

## El liderazgo directivo en la cultura empresarial española: un estudio de caso empírico

### *Managerial Leadership in Spanish Business Culture: An Empirical Case Study*

Gonzalo Wandosell Fernández,<sup>1</sup> María Concepción Parra Meroño<sup>2</sup> y Beatriz Peña Acuña<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Universidad Católica San Antonio, Murcia, España.  
[gwandosell@ucam.edu](mailto:gwandosell@ucam.edu)

---

<sup>2</sup> Universidad Católica San Antonio, Murcia, España.  
[mcparra@ucam.edu](mailto:mcparra@ucam.edu)

---

<sup>3</sup> Universidad Católica San Antonio, Murcia, España.  
[bpena@ucam.edu](mailto:bpena@ucam.edu)

#### RESUMEN

Este trabajo aborda el estudio del liderazgo directivo en la cultura empresarial española en el caso de empresas situadas en la Región de Murcia. El objetivo es conocer el estado en el que este se encuentra, a partir de la experiencia personal de los encuestados. Para ello, se ha realizado un estudio empírico a una muestra de cuarenta alumnos con experiencia profesional y que han cursado la asignatura Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas en la Universidad Católica San Antonio, de Murcia, en el curso 2012-2013. Los datos se han recogido mediante un cuestionario semiestructurado, por lo que la metodología empleada es tanto cualitativa como cuantitativa, ya que contiene preguntas abiertas y cerradas. Los resultados indican que los estudiantes son capaces de diferenciar e identificar diferentes estilos de liderazgo, y que el liderazgo autoritario y el autocrático van dejando paso a otros estilos más modernos, como son el democrático y el participativo.

**PALABRAS CLAVE:** habilidades directivas, estilos directivos, nuevas tecnologías.

---

#### ABSTRACT

*The present work examines the managerial leadership in the Spanish business culture in firms located in Murcia. The goal is to know the situation of the managerial leadership in Spanish business culture, as from the respondents' personal experience. To that purpose, an empirical study was carried out over a sample of forty students with professional experience and who completed the subject Management Communication and Managerial Skills in the Universidad Católica de San Antonio, Murcia, in the academic year 2012-2013. The data were collected through a semi structured questionnaire, which is why the methodology used is either qualitative, as well as quantitative for it is made up of open and close questions. Results show that the students are able to differentiate and identify diverse leadership styles, and that the authoritarian and dictatorial leadership are giving way to more modern styles, as the democratic and communicative ones.*

**KEYWORDS:** management skills, management styles, new technologies.

**RECIBIDO:** 17/10/2013

**ACEPTADO:** 15/12/2013

**CLASIFICACIÓN JEL:** H32

## Introducción

El estudio de las características que definen el liderazgo directivo es uno de los que más literatura académica ha generado en los últimos años, y uno de los más complejos, pues en esos trabajos de investigación se ha llegado a utilizar casi un centenar de características o variables distintas. En la actualidad hay una tendencia muy clara a estudiar no solamente las características que deben definir a un líder directivo hoy en día, sino que se le concede cada vez más importancia a investigar lo que piensan del líder las personas que trabajan bajo su dirección.

Este trabajo tuvo como objetivo aportar a esa nueva corriente investigativa un estudio sobre el estado en que se encuentra el liderazgo directivo en la cultura empresarial, en el caso de la Región de Murcia (España), mediante la definición de las características que debe poseer el líder ideal y del estilo de liderazgo más adecuado en el contexto empresarial actual, según una muestra de individuos relativamente jóvenes y con cierta experiencia profesional. Con ese propósito se ha utilizado una muestra de cuarenta alumnos con experiencia profesional –que alternan junto con los estudios universitarios– y que han terminado, en el curso 2012-2013, el Grado en Administración de Empresas (ADE) en modalidad semipresencial, en la Universidad Católica San Antonio (UCAM).

Los estudiantes identificaron, a través de un cuestionario semiestructurado que indagaba sobre la forma de actuar de sus respectivas empresas, cuál de los diferentes estilos de liderazgo consideraban como el más adecuado, y cuáles son los rasgos básicos del perfil de un líder.

