

Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”



Facultad de Ciencias Económicas e Informática

Título: La influencia del liderazgo en la motivación del grupo

Autor: Ing. Jackson Lisângeles Afonso Santiago.

Matanzas, Cuba 2014

Resumen

El liderazgo y la motivación constituyen las acciones más importantes para conducir personas que buscan beneficios propio y para el grupo en el cual está inserido. Personas desmotivadas y sin calidad de vida, en el trabajo pueden tornarse un problema para la organización. Las empresas actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, motivando los colaboradores y contribuyendo para una mejor productividad. Con eso, se llega al siguiente interrogante: ¿realmente el liderazgo influye en la motivación de un grupo? Así, este estudio se justifica en el momento en que se busca analizar competencias y habilidades del líder en motivar sus liderados. Por lo tanto, la metodología utilizada fue la búsqueda bibliográfica, en fuentes como: artículos, libros, sitios de internet. El objetivo del trabajo consiste en analizar la evolución del liderazgo y su actuación en el contexto organizacional, observando las actividades del líder dentro de un ambiente de grupo resaltando su importancia en la motivación. Se ha alcanzó dos hipótesis, la primera de ellas: “el liderazgo motiva grupos: el líder debe estar preparado para estimular su grupo en relación al trabajo y también para influenciar su comportamiento de tal modo que se torne más efectivo en relación a los objetivos de la organización”, y la segunda “el liderazgo es indiferente en relación a la motivación de grupos: el líder no tiene el poder de motivar su grupo, pues la motivación es algo personal, ella depende de cada individuo”. Inicialmente el trabajo presenta la introducción al asunto y sus elementos necesarios al desenvolvimiento del tema, en seguida el trabajo resalta las características del líder, los tipos de liderazgo, la influencia del líder en la motivación de los grupos de trabajo y selección de elementos a tener en cuenta para un buen desempeño laboral de grupo aplicando los métodos de selección Delphi y Kendall. En la conclusión y recomendación fueron hechas consideraciones sobre el problema presentado.

1. Introducción

Según Kury (2002, p. 468 e 521), “liderar es la función del líder, dirección es comandar, y motivación, entre varias definiciones, es el acto o efecto de motivar, a quien le interese o se siente estimulado por determinado asunto” Entonces, liderazgo y motivación se constituyen dos de las acciones para liderar personas en busca de beneficios para el propio individuo y para el grupo en el cual ese miembro está inserido.

La motivación humana ha sido una de las principales preocupaciones y desafíos de la gestión organizacional moderna, y varias teorías intentan explicar el sentido de esa fuerza misteriosa que lleva las personas a reaccionar de forma intuitiva para alcanzar sus objetivos. Lo que anteriormente era nada más un instrumento del área de Recursos Humanos, ahora pasa a hacer parte de la estrategia de las organizaciones.

Por medio de motivación personal, de educación formal y del entrenamiento, un individuo puede utilizar todo su potencial de forma más eficiente, convirtiéndose en un profesional de destaque y realizando sus sueños e ideales personales.

La motivación de los seres humanos y la calidad de vida en el trabajo presentan los desafíos enfrentados por una administración moderna a fin de alcanzar objetivos que puedan satisfacer esas necesidades. En el momento en que la preocupación con el bienestar de las personas gana espacio en las organizaciones, es posible conseguir mejores resultados en la búsqueda de un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de las actividades profesionales.

Según Chiavenato (1999, p. 96), “el líder capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es considerado como un motivador, porque aumenta la expectativa de los subordinados de que sus esfuerzos no hayan sido en vano, sirvieron de una gran valía”.

Este beneficio trae al líder una autoconfianza junto con la organización, proporcionando un clima de compañerismo entre el empleado y el empleador, y así cada vez más estarán construyendo un esencial liderazgo eficaz, trayendo también satisfacción al empleado para desenvolverse mejor en su tarea.

El líder junto a su grupo de trabajo genera resultados positivos, dando oportunidades para que el grupo intercambie ideas y experiencias.

Definición del problema

Personas desmotivadas y sin calidad de vida hacen que el trabajo se convierta en un problema para la organización, pues el rendimiento esta propenso a caer y los deberes de estas personas no serán elaborados correctamente.

