En los años sesenta en la Universidad de Yale, Stanley Milgram llevó a cabo un experimento en el que pretendía averiguar hasta qué punto las personas eran capaces de obedecer órdenes absurdas y carentes de ética tan sólo por el hecho de que una persona considerada como una autoridad se lo mandara. Milgram, horrorizado por lo que había sucedido con Hitler en Alemania, quería entender por qué en la época nazi tantas personas habían obedecido en masa a órdenes atroces y no habían sido capaces de negarse.

Con el fin de conseguir participantes se publicó un anuncio en la prensa en el que se pedían voluntarios para una investigación en la Universidad de Yale. Se presentaron voluntarios con perfiles heterogéneos en cuanto a edad, nivel de educación, profesión, etc. Un investigador con bata blanca de laboratorio y aspecto de científico avezado les recibía y explicaba en qué iba a consistir el experimento. Lo primero que se les dijo es que se pretendía averiguar los efectos del castigo en el aprendizaje, aunque no era cierto. En realidad, se pretendía investigar sobre la disposición a obedecer órdenes a ciegas, fiándose de una persona que representaba una “autoridad” en su campo de saber (el investigador de la bata blanca). Posteriormente se les explicó que serían divididos al azar en dos grupos: profesores y aprendices.

Los aprendices debían aprender de memoria una lista de palabras a las que se les asociaba un adjetivo (coche-rojo; mesa azul, etc.). Los profesores castigarían la falta de memoria de los aprendices con descargas eléctricas. El experimento ha sido replicado hasta la época actual en varios lugares, introduciendo varios cambios, pero en su versión original “profesor” y “aprendiz” estaban separados, en salas diferentes; podían comunicarse, pero no verse. El profesor, en su papel, pronunciaba una palabra con un micrófono y esperaba que el aprendiz asociara el correspondiente adjetivo. Si el aprendiz se equivocaba aplicaría una descarga eléctrica de que iría aumentando en 15 voltios con cada error hasta llegar a los 450 voltios. Con el primer error el aprendiz recibiría una descarga de 15 voltios, con el segundo de 30 voltios y así sucesivamente hasta llegar a 450 voltios. El profesor disponía de una máquina a través de la que aplicaba descargas eléctricas al aprendiz con cada fallo.

Al profesor se le contó que el aprendiz (que estaba en la otra sala) estaba sentado en una silla especial, atado para que no se moviera y que llevaba electrodos pegados a los brazos. El aparato que manejaba el profesor tenía unos letreros indicando la peligrosidad de cada una de las descargas que se aplicaba. Así, por ejemplo, en la descarga de 15 voltios se leía “descarga ligera” y en la descarga de 450 voltios podía leerse “peligro, descarga severa”.

Lo anterior, aunque de una forma mucho más concreta, se les explicó a todos los voluntarios que se presentaron. Aún así, curiosamente, el 90% de los que se presentaron decidieron participar en el estudio: ¡sabían que como profesores su papel sería aplicar descargas eléctricas a una persona inocente y aun así aceptaron! Y, aún más llamativo, más del 60% llegaron a aplicar los 450 voltios y ninguno fue a ver cómo estaba el aprendiz tras la supuesta aplicación de las descargas eléctricas.

En realidad, lo que se les contó a los voluntarios no era cierto. Milgram y su equipo querían saber hasta qué punto las personas eran capaces de obedecer órdenes por absurdas, faltas de sentido y de ética que fueran sólo porque una persona que aparentaba tener muchos conocimientos y prestigio se lo estuviera ordenando.

Con el objetivo de averiguar cuándo y cómo las personas iban a desafiar a la autoridad ante un claro imperativo moral, el experimentador animaba al sujeto a seguir con el experimento cada vez que veía la sombra de la duda en él. Con ese fin repetía frases como “por favor, continúe”; “el experimento requiere que usted continúe”; “usted no tiene otra opción, tiene que seguir”; “es doloroso, pero no peligroso”.