## Estilos de liderazgo

El vocablo «líder» proviene del inglés *leader* –el que guía en el camino–, el que va por delante: el que sabe motivar con el fin de alcanzar metas beneficiosas. A grandes rasgos, se puede afirmar que un líder sabe motivar con autoridad, actividad distinta a la de mandar por mero ejercicio de poder (*potestas*), y diferente de manipular. Se trata de saber mover al otro contando con su dignidad y consentimiento (libertad).

Entre los estilos de liderazgo tratados en la literatura científica, sintetizamos en el cuadro 1 los que

consideramos más significativos. Esperamos que esta sirva de orientación para comprender la evolución del liderazgo, tal como es expuesto a lo largo de esta parte de la disertación, y permita descubrir cómo se han abierto paso los estilos en los que se tiene en cuenta cada vez más la participación del empleado en la toma de decisiones. Esta tendencia está vinculada también a una cultura contemporánea española más o menos generalizada en el tejido social y empresarial, que está evolucionando en la comprensión de que permitir mayor libertad de participación, acción y toma de decisiones, así como fomentar el trabajo en equipo y un buen clima emocional y ético conducen, a la larga, a una mayor implicación del empleado en el proyecto empresarial, lo que tiene como consecuencia, a su vez, un mayor rendimiento y creatividad.

**Cuadro 1. Estilos de liderazgo en directivos de alto nivel.**

AUTORES	ESTILO DE LIDERAZGO
Douglas MacGregor	Estilo autocrático, con conductas orientadas a la tarea, y estilo participativo, con conductas orientadas a las personas.
Rensis Likert	Tipos: explotador autoritario, benevolente-autoritario, de consulta, y participativo y de grupo.
Blake y Mouton	Los líderes que se orientan a las personas y las tareas obtienen mayor productividad que los que se preocupan menos por esto.
Elton Mayo, F. Roethlisberger y William Dickinson	Estilo participativo, democrático; no solo son los factores ambientales los que inciden en la productividad, sino también las necesidades sociales. Diversos modelos estudian este liderazgo: Blake y Mouton en 1964, Fiedler en 1967 (teoría de las contingencias), House en 1971, Vroom y Yetton en 1973, Ouchi en 1981 y, Hersey y Blanchard en 1982 (teoría del liderazgo situacional)
B. Bass	Teoría del liderazgo de transformación
Robert J. House	Teoría del liderazgo carismático
-	Liderazgo transaccional
R. Boyatkis, D. Goleman y A. McKee	Liderazgo resonante

Fuente: elaboración propia.

A continuación comentaremos aquellas teorías que tienen en cuenta las cualidades psicológicas del líder, como es el caso de la teoría de Douglas MacGregor (2006). Este autor distingue dos estilos

de liderazgo: estilo autocrático, con conductas orientadas a la tarea, y estilo participativo, con conductas orientadas a las personas. De acuerdo con Paños Álvarez *et al.* (2008), no se trata de dos polos opuestos de una dimensión, sino de dos dimensiones individuales. Así, entre las funciones de un líder orientado a la tarea destacan, entre otras, asignar labores al grupo, explicar los procedimientos de trabajo a seguir, poner énfasis en el cumplimiento de los plazos, hacer hincapié en la competencia y dejar claro qué espera de cada uno de los miembros del grupo u organización que lidera. Por el contrario, un líder orientado a las personas destaca por las siguientes características: escucha a las personas, es amistoso y accesible, ayuda a los subordinados en sus problemas personales y defiende a los integrantes del grupo.

Por otro lado, Rensis Likert (1961) identifica cuatro sistemas de liderazgo, basándose en «el uso de la autoridad» como variable clave: primero, el explotador autoritario; segundo, el benevolente-autoritario; tercero, el de consulta; y cuarto, el participativo y de grupo.

Blake y Mouton, por su parte, formularon en 1964 una metodología para categorizar el estilo de liderazgo denominada «Rejilla gerencial». Según estos autores, los líderes que se orientan a las personas y las tareas obtienen mayor productividad que los que se preocupan menos por esto.