Las organizaciones actuales necesitan de líderes capaces de trabajar y facilitar la solución de problemas en grupo, capaces de trabajar junto con los liderados, ayudándolos a identificar sus necesidades de capacitación y adquirir las habilidades necesarias y, aún, que sean capaces de oír, lo que los demás tienden a decir, delegar autoridad y descentralizar el poder. Referente a eso, se analiza la siguiente cuestión:

¿El liderazgo, realmente influencia en la motivación de un grupo?

Hipótesis

- ✚ Hipótesis Afirmativa – el liderazgo motiva el grupo: el líder debe ser capaz y estar preparado para estimular su grupo en relación al trabajo y también para influenciar su comportamiento de modo a tornarse más efectivo en relación a los objetivos de la organización.
- ✚ Hipótesis Nula – el liderazgo es indiferente en relación a la motivación del grupo: el líder no tiene el poder de motivar su grupo, pues la motivación es algo personal, ella depende de cada individuo.

Objetivos

Analizar la evolución del liderazgo y su actuación en el contexto organizacional, observando las actividades del líder dentro de un ambiente de grupo resaltando su importancia en la motivación.

Estudiar de qué forma el líder influencia en la motivación de su grupo, observar el impacto de la motivación sobre ella, verificando el aumento de su productividad.

Justificación

En tiempos de mudanza, es evidente que el capital humano es un factor decisivo para que las organizaciones se destaquen y concurran con competencia y competitividad. Así, este trabajo se justifica en el momento en que se busca analizar competencias y habilidades del líder en motivar sus colaboradores.

Metodología

El presente trabajo se utilizó como metodología la búsqueda bibliográfica y exploratoria.

Según Gil (2002), “la búsqueda bibliográfica se obtiene los datos, partiendo de trabajos publicados por otros autores, como libros, obras de referencia, periódicos, tesis y disertaciones. Y la búsqueda de levantamiento: analiza comportamiento de los miembros de una población por medio de la interrogación directa a una muestra de personas de esta población”.

Según Marconi y Lakatos (2003, p.188), “las búsquedas exploratorias son comprendidas como investigaciones de búsqueda empírica cuyo objetivo es la formulación de cuestiones o de un problema, con triple finalidad: desenvolver hipótesis, aumentar la familiaridad del buscador con un ambiente, factor o fenómeno para la realización de una búsqueda futura más precisa o modificar y clarificar conceptos”.

Cuanto a los procedimientos de recolección de datos, fueron realizados con base en búsqueda bibliográfica, accesos a los artículos elaborados para la Internet y artículos de revistas especializadas, disponibles al público en general, así como estudio del caso y criterio de ciertos miembros directivos de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.

2. La influencia del liderazgo en la motivación del grupo

Según Bernardinho (2006, p.114 e 115), “ser líder es dar el ejemplo para que otros sepan cómo se hace y se esfuercen para repetir la tarea en el mismo nivel o aún mejor. Esa es la única forma de liderazgo que se sustenta con el tiempo. Nada de lo que usted dice influencia más a las personas de lo que

usted hace. Liderar es inspirar e influenciar personas a hacer las cosas correctamente, de preferencia, entusiasmado y teniendo en cuenta el objetivo común. Al final, un grupo precisa de líderes en el día a día que todos observen como referencia. Son aquellos que ayudan a conducir su grupo (o proyecto) por el camino planeado hasta alcanzar la meta deseada”. De acuerdo a la citación anterior, los líderes de los grupos practican comportamientos constructivos. Ayudan su grupo; son oyentes atentos; confrontan, cuando es necesario; buscan el consenso, en el preciso momento; buscan y dan *feedback*; transfieren poder.

Según Hesselbein (2000, p. 85), “líderes conducen mudanzas. Eso es lo que se espera de los verdaderos líderes de hoy. En tanto que, cuando combinada con la definición de líder como alto gerente, esa visión lleva a una búsqueda continua de la empresa por el *CEO-herói* — la persona (significa el “hombre”) que consigue tranquilizar al accionista, que lleva la energía a los funcionarios resistentes al cambio y que no tiene miedo de tomar “decisiones difíciles”. Con transcurso del tiempo, ese pensamiento se está difundiendo para otras organizaciones, que están concurriendo del mismo modo en busca de sus propias figuras heroicas para manejar el cambio en sus organizaciones obstinadas, introspectivas y no competitivas”. El autor destaca la importancia del surgimiento de una persona en el alto escalón de la empresa que tenga las características de un líder para influenciar a las otras personas dentro y fuera de la organización, convirtiéndose en la pieza fundamental para el éxito.

