

ARTÍCULO

EL PERFIL DEL LÍDER Y EL ÉXITO EN LAS EMPRESAS
LIDERAZGO THATCHERTHE PROFILE OF THE LEADER AND THE SUCCESS IN ENTERPRISES
LEADERSHIP THATCHER

Ing. María Elena Murrieta, MBA.

Estudios de Doctorado en Dirección
Estratégica,
Pontificia Universidad Católica del Perú,
Actualmente.
MBA, Pontificia Universidad Católica de
Chile, 1998
BSEE, Escuela Superior Politécnica del
Litoral, 1995

mmurriet@espol.edu.ec



Econ. María Mercedes Baño Hifóng, Msc.

Escuela Superior Politécnica del Litoral
Economista con Mención en Gestión
Empresarial
Magíster en Docencia e Investigación
Educativa
Universidad Estatal de Guayaquil
Máster en Contabilidad Pública Internacional
(egresada)
Universidad de Guadalajara
Diplomado Superior en Contaduría Pública
Pontificia Universidad Católica de Perú
Doctorado en Administración Estratégica (c)

maria.bano@cu.ucsg.edu.ec

Recepción: 17/03/2017

Aceptación: 30/04/2017

Publicado: 29/05/2017

Resumen

El objetivo de este artículo es analizar los tipos de liderazgo y su influencia en el éxito de las organizaciones, también proponer una definición de los rasgos que debe tener un líder efectivo. Se parte de una revisión literaria que aborda el análisis de las diferentes teorías de liderazgo, ejemplificando el caso de Margaret Thatcher, no vista desde la dimensión del género, sino desde dimensiones como la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo (transformacional o transaccional). Para finalizar se presenta una propuesta de investigación a través de una discusión con los datos recabados concluyendo que el contraste de los estilos de liderazgo con los rasgos personales permiten desarrollar estrategias empresariales de éxito que transformen la sociedad en su conjunto.

Palabras clave: liderazgo, empresas, competitividad, personalidad.

Abstract

The objective of this article is to analyze the types of leadership and its influence on the success of the organizations, also propose a definition of the traits that must have an effective leader. It is part of a literary review that deals with the analysis of the different theories of leadership, exemplifying the case of Margaret Thatcher, not seen since the gender dimension, but from dimensions as the emotional intelligence and the transformational leadership style (or transactional). To finish presents a research proposal through a discussion with the data collected by concluding that the contrast of leadership styles with the personal traits can develop successful business strategies to transform society as a whole.

Key words: leadership, enterprises, competitiveness, personality.

Introducción

El propósito de esta revisión literaria es definir un perfil de líder exitoso. Se revisará los rasgos que un líder debiera tener y que haya liderado con éxito organizaciones o naciones, convirtiéndolo en un líder exitoso. Existen algunos aspectos que giran alrededor de ese perfil como es la cultura (ambiente o contexto) donde se desarrolla, personalidad, inteligencia emocional, se dejara a un lado el tema de género o generación.

La cultura de las naciones tiene una fuerte influencia en el desempeño de las organizaciones y deben ser consideradas cuando se trata de estudiar los rasgos de los administradores exitosos. Al mismo tiempo, muchos estudios que se han enfocado en los atributos de los administradores exitosos se muestra que esos mismos atributos son similares en los administradores exitosos de otros países (De Waal, Van der Heijden, Selvarajah, & Meyer,

2015). Por otro lado, George (2015), en su investigación, publicación aun por ser liberada gratuitamente al público, sugiere que los sentimientos (estado anímico y emociones) juegan un rol central en el proceso del liderazgo. Más específicamente, si la inteligencia emocional, la habilidad para entender y manejar el estado anímico y sentimientos de sí mismo y de los otros, contribuye de forma efectiva al liderazgo de las organizaciones. También, señala cuatro aspectos de la inteligencia emocional, la apreciación y la expresión de la emoción, el uso de la emoción para alcanzar procesos cognitivos y tomas de decisiones, conocimiento acerca de las emociones, y la administración de las emociones.

La teoría del gran hombre explicada por la historia y enseñada por muchos años, donde se destaca el liderazgo militar, famosos como: Alejandro el Grande, Julio César, Almirante Lord Nelson, George Washington; luego en la historia aparecen hombre de paz, como: Mahatma Gandhi, Martin Luther King y Nelson Mandela, deja el cuestionamiento de que los llevo a ser grandes líderes (Gosling, Jones, Sutherland, & Dijkstra, 2012). La famosa líder mujer del siglo XX, Margaret Thatcher, representante global de Bretaña, quien impacto globalmente de forma tremenda, y quien fue cercanamente vista como un "líder alquimista" más conocido como un líder transformacional (Rooke & Torbert, 2005). Thatcher, así como Hitler, Stalin y Mao, quienes cambiaron el mundo; ellos son una definición de grandes líderes, para bien o para mal (Jones, 2015).

Por otro lado, también existen líderes en el área de la tecnología como Steve Jobs quien creó Apple y Pixar, e influenció tanto en el área tecnológica y creativa en el cine. Isaacson (2011) destacó en su introducción como motivación para su escritura.