Opinamos que el estilo participativo, cuando se desarrolla en una cultura con alto sentido de la libertad y participación en ámbitos cívicos, como es el caso que nos ocupa, puede ser eficaz y deseable para evitar que el empleado viva en estado de contradicción e insatisfacción. Los inicios de la participación en la dirección surgieron a raíz de las investigaciones de Elton Mayo, F. Roethlisberger y William Dickinson, en 1932. En sus investigaciones concluyeron que no solo son los factores ambientales los que inciden en la productividad, sino también las necesidades sociales (Mayo, 2004). Para establecer esta metodología, comenzaron con consultas y programas de sugerencias, entre otros. Sin embargo, para poder hablar de participación real es necesario un nivel alto de madurez por parte del directivo, así como la intención de aceptar las sugerencias de sus empleados. Para implantar este estilo de liderazgo, la dificultad más

importante fue la creación y puesta en marcha de equipos de trabajo o comités. Como ejemplos se pueden citar el Plan Scanlon o los Círculos de Calidad, que tuvieron su origen en Japón en 1962, y se extendieron más tarde a Estados Unidos y la Unión Europea.

A partir de lo anterior, se han desarrollado diversos modelos que estudian el liderazgo participativo, entre los que cabe destacar los siguientes: Blake y Mouton en 1964, Fiedler en 1967, House en 1971, Vroom y Yetton en 1973, Ouchi en 1981 y Hersey y Blanchard en 1982.

Fiedler, en su teoría de contingencias, establece que el éxito del liderazgo depende, por un lado, del estilo del líder, y, por otro, de las demandas del grupo o empresa. No existe por tanto un estilo único, sino que el éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario, por tanto, conocer al grupo y sobre esta base aplicar el estilo apropiado.

La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1982), similar a la anterior, se fundamenta en que las actitudes de liderazgo deben basarse en la actitudes que se observan en el grupo, es decir, en la mayor o menor disposición del grupo.

Según Cardona (2000a), en el liderazgo relacional se distinguen tres tipos: transformacional, transaccional y trascendente. El liderazgo transformacional o carismático es el de aquellas personas que ejercen una especial influencia a través de su energía y visión personal, que inspira a sus seguidores y que tiene un impacto en sus organizaciones. La teoría transaccional está basada en la capacidad de quien asume el liderazgo de alcanzar objetivos aprovechando las características y cualidades de cada uno de los miembros del grupo. El liderazgo tiene que ir acompañado de la habilidad para encontrarlo en el grupo. De acuerdo con Cardona (2000b), el liderazgo trascendente es dinámico porque permite que los líderes se comprometan con los seguidores, quienes se percibirán más activos y crearán con ellos nuevos cuadros de líderes, de modo que se producen diferentes vínculos entre colaborador y líder, en los que esta relación adquiere un carácter ético que refleja los comportamientos y valores de un líder.

Entre otras teorías actuales se encuentra la del liderazgo resonante, formulada por Goleman,

Boyatkis y McKee (2002). Estos autores explican de qué manera el sistema límbico –también llamado cerebro emocional– influye en nuestra vida en mayor medida que la corteza cerebral –parte racional del cerebro–, y por qué el estado de ánimo de los líderes tiene un efecto tan profundo en las personas a las que lideran. Su tarea fundamental es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia –sintoniza mejor con los demás y mantiene relaciones transparentes–. El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones. Es, por definición, el principal «gestor de significado» de un grupo.

Destacamos también la aportación de Luis Ahumada Figueroa (2004), quien formula una teoría socio-constructiva, apoyada en el desarrollo de la cultura del trabajo en grupo. Según esta teoría, la dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente, a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos, resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual.