Según Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “la motivación se basa en dos pilares: el primero es la necesidad. Si usted precisa, va “corriendo” y esfuerce. El segundo es la pasión. Si a usted le gusta, ama lo que hace, vas a querer mejorar siempre”. Podemos observar que esos conceptos tratan la motivación como siendo algo personal y que se inicia del interior de las personas.

Según Goldsmith (2000, p. 64), “los líderes en el futuro necesitaran estar nuevamente preparados para extraer ideales de las personas, para ayudarlas a identificar, articular y satisfacer las necesidades existentes en sí mismo y no de un anónimo. Por consecuencia deberá ser imperativo, comprensivo y el afán de poseer las técnicas de diálogo que serán aspectos importantes de liderar en el futuro”. Esa afirmación nos lleva a creer que el líder se convierte en un punto

de apoyo para los elementos en su alrededor, ayudándoles a superar dificultades, contribuyendo para que todos tengan un mejor rendimiento.

Chiavenato (1993, p.177) describe teorías que analizan el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación a sus subordinados. Son las formas por las cuales el líder desempeña su influencia. El liderazgo es visto como un fenómeno social, que ocurre en grupos sociales. El estudio que explica el liderazgo por medio de estilos de comportamiento, ignorando sus características de personalidad, nos lleva a tres estilos de liderazgo: autocrático, liberal (*laissez-faire*) y democrático. Consecuentemente el líder escoger el tipo que más ajuste a su personalidad o combinar estilos diferentes conforme a la situación. El autor describe cada una de la siguiente manera:

Tabla 1. **Los tres tipos de liderazgo**

Autocrático	Democrático	Liberal (<i>laissez - faire</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • El líder fija las directrices, sin cualquier participación del grupo; • Líder determina las providencias y las técnicas para la ejecución de las tareas, cada una a su vez, en la medida en que se tornan necesarias y de modo imprevisible. • El líder es dominador en los elogios y críticas al trabajo de cada miembro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y asistido por el líder; • El propio grupo diseña las providencias y las técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando recomendación técnica del líder cuando sea necesario, pasando este a sugerir dos o más alternativas para el grupo a escoger. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay libertad completa para las decisiones del grupo o individuales, con participación mínima del líder, • La participación del líder en el debate es limitada, presentando nada más materiales variados al grupo, esclareciendo que podría brindar informaciones desde que las solicitaran; • Tanto a la división de tareas, como la selección de los compañeros, queda totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder,

	debates; <ul style="list-style-type: none"> • La división de las tareas se queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene libertad de escoger sus compañeros de trabajo; • El líder procura ser un miembro normal del grupo, en espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. El líder es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder solamente hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando están preguntado.
--	---	---

Fuente: CHIAVENATO, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la administración* .4ª ed. São Paulo: Makron Books, p.178.

Liderazgo autocrático: En el liderazgo autocrático el líder está enfocado nada más en las tareas. Este tipo de liderazgo también es llamado como liderazgo autoritario o directivo. El líder toma decisiones individuales, desconsiderando la opinión de los liderados.

Liderazgo democrático: es aún conocido como liderazgo participativo o consultivo, ese tipo de liderazgo está dedicado a las personas y hay participación de los liderados en el proceso de toma de decisión.

Liderazgo liberal o *laissez-faire*: *Laissez-faire* es una expresión en lengua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "dejar hacer, dejar ir, dejar pasar". En este tipo de liderazgo las personas tienen más libertad en la ejecución de sus proyectos, indicando posiblemente un grupo maduro, auto dirigido y que no necesita de la supervisión constante. Por otro lado, el liderazgo liberal también puede ser indicio de un liderazgo negligente y débil, donde el líder deja pasar fallas y errores sin corregirlos.