"La creatividad que puede desarrollarse cuando se combina el interés por la ciencia y las humanidades con una personalidad fuerte era el tema que más me había interesado en las biografías escritas sobre Franklin y Einstein, y creo que serán la clave para la creación de economías innovadoras en el siglo XXI" (p. 5).

Otra variable es el uso del poder para hacer que la organización sea ética, años de investigación claramente muestran que confiar en la tradicional organización basado en el poder no es efectivo cuando las compañías quieren promover la ética en los negocios y su desempeño. No es solamente usar el legítimo poder para establecer códigos éticos y usar el poder coercitivo para obligar a los empleados quienes no están de acuerdo, esto no funciona. Pero las actitudes éticas y comportamiento de los empleados dentro de organizaciones internacionales es una variable dinámica que es posible cambiar por el uso de los valores del líder (Nygaard, Silkoset, & Kidwell, 2015).

Revisión Literaria

No existe una sola dimensión para definir a un líder, existen diferentes estilos, aproximaciones y puntos de vistas como escenarios de liderazgo en diferentes situaciones. Un líder tiene motivos, estilo y actitud. Un líder tiene orgullo de sí mismo: porque es experto en un conocimiento de un sector en particular, en un campo o disciplina; o puede tener un liderazgo general que lidere en diferente contexto. El líder con liderazgo general siempre es visible, claramente visto por todos. También existen líderes que balancean su vida privada de su vida pública, disfrutando ambas identidades con extremo enfoque y pasión. Algunos líderes provocan la participación mientras que otros son autoritarios y toman decisiones individualistas; construyen relaciones con los miembros de su staff, en términos de participación y colaboración. Muchos líderes se enfocan en la acción o en el cambio continuo, otros se conforman con la continuidad y perseverancia de los beneficios acumulados por la historia de la organización. Las opciones de líderes pueden estar determinada por las diferencias en personalidad y el comportamiento. Los cuestionamientos sobre el "¿quién es líder?" están basados en el estilo del líder, en preferencias de personalidad y comportamiento, en la mentalidad del líder, las respuestas del líder ante los conflictos, actitud, enfoque, la forma en la que el líder se ha desarrollado, la raíz funcional y la práctica real de su liderazgo (Gosling, Jones, Sutherland, & Dijkstra, 2012).

Confiar en el líder involucra cierta vulnerabilidad, y la complacencia de los seguidores en lo que hagan está muy fuertemente influenciada por cómo los líderes los tratan (Rousseau et al. 1998). Extensa literatura demuestra que los líderes tienen un rol crítico en provocar la confianza de sus seguidores (Kannan- Narasimhan and Lawrence 2012; Newman et al. 2014). Así, en Schaubroeck et al. (2011) encontró que el líder transformacional logra la conexión con los seguidores basado en la confianza.

La idea de líder diferenciado fue primeramente abordada en la literatura del "leader-member exchange (LMX)" (Chen et al. 2015; Erdogan and Bauer 2010; Liden et al. 2006), y más tarde fue extendida la investigación sobre el líder transformacional (Cole and Bedeian 2007; Cole et al. 2011; Wu et al. 2010). Wu et al. (2010) define al líder diferenciado como "el caso en el cual un líder exhibe varios niveles de enfoque individual de comportamiento a miembros de diferentes grupos". Construir el concepto de líder diferenciado, diferenciado al líder que empodera es definido como una situación en la cual un líder distribuye poder, autonomía, motivación y otros privilegios en el trabajo a los seguidores en cantidades poco equitativas (Li, Huo, & Long, 2015). Existe amplia literatura donde se investigan los estilos de liderazgo en la dirección estratégica: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (Bass B., 1990).

Los líderes transformacionales influyen en sus seguidores haciéndolos comprometerse, incentiva a sus seguidores a pensar críticamente con “novelas enfocadas”, involucra a sus seguidores en procesos de toma de decisiones, inspiran lealtad, mientras reconocen y valoran las diferentes necesidades de cada seguidor para desarrollar un personal potencial (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1994; Yammarino, Spangler, & Bass, 1993). Alienta a los seguidores a buscar nuevas formas de enfocar los problemas y metas, y con la identificación de las necesidades de los seguidores, los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus seguidores a que se comprometan en sus trabajos, y se comprometan a alcanzar grandes resultados para la organización (Walumbwa & Lawler, 2003).

A diferencia del liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas (Bass B., 1990). Algunos líderes son altamente competitivos, por ejemplo Margaret Thatcher necesitaba ganar cada batalla y fue intuitiva en seguir la ruta que ella pensaba que era correcta (Gosling et al., 2012). Kaiser y Kaplan (2103) además reportaron que su estilo interpersonal fue asertivo, enfoque contundente no participativo, permitiendo aproximaciones.