A los participantes se les ocultó que el aprendiz era un actor cómplice contratado por los responsables del experimento que no recibía descarga alguna. Lo que se hizo fue grabar los gritos como si estuviera recibiendo dichas descargas. La secuencia de gritos y palabras que los profesores escuchaban y pensaban que eran reales era la siguiente:

- A 75 voltios: el aprendiz (actor) empezaba a quejarse de dolor con un pequeño grito ¡Ay!
- A 75 voltios: el aprendiz (actor) manifestaba la queja con un ¡Ay! algo más fuerte.
- A 105 el ¡Ay! del aprendiz era más contundente
- A 120 voltios comenzaba a quejarse con palabras elevando el tono de voz: “¡Ay!, oye esto duele de verdad”
- A los 150 voltios pedía que se le liberara del experimento e indicaba problemas de corazón de la siguiente manera: ¡Ay!, profesor, ¡ya basta! Sáquenme de aquí. Le dije que tenía problemas de corazón. Mi corazón está empezando a dolerme. No quiero seguir en esto. Déjenme salir.
- A 165 voltios gritando en tono fuerte: “¡Ay! ¡Déjenme salir!
- A 180 voltios: ¡Ay! No puedo soportar el dolor. ¡Déjenme salir de aquí!
- A 195 voltios: ¡Ay! ¡Déjenme salir de aquí! ¡Déjenme salir de aquí! Me está fallando el corazón. ¡Déjenme salir de aquí! ¡No tienen derecho a mantenerme aquí! ¡Déjenme salir!, ¡Déjenme salir!
- A 210 voltios ¡Ay! ¡Profesor! ¡Sáqueme de aquí ya! Ya basta. No quiero seguir más en el experimento.
- A 270 voltios con un grito agonizante: ¡Sáquenme de aquí! ¡Sáquenme de aquí! ¡Sáquenme de aquí! ¡Sáquenme! ¿me oyen? ¡Sáquenme de aquí!
- A 285 voltios grito agonizante
- A 300 voltios grito agonizante y se niega a contestar: “No voy a contestar más” ¡Sáquenme de aquí! ¡No me pueden tener aquí! ¡Sáquenme! ¡Sáquenme de aquí!
- A 315 voltios y con un grito muy intenso agonizante: “¡Les dije que no voy a seguir contestando! No voy a ser más parte del experimento
- A 330 con un grito agonizante, histérico y muy prolongado: ¡Ay! ¡Sáquenme de aquí! ¡Sáquenme de aquí! ¡Mi corazón! ¡Sáquenme, se lo digo! ¡No tienen derecho a tenerme aquí!, ¡Déjenme salir! ¡Déjenme salir! ¡Déjenme salir! ¡Déjenme salir!
- Desde los 345 voltios hasta el final el aprendiz estuvo en silencio, por lo que el profesor ni siquiera sabía si estaba vivo.

Conclusiones del experimento: ¡La mayoría de las personas son peligrosamente obedientes!

Cuando Milgram y sus colaboradores observaron que el 90% había participado en el experimento creyendo que le aplicarían descargas eléctricas a un desconocido y más del 60% de los participantes de la investigación habían llegado hasta los 450 voltios se quedaron tan asombrados que decidieron indagar los motivos que habían llevado a los voluntarios a semejante obediencia a ciegas. Los voluntarios reconocieron que sabían que las descargas eran dolorosas. ¿entonces por qué no abandonaron el experimento? Lo que les había hecho continuar hasta el final fue el pensamiento de que la responsabilidad era del experimentador con bata blanca, del experto y no suya. Pensaban que tenían el deber de seguir en el experimento porque se habían comprometido a seguir. En palabras de Milgram (2004): *“la persona normal que hacía llegar una descarga sobre la víctima, lo hacía por un sentido de obligación –por una concepción de sus deberes como sujeto de experimentación-y no por tendencia peculiarmente agresiva alguna”*. Se podría decir incluso que los voluntarios eran personas complacientes, el problema es que dicha “complacencia” era para con el investigador y no para el sujeto que experimentaba las descargas. Más de uno dijo que se había comprometido y no iba a dejar el experimento a medias, que se fiaban del experto y él había asegurado que el experimento no era peligroso. Un sujeto le hizo prometer al investigador que si pasaba algo él cargaría con la culpa. Resulta curioso analizar tales respuestas cuando los profesores podían escuchar los gritos desesperados de los “inocentes” que supuestamente recibían las descargas.

Con el experimento es más sencillo entender lo que pasó en la época de Hitler y es aún más fácil darse cuenta del peligro de los líderes carismáticos sin una dimensión ética desarrollada. Probablemente por ello, Drucker (1993) asegura que el carisma no sólo no asegura la eficiencia del líder, si no que en manos de una persona sin ética podría volverse peligroso.