Los factores externos motivan el individuo, siendo el liderazgo uno de los principales factores. Por lo tanto, si él mismo no está bien consigo no servirá de nada intentar motivarlo. Primero las personas tienen que estar a gusto consigo mismo, para después estar a gusto con los demás. Existen personas que necesitan ser valorizadas, para que, acrediten en sí mismas, se motiven a alcanzar metas que tanto desean.

Las personas crean escenarios mentales, normalmente envolviendo a los demás, para así motivaren a la conquista, o sea, que no venga estímulo externo, ellas tratan de crearlos, para no dependerse solamente de los que les acercan, y del ambiente. Algunas crean escenarios positivos, se imaginan llegando y todos aplaudiendo, por otro lado otros crean escenarios negativos, pensando con qué cara va llegar y decir a los colegas que no hizo o que no lo pudo hacer.

La motivación del grupo, y eso incluye el gestor, es el factor decisivo para la optimización de relacionamiento entre las personas y reflejos positivos en la ejecución de las actividades en la organización. No se puede cosechar algo que no se ha sembrado.

Se debe capacitar a los colaboradores de modo que se tendrá cada vez más personas preparadas para asumir responsabilidades y enfrentar desafíos. Eso involucra también la importante habilidad de diseminar conocimiento, dar oportunidades y saber delegar tareas. No es fácil lidiar con conflictos en el ambiente de trabajo, por eso surge la necesidad de sacar mejor provecho de la situación.

Un problema personal influye en la productividad de un colaborador de manera diferente. Podemos observar un quiebre operativo como consecuencia de tal problema, o un aumento del rendimiento como respuesta a las dificultades enfrentadas. Del mismo modo, una gran alegría puede llevar a la persona a producir más y mejor, o sencillamente, pasar la mayor parte del día, o quizás el día completo, pensando en la buena noticia y así perjudicar el desempeño en la realización de sus tareas y en el relacionamiento con los compañeros de trabajo.

Los seres humanos son muy diferentes entre sí en la manera de pensar, reaccionar y expresar sus sentimientos. Muchas veces, diferente de sí mismo,

conforme el momento que está viviendo. Diversos factores interfieren en el estado físico y psicológico de un individuo. Dichas influencias pueden ser reflejadas directamente en el desempeño del trabajo de ese individuo, y consecuentemente en el resultado final del grupo.

El líder precisa tener en mente que es necesario hacer las cosas simples antes de intentar planes volátiles de motivación. Maslow, en su teoría, muestra en su pirámide que los individuos precisan primero superar sus necesidades básicas, antes de cualquier otra motivación.

Respeto, sinceridad, transparencia, credibilidad, dedicación, salud, familia, finanzas, educación, compañerismo y armonía son principios básicos que el líder debe inculcar en sus liderados, pues solamente así estarán aliados con el ser humano. Influnciar personas está en la esencia de los líderes. Esa influencia acontece naturalmente, es como si todos los que están bajo su liderazgo pasasen a creer en el sueño que él, el líder, acredita. Es muy fácil encontrarnos con gestores que nada más ejercen “poder” sobre los individuos inseridos en el contexto organizacional, pero los verdaderos líderes son aquellos que se dedican a “oír” las necesidades reales de sus grupos, siempre atento al factor de que la clave de éxito se refleja en el momento que les fue otorgado la oportunidad.

Un líder debe, sin, utilizar soluciones lógicas, pero más allá de eso, debe definir y desenvolver capacidades de nuevas visiones y nuevas habilidades entre sus liderados. Saber ejercer autoridad, Además de ser un gran papel de liderazgo, trasciende acciones que además de excelencia organizacional configuran competencia, habilidad y valorización del talento humano.

Un líder tiene un papel fundamental para el éxito y elaboración de las metas y del propósito de la organización, al final, son personas que crean, innovan y saben usar recursos materiales para producir y hacer la diferencia. En los últimos años se ha hecho muchas inversión es en el área del personal, principalmente en la formación de líderes, a través de cursos y entrenamientos internos, administrados por consultorías y asesorías especializadas. El líder debe ser moldeado, trabajando en el sentido de desenvolver esta cualidad de liderazgo para el grupo.