Por último, es necesario comentar que, de acuerdo con Wandosell y Palao Barberá (2012), los valores más importantes que debe tener un directivo, y por tanto, un líder son: 1) formación técnica, es decir, capacitación adecuada según la función a desempeñar en la empresa; 2) conocimiento de sus empleados, en el sentido de saber relacionarse con los demás, de sacar el mayor partido de sus subordinados y de mostrar empatía con ellos; 3) iniciativa creativa, que va más allá de tener ideas ingeniosas, pues supone saber adaptar a cada trabajador lo que se pretende lograr, y en ello la empatía se convierte otra vez en un elemento clave; 4) tener una amplia formación humana, con una personalidad rica en valores humanos, mostrar coherencia y ser consecuente en sus discursos y actuaciones; 5) capacidad organizada de mando, que se manifiesta en la forma de organizar la empresa o departamento que lidera, mediante el ejercicio de la autoridad, la capacidad de hacerse escuchar, además de por su forma de ser, modo de actuar, valía, interés, dedicación y esfuerzo, todo lo cual genera cooperación y diálogo entre

sus empleados; 6) ejercer un verdadero liderazgo resolutorio, a través de la autoridad, la comunicación y el interés por la mejora de su equipo, al que sabe escuchar, pues la comunicación es una de sus principales herramientas; y 7) humildad, que se expresa en el reconocimiento de la verdad y la realidad de las cosas y de los hechos, para lo cual se basa en dos grandes virtudes humanas: la justicia y la sinceridad.

Los alumnos que participaron en el estudio fueron instruidos en estos tipos de liderazgo, para que aprendieran a dirimir entre los distintos estilos de liderazgo que pueden ponerse en práctica en una empresa y, de esa forma, pudieran cumplimentar los cuestionarios que fueron elaborados con esos diferentes estilos como referencia y en los cuales se daban algunas respuestas para que las identificaran y se dejaban también espacios en blanco para que sugirieran otro tipo de liderazgo de todos los estudiados. Los alumnos podían consultar sus apuntes y su manual con el fin de realizar un aprendizaje significativo de los conceptos, de manera que pudieran relacionar la teoría aprendida con la experiencia de cada uno.

### Metodología del estudio empírico

El estudio empírico realizado se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario semiestructurado a una muestra de alumnos del Grado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Católica San Antonio. Se trata de una muestra pequeña que permite hacer un estudio de caso a partir del cual podemos establecer generalizaciones menores. Este cuestionario posibilita adoptar dos enfoques de investigación: uno cuantitativo, mediante preguntas cerradas, y otro cualitativo, mediante interrogantes abiertas, las cuales permiten una mayor flexibilidad, así como una mayor riqueza de la información recopilada.

Para la realización del estudio empírico se pidió a todos los estudiantes de la asignatura Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas con experiencia profesional que contestaran la encuesta de forma voluntaria. De un total de 60 estudiantes recopilamos datos válidos de 40 de ellos, lo que supone un porcentaje de respuesta del 66,7 %. Las personas entrevistadas contaban con experiencia laboral en empresas de diferentes sectores

de actividad; de ellos, 50 % son hombres y 50 % mujeres, con una edad media de 29 años.

Las empresas investigadas, aquellas en las que los estudiantes han ejercido su actividad laboral, son en su gran mayoría del sector de los servicios (asesoría, banca, atención al cliente, comercio, etc.), que representa un 75 %, pero también de la industria (22,5 %) y de la agricultura (2,5 %). En lo referente al tamaño de la empresa, 6 de cada 10 son pequeñas empresas, de menos de 50 empleados.

El cuestionario está compuesto por dos apartados. El primero hace referencia a los datos de clasificación de los encuestados (edad, sexo y modalidad de estudios), así como a los datos de las empresas sobre las que se realiza la encuesta (tamaño, ubicación y actividad empresarial que desarrollan). El segundo se centra en el liderazgo directivo, y en este se identifican los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los directivos empresariales y los mandos intermedios.

## Resultados del estudio empírico

En primer lugar, se pidió a los encuestados que identificaran, en los directivos de alto nivel y los mandos intermedios, los estilos de liderazgo de los directivos de sus empresas, según la relación del líder con sus seguidores. Ellos debían distinguir entre los siguientes: el liderazgo dictador, el autocrático, el democrático, el paternalista y el liberal.