El estudio demuestra lo fácil que es manipular a las personas desde una posición de poder. Como el lector ya habrá reflexionado, probablemente la mayoría de los profesionales han aplicado y recibido “descargas eléctricas” en sus respectivos trabajos a través de su vida profesional. Con los resultados del experimento (el 90% participó y el 60% aplicó 450 voltios) podríamos decir que son pocos los que se libran de recibirlas o de aplicarlas. El que las aplica o bien abusa del poder o bien se excusa bajo la bondad aparente del que obedece órdenes frente a las que no puede hacer nada.

Además, el estudio demuestra lo importante que son los sistemas de dirección en los que las personas puedan sentirse encerradas. Dichos sistemas llevan a determinados comportamientos. Como señala Milgram (2004) no se trata tanto del tipo de persona como del tipo de situación en la que se encuentra lo que determina cómo actuará.

Los líderes son responsables de los sistemas que se generan y deben saber que pocas personas son capaces de escapar del sistema generado a su alrededor. No se debe dirigir creando una cultura en los que le pongamos difícil a las personas actuar correctamente

desde un punto de vista humano, ético y profesional. No podemos esperar que las personas consigan escapar heroicamente del sistema.

A lo largo de los años de experiencia que tenemos hemos percibido que, con frecuencia, se tienden a imitar muchos de los comportamientos de las personas que están en dirección. De ahí que sea tan importante que aquellos que lleguen a tener poder y responsabilidad sobre otros sean personas ejemplares, con un grado de integridad exquisito y capaces de reflexionar sobre las consecuencias de sus acciones sobre los demás.

La conclusión más dolorosa que ofrece Milgram (2004) merece exponerla con sus mismas palabras: *“Incluso cuando los efectos destructivos de su obra aparezcan patentes, y se les pida que lleven a cabo acciones incompatibles con las normas fundamentales de la moralidad, son relativamente pocas las personas que cuentan con recursos suficientes para oponerse a la autoridad”*.

Además de las ideas que exponemos, dejamos al lector su propia reflexión sobre las conclusiones que los aprendizajes que se pueden derivar del experimento para la dirección de empresas, tanto en la posición de directivo como de empleado.

Dimensiones de la función directiva

Después de leer este experimento no cabe más que subrayar que para ascender a posiciones de poder, además de ser una persona con las competencias técnicas necesarias (conocimientos, experiencia, capacidad de análisis y de síntesis, intuición y olfato para los negocios, etc.) y las habilidades psicosociales adecuadas (comunicación, persuasión para conseguir que otros hagan, etc.), es indispensable haber desarrollado la dimensión ética en un alto grado.

Tras realizar un repaso de la literatura, Gómez Llera y Pin (1994) en su obra “Dirigir es educar” resumen las dimensiones de la función directiva en tres, incluyendo como una más de ellas y tan importante como las otras dos la dimensión institucional-moral:

1.- Dimensión estratégico-formal. Engloba todo lo relacionado con el pensamiento intuitivo, la visión estratégica y de futuro para detectar oportunidades de negocio, pensamiento bien estructurado, capacidad de análisis y síntesis, etc.

2.- Dimensión psicosocial-ejecutiva. Abarca la utilización de los diferentes estilos de dirigir, aunar y coordinar los esfuerzos de equipos humanos, capacidades y habilidades relacionadas con la comunicación. Al mismo tiempo incluye la capacidad de mando, de conseguir que otros hagan.

3.- Dimensión Institucional-Moral: está relacionada con la integridad, con la ética y los valores que tiene el directivo. También con la transmisión de los valores culturales a la organización. Implica congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre normas y valores.

Los líderes, como añade, Alvarez de Mon (2000), deben ser personas profesionalmente capaces, intelectualmente sólidas y con sentido de la integridad.

Liderazgo compartido o relacional.

Liderazgo relacional (Alvarez de Mon *et al.*, 2001) quiere decir aquel centrado en la interacción entre líderes y subordinados. Desde la perspectiva del liderazgo relacional las personas a las que se dirige cobran mucha importancia porque se les hace participar en la toma de decisiones. Además, en el liderazgo relacional el jefe influye en el subordinado, pero, a su vez, éste influye en aquel. Con lo que, el trabajo bien hecho es obra tanto de uno como de otro. El orgullo por un proyecto sacado adelante se saborea mejor desde la perspectiva del liderazgo relacional.

Para que este liderazgo relacional funcione el mando debe haber sido capaz de ganarse la “autoridad” entendida como la aceptación voluntaria de los criterios del jefe. A su vez, el subordinado debe haber conseguido ganarse la confianza del mando, lo que supone implicación tanto en su propio éxito como en el de las personas que le dirigen.