El líder del futuro es una persona que sabe preguntar, es un profesor, informa, educa sus seguidores para que realicen sus trabajos sin instrucciones superiores, favorece el trabajo, favorece el espíritu de grupo, conoce las habilidades y potencialidades de su grupo utilizando de la mejor forma posible, desenvuelve las personas con las que trabaja, con facilidad para crear una correlación de grupo, tiene capacidad para delegar responsabilidad y autoridad, desarrollando métodos por los cuales las personas reciben “*feedback*” sobre su desempeño tanto en términos profesionales, financieros como comportamentales. Procurando proporcionar a las personas posibilidad de manifestar su creatividad y, a través de ella, nuevas mejoras. El ser humano es limitado, por ende se debe aprender cómo hacer para que él pueda aflorar por completo su potencial.

Grupos motivados son imbatibles, por más que algo ocurra durante la jornada, siempre encontrarán salidas posibles para alcanzar sus objetivos.

3. Selección de características para un grupo aplicando los métodos Delphi y Kendall

Se ha recogido y recopilado información ponderada de un grupo de expertos de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, tales como los miembros directivos del Centro de Estudios Biotecnológicos (CEBIO), los decanos de distintas facultades, los jefes de departamento, entre otros, los cuáles explicaron las posibles causas que afectan la calidad de los Recursos Humanos en general y la influencia del liderazgo en un grupo en particular.

Los métodos a utilizar, Delphi y Kendall, unifican los criterios de los especialistas arriba mencionados con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel ha emitido su criterio sin interactuar con el otro. Se ha trabajado con nueve expertos ponderando según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio.

En la selección de expertos se ha tenido en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga.

En primer lugar se utilizara el método Delphi, que tiene como objetivo obtener el más confiable consenso de opiniones de un conjunto de experto. Este

método consiste en un proceso iterativo de encuestas (rondas) a cada experto de forma individual, evitando la interacción entre ellos. Tal método puede ser aplicado en múltiples situaciones, una de estas situaciones es la que se presenta en la tabla 2: donde se seleccionaron nueve expertos, los cuales determinaron como características a tener en cuenta las que aparecen en la tabla 2.

Tabla 2. **Método Delphi**

Grupo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
Un objetivo claro		1	1	1	1	1	1	1	1	0,889
Funciones claras	1	1	1	1	1	1	1		1	0,889
Varios líderes			1		1	1		1		0,444
Decisión por consenso	1		1	1	1	1		1	1	0,778
Motivación y disciplina	1	1	1		1	1	1		1	0,778
Suporte de coordinación	1	1	1	1			1	1	1	0,778
Auto evaluación periódica	1		1	1	1	1		1	1	0,778
Compromiso con la meta	1	1		1	1	1	1	1	1	0,889
Líder poco flexible	1	1			1		1		1	0,556
Abertura a nuevas ideas	1	1		1	1	1	1	1	1	0,889
Limitado	1	1		1		1			1	0,556
Reconocimiento del esfuerzo de cada miembro	1	1	1	1	1	1	1	1		0,889
Ideas Centralizadas	1	1			1		1	1		0,556

Fuente: Adaptado de Dr.Wilfredo Valls Figueroa, 2013.

En esta segunda parte, fueron seleccionadas las características con mayor concordancia entre los expertos. A partir de esta selección se procedió a la aplicación del método Kendall; teniendo en cuenta que este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente **Kendall (W)**.

Tabla 3. **Método Kendall**

COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣA_i	Δ	Δ^2	Selección
Un objetivo claro	8	9	7	9	8	9	8	58	23,22	539,27	
Compromiso con la meta	6	3	5	5	5	2	5	31	-3,78	14,272	X
Decisión por consenso	5	5	3	4	2	3	4	26	-8,78	77,049	X
Abertura a las nuevas ideas	1	4	6	6	3	6	3	29	-5,78	33,383	X
Soporte de coordinación	9	7	8	8	9	7	7	55	20,22	408,94	
Auto evaluación periódica	4	6	4	3	3	4	6	30	-4,78	22,827	X
Funciones claras	7	8	9	7	7	8	9	55	20,22	408,94	
Reconocimiento del esfuerzo de cada miembro	3	2	2	2	4	1	1	15	-19,78	391,16	X
Motivación y disciplina	2	1	1	1	2	5	2	14	-20,78	431,72	x
								313		2327,6	

Fuente: Adaptado de Dr.Wilfredo Valls Figueroa, 2013.