El líder dictador es aquel que no tiene en cuenta a los demás, impone sus ideas y asume todo el poder. Es un liderazgo poco popular, es decir, que se soporta actualmente poco por parte del empleado, porque la cultura ha fomentado un sentido más alto de la libertad y de la participación. Por sectores económicos, el liderazgo dictador se encuentra presente en la agricultura (100 %) y en los servicios (19,5 %). No se halla en ninguna de las empresas industriales estudiadas.

Por su parte, el líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Por sectores económicos, se identifica en el 20 % de las organizaciones industriales y en el 19,5 % de las prestadoras de servicios analizadas.

En el estilo democrático el líder toma decisiones tras potenciar la discusión en el grupo y agradece

las opiniones de sus seguidores. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. En el estudio realizado el liderazgo democrático es el más empleado, y aparece en la industria (50 %) y en los servicios (34,1 %).

Por otro lado, en el liderazgo paternalista el líder tiene confianza en sus seguidores y toma la mayor parte de las decisiones con la entrega de recompensas y castigos, a la vez, como modo de incentivo. En el estudio realizado, el liderazgo paternalista se encuentra presente en un 30 % de las industrias analizadas y en un 17 % de las prestadoras de servicios.

Mientras, el líder liberal adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. No juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, que gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan. Este tipo de liderazgo solo se ha identificado en el sector de los servicios, en los casos analizados, en un 9,7 % de este tipo de organizaciones.

Como se puede observar en la tabla 1, el liderazgo democrático es el más usado entre los directivos de alto nivel en las empresas investigadas, con un 36,5 % de los casos. Sin embargo, aún se utiliza el liderazgo dictador, más propio de épocas anteriores, en un 17,3 % de los directivos evaluados.

**Tabla 1. Estilos de liderazgo en directivos de alto nivel.**

ESTILO DE LIDERAZGO	FRECUENCIA	%
Liderazgo dictador	9	17,3
Liderazgo autocrático	10	19,2
Liderazgo democrático	19	36,5
Liderazgo paternalista	10	19,2
Liderazgo liberal	4	7,8
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

Los resultados referentes al estilo de liderazgo identificado entre los mandos intermedios de las empresas estudiadas se presentan en la tabla 2. Como se puede observar, el estilo de liderazgo más ejercido es el democrático, con un 55 % de los casos, pero también se ejercen, aunque en menor medida, el resto de los estilos estudiados.

**Tabla 2. Estilos de liderazgo en mandos intermedios.**

ESTILO DE LIDERAZGO	FRECUENCIA	%
Liderazgo autocrático	4	10
Liderazgo democrático	22	55
Liderazgo dictador	3	7,5
Liderazgo liberal	4	10
Liderazgo paternalista	3	7,5
Liderazgo por procesos	2	5
No hay mandos intermedios	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

**Fuente:** elaboración propia.

En segundo lugar, se interrogó a los estudiantes sobre cuál es el estilo de liderazgo que creían que se debía ejercer, tanto por los directivos de alto nivel como por los mandos intermedios. En ambos casos, el liderazgo democrático es el más sugerido, con un 55 % de los casos para los directivos de alto nivel y un 45 % para los mandos intermedios.

Finalmente, se pidió a los entrevistados que enumerasen los tres valores más importantes que consideraban que debía tener un buen líder. Al tratarse de una pregunta abierta, los resultados fueron muy diversos. No obstante, se han agrupado en función de su similitud y hemos encontrado que están muy presentes los siguientes valores: la empatía, la confianza, la credibilidad, la comunicación, la motivación, el respeto y la humildad.

## Conclusiones

Los resultados del estudio empírico realizado deben ser interpretados con cautela, puesto que la muestra de empresas investigadas, como se ha explicado, es relativamente pequeña y corresponde, por tanto, a un estudio de caso con el que pretendimos extraer generalizaciones menores, restringidas al caso estudiado. No obstante, representa adecuadamente al tipo de organizaciones existentes en España, fundamentalmente empresas del sector de los servicios (75 %). Por otra parte, ha servido para comprobar que los estudiantes saben aplicar los conceptos teóricos en la práctica profesional, pues han sido capaces de identificar los diferentes estilos de liderazgo ejercidos por los directivos empresariales y por los mandos intermedios. Además, se les ha dado la oportunidad de pronun-

ciarse sobre el estilo de liderazgo que consideran más adecuado.