Desde este punto de vista, para que el liderazgo relacional se consolide, los líderes deben aprender a mejorar la responsabilidad en las personas. No en vano, Blanchard et al. (1990) subrayan que: *“la única manera de desarrollar la responsabilidad en las personas es obligarles a ejercer responsabilidades”*.

Si el liderazgo relacional funciona, y todo apunta que así es, influir en el jefe positivamente debe ser una preocupación para el colaborador. Hasta ahora siempre se ha hablado de cómo el líder puede motivar al colaborador; los nuevos enfoques y el panorama empresarial hoy requiere que empecemos a preocuparnos de cómo motivar a nuestros superiores (Gabarro & Kotter, 1993).

Ortega y García señalan algunos consejos valiosos para “motivar a los jefes”:

- 1.- Ser concreto en las propuestas.
- 2.- Ofrecer alternativas bien pensadas para ayudar al jefe en la toma de decisiones;
- 3.- Aconsejar en los temas en los que uno se siente experto exponiendo pros y contras.
- 4.- Ser entusiasta (positivo).
- 5.- Ser directo para no dejar lugar a interpretaciones erróneas.
- 6.- Hacerse echar de menos.
- 7.- Felicitar al jefe cuando ha hecho algo bien.
- 8.- Por último, ser lo suficientemente perspicaz para elegir el momento de hablar de ciertos temas.

Todos estos consejos son apropiados, lo difícil, como siempre, es la puesta en práctica de los mismos. Sin embargo, habría que añadir en este enfoque algunos consejos importantes para nuestros estudiantes, futuros profesionales: “se capaz de dirigirte a ti mismo” (Drucker, 1999)”, “no esperes que la motivación venga de fuera, auto motívate”. Todos deberíamos aprender a “autodirigirnos” en cierto modo y, también deberíamos

aprender a “dirigir hacia arriba”, como aconseja Gabarro & Kotter (1993). Dirigir a los jefes quiere decir orientarles a ayudarnos con nuestras inquietudes, pero también darse cuenta de que ellos tienen sus objetivos y presiones. En este sentido, el colaborador también tiene su parte de responsabilidad. La ayuda requiere reciprocidad. El colaborador puede ayudar de forma inteligente teniendo detalles con el jefe en situaciones de estrés aún incluso antes de que el mando le solicite dicho apoyo. Ofrecerse a realizar cosas desinteresadamente como colaborador es de agradecer.

La idea del “liderazgo compartido” o “relacional”, llegados a este punto, parece más acertada que la del líder “omnipotente” que todo lo puede. Requiere personas con sentido crítico, libres y capaces de hacerse responsables de aquello que ejecutan. Cómo señaló Ortega y Gasset, autor recomendable para todos y especialmente para las personas en dirección: *“la vida es personal e intransferible”*, decidimos libremente y tenemos que calcular bien las consecuencias de nuestras decisiones. En este sentido, todos somos líderes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez de Mon, S. (2000): El mito del líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa. Madrid: Ed. PriceWaterhouseCoopers.
- Alvarez de Mon, S.; Cardona, P (2001): Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas. Madrid: Ed. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Bennis, W. (2000): El fin del liderazgo, *Harvard Deusto Business Review*. Marzo-abril, núm. 95
- Blanchard, K; Oncken, J.R. y Burrows, H. (1990): El ejecutivo al minuto y la organización del tiempo. Barcelona: Ed. Grijalbo.
- Drucker, P. (1993): “Liderazgo, más acción que alarde”, en *Administración para el futuro. La década de los noventa y más allá*. Barcelona: Ed. Gestión y empresa.
- Drucker, P. (1999): *Managing oneself. Harvard Business Review*. March-April.
- Gabarro, J y Kotter, J. (1993): *Managing your boss. Harvard Business Review*. May-June.
- Gómez LLera, G y Pin Arboledas, J.R. (1994): *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Madrid: Ed. McGraw-Hill Interamericana de España. S.A.U.
- Havard, A. (2010). *El liderazgo virtuoso*. Madrid: Ediciones Palabra, S.A.
- Milgram, S. (2004): *Obediencia a la autoridad*. Bilbao: Ed. Desclée de Brouwer.
- Ortega, F y García, A. (2001): Diez claves para motivar a un jefe, en *Expansión y empleo*.
- Ortega y Gasset (1998). *La vida alrededor. Meditaciones para entender nuestro tiempo*. Madrid: Editorial Temas de Hoy
- Pérez López, J.A. (2018). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.