Tabla 4. **Calculos para hallar el coeficiente de concordancia (Kendall)**

$\Sigma A_i = \Sigma E_n$
$\Delta = \Sigma A_i - T$
$T = \Sigma \Sigma A_i / k$
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$
Términos
k- Numero de características = 9
m- Numero de expertos = 7
w- Coeficiente de concordancia

Fuente: Adaptado de Dr. Wilfredo Valls Figueroa, 2013.

Aplicando la fórmula del método del coeficiente de **Kendall (w)** se obtiene el resultado de **0.8**; se sabe que si **$W \geq 0.5$** entonces hay concordancia en el criterio de los expertos y si **$W < 0.5$** entonces no hay concordancia en el criterio de los expertos.

Lo cual indica que las competencias más importantes son las que cumplen **$\Sigma A_i < T$** ; entonces, se puede decir que **un objetivo claro, soporte de coordinación y funciones claras** son las competencias o características que no se tendrán en cuenta.

4. Elementos de influencia para un buen desempeño de grupo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1.Grupo.

5. Conclusión

Tras la observación de un conjunto de conceptos y criterio de diversos autores expuesto a lo largo del trabajo se llega a la conclusión de que el papel del líder está totalmente vinculado con el desenvolvimiento de una comunicación hacedera o sea estar dotado de un conjunto de actitudes y comportamientos que permiten a los individuos lucieren en el grupo sin violar los derecho de los demás y alentar al grupo de modo que se sientan motivados. No existe liderazgo sin motivación, el líder motivado y motivador es fundamental en la organización, juega un papel de extrema importancia y su función es estratégica para que los objetivos de la organización sean alcanzados.

Liderazgo es una capacidad que nace con la persona y que también puede ser desarrollado por ella, en dependencia de su necesidad.

Con base en lo que fue presentado, es correcto afirmar, que el líder motiva al grupo y debe estar preparado para estimular sus integrantes en relación al trabajo, haciendo con que el grupo se tornen más efectivos en relación a los objetivos de la organización.

Se han aplicado métodos para mejorar la calidad de la influencia que tiene el líder en el grupo en cuanto a la motivación; los métodos utilizaos para ello fueron Delphi y Kendall, y poniendo más énfasis en las características señaladas por el coeficiente de Kendall.

6. Recomendación

Entre los tres tipos de líderes del grupo analizados a lo largo de la investigación que son: Autocrático, Democrático y Liberal; en ese trabajo se recomienda seguir los pasos del Líder Democrático por el hecho de que, además de permitir la participación de los miembros del grupo, el líder también participa y se preocupa por el trabajo realizado por el grupo para lograr los objetivos trazados y así, tener éxito en su afán.

A pesar de no haber tenido en cuenta las competencias **un objetivo claro, soporte de coordinación y funciones claras** en los métodos empleados Delphi y Kendall, no pueden ser totalmente descartados teniendo en cuenta el tipo de liderazgo seleccionado dentro de los tres estudiados a lo largo de la investigación.

Bibliografía

BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BRUCE, Anne. *Como motivar sua equipe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BUTTERWORTH, Bill. *Como formar equipes bem-sucedidas*. São Paulo: Futura, 2007.

CARVALHAL, E. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FRANCES, H.; MARSHALL, G.; IAIN, S. *Liderança para o século XXI*. Tradução por Cíntia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.

GARDNER, J. W. *Liderança*. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARA, L. L.; LUCCA, R. F.; PIVA, S. R. *Liderança e motivação no ambiente Organizacional*. Disponível em <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider1.htm>>. Acesso em: 30 de outubro de 2009.

LIDERANÇA. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7a>>. Acesso em: 28 de outubro de 2009.

MATOS, F. G.; CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e Ação Estratégica*. São Paulo: Makrons Books, 1999.

TOURINHO, Nazareno. *Chefia, liderança e relações humanas*. 3ª Ed. São Paulo: Ibrasa, 1995.

Valls Figuerola, Wilfredo. Diagnóstico de la Calidad . Herramientas. Matanzas : s.n., 2013.