Podemos concluir que, a partir de los datos aportados por los encuestados, el liderazgo democrático es el más sugerido, con un porcentaje todavía discreto y no significativo para los directivos de alto nivel, un 55 % de los casos, y todavía un 45 % para los mandos intermedios. Pronosticamos que la tendencia puede ir hacia el aumento del porcentaje de este tipo de liderazgo con el devenir del tiempo, como ocurre en otros casos del norte de Europa o Europa Central.

En una sociedad democrática desde 1975, con una cultura consonante que promueve el espíritu participativo, sorprende que coexistan todavía directivos y empleados que utilizan un estilo de liderazgo dictador, más propio y predominante en una época pasada del contexto español. No obstante, también es practicado por las empresas investigadas el estilo de liderazgo democrático –propio de las sociedades avanzadas en el sentido participativo–, tanto en cargos directivos de alto nivel como en mandos intermedios, donde se entiende que hay que delegar y permitir la implicación total del empleado que siente como suyo el proyecto empresarial, aunque de forma muy superior en estos últimos.

Finalmente, en cuanto a los valores que debe tener un buen líder, los resultados confirman la propuesta de Wandosell y Palao Barberá (2012), pues en el estudio realizado se han identificado como valores más importantes la empatía, la confianza, la credibilidad, la comunicación, la motivación, el respeto y la humildad.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHUMADA FIGUEROA, L. (2004): «Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional», *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 3, n.º 1, septiembre, pp. 53-63, <[http://www.uvm.cl/csonline/2004\\_1/pdf/liderazgo.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf)> [22/7/2013].
- ARELLANO, E. (2013): «La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional», *Revista Razón y Palabra*, n.º 62, <<http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>> [12/7/2013].
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN (2010): «El estado de la comunicación en España 2010»,

- <<http://www.dircom.org/publicaciones/estudios>> [12/7/2013].
- BLAKE, R. R. y J. S. MOUTON (1964): *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston.
- CARDONA, C. (2000a): «El liderazgo relacional», <<http://juanfe.org/wp-content/uploads/2013/03/DI-0412.pdf>> [22/7/2013].
- CARDONA, C. (2000b): «Trascendental Leadership», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 21, n.º 4, pp. 201-207.
- FIEDLER, F. E. (1967): *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- GOLEMAN, D. (2013): *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, Ediciones B, Barcelona.
- GOLEMAN, D.; R. BOYATKIS y A. MCKEE (2002): *El líder resonante crea más*, Plaza & Janés, Buenos Aires.
- GROSS, M. (2009): «Definición y características de la cultura organizacional», <<http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>> [12/7/2013].
- HERSEY, P. y K. H. BLANCHARD (1982): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewoods Cliffs, New Jersey.
- HOUSE, R. J. (1971): «A Path-goal Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, pp. 321-339.
- LIKERT, R. (1961): *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, London.
- MACGREGOR, D. (2006): *El lado humano de las empresas*, McGraw-Hill, Londres.
- MAYO, E. (2004): *Critical Evaluations in Business and Management*, Routledge, New York.
- OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z: how American Business can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- PAÑOS ÁLVAREZ, A. et al. (2008): *Organización y gestión de empresas informativas*, Diego Marín, Murcia.
- VROOM, V. H. y P. W. YETTON (1973): *Leadership and Decision-making*, University of Pittsburgh Press.
- WANDOSELL, G. y J. PALAO BARBERÁ (2012): «Siglo XXI: nuevos directivos, nuevas aptitudes», *Cofin Habana*, n.º 3, vol. 6, pp. 72-78, <<http://cofinhabana.fcf.uh.cu>> [2/7/2013].
- ZAYAS AGÜERO, P. M. y N. CABRERA FERREIRO (2006): *Liderazgo empresarial*, Universidad de Holguín.