Salovey y Mayer (1990) definen la inteligencia emocional como “la habilidad monitorear sus propios sentimientos y emociones, y el de los otros, discriminando la cantidad de ellos y el uso de esta información para guiar sus pensamientos y acciones”. En una revisión de Mayer y Salovey (1997) sugieren que la inteligencia emocional “involucra la habilidad de percibir adecuadamente, valorar y expresar emociones, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos donde estos faciliten ideas, la habilidad de comprender emociones y el conocimiento emocional, la habilidad para regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual” (p- 77).

La inteligencia emocional representa la habilidad que combina la inteligencia intelectual y emocional para alcanzar una idea. Esto abarca perfil específico, como la habilidad adecuada de identificar sentimientos y emociones e indicar el perfil individual que puede ser visto como forma integrada de una inteligencia emocional global (Vigoda-Gadot & Meisler, 2010). La toma de decisiones emocionales no son opuestas a las racionales y que la inteligencia emocional puede ayudar en desarrollar el desempeño a nivel de los empleados, el nivel del equipo/grupo, y a nivel de la organización (Vigoda-Gadot & Meisler, 2010). Así mismo, diversas investigaciones han encontrado que las habilidades emocionales, entre las que se incluyen la capacidad para percibir, utilizar, comprender y manejar las emociones contribuyen al funcionamiento social óptimo (Denham et al., 2003).

Propuesta de Definición del Perfil del Líder a través de una Aproximación de la Descripción del Perfil de Margaret Thatcher.

En esta revisión de lecturas del liderazgo exitoso y las organizaciones exitosas, donde se trata de definir qué rasgos del líder principalmente priman para llegar al éxito, se usará la literatura que propone Jones acerca del perfil de liderazgo que tuvo Margaret Thatcher, quien trata de definir la característica de líder en sus diferentes dimensiones (Jones, 2015).

Margaret Thatcher fue analítica y orientada a las tareas, raramente evito las decisiones difíciles, siempre visible y extrovertida en su rol de líder. Fue una “leadaholic”, obsesiva en ganar y preservar su rol de líder, y esto siempre la hizo feliz. Ella cambió profundamente en todos los aspectos a Bretaña: económicos, políticos y sociales. Altamente directiva, decía a la gente lo que debía hacer y se reusaba a comprometer y casi siempre no cooperaba ni colaboraba. No era orientada a las personas, comprometida a la disciplina, su rol no era desarrollar a otros, prefería la lealtad y apoyo a equipos que implementaran sus ideas y políticas sin molestos retos. Era efectiva con voluntarios, y partidos políticos que dependían de trabajadores voluntarios. Thatcher, a pesar de operar globalmente, no era una persona cosmopolita. Manejaba el concepto de Unión Europea pero bajo los términos británicos. No se describe a ella como tóxica (Goldman, 2006), pero tampoco como “criatura”.

El rol de liderazgo típicamente requiere liderar operaciones diferentes pero sus dimensiones son relacionadas: cognitivas, emocionales, espirituales y comportamiento (Gill, 2004). El Poder puede cambiar la percepción que el líder tiene de sí mismo, después de la Guerra de las Malvinas, repentinamente ella se vio a sí misma como un líder con poder ilimitado. Cuando fue reelegida por tercera vez, ella empezó a sentirse invencible. La percepción de poder del líder también impacta sobre los seguidores haciendo que ellos se sientan con más o menos poder (Jones, 2015).

El carisma de Thatcher fue parte de su atractivo emocional. Fue más material que espiritual pero moral. Sus valores, incluían la virtud de vivir dentro de sus recursos, ajustándose el cinturón, siendo estoica y tratando de ser mejor, llegó a ser poco atractivo para algunos de sus abatidos seguidores. Así es como ella uso las dimensiones del liderazgo y poder en las cinco áreas claves del liderazgo efectivo según Gill (2004). Thatcher es vista más como un líder transformacional con su país que con individuos. Fue un líder transaccional porque devolvía lealtad por posiciones a sus colaboradores (Jones, 2015). Ella fue claramente autoritaria, individualista y no trabajaba en

equipo, según Warner (2009) fue “decisiva, mandona y cuidadosa” (p. 113).

Ella encontró como un desafío empatizar con sus constituyentes. Aunque era sumamente auto-motivadora, auto-conciencia, auto-controladora y disciplinada en sus hábitos de trabajo, ella no podía ocultar su desprecio por muchos que se encontraban alrededor de ella y podía perder la paciencia, corriendo el riesgo de perder su liderazgo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Ella podía ser encantadora, sociable y diplomática cuando tenía que ser pero siempre por algún propósito. Pero su poca afinidad con sus votantes hizo que al final perdiera, quedando en duda su inteligencia emocional, y según Goleman (1998), la ausencia de algunas de las características de esta inteligencia puede producir un inefectivo liderazgo.

Además para Edelberg (2010), en su escrito sobre personalidad abrasiva, define la personalidad de Margaret Thatcher como tal, así también Levinson (1978) escribió en su artículo que una persona abrasiva tiene la habilidad innata de “agredir” a otros de manera irritante y a veces dolorosa, pero esa habilidad enmascara la necesidad de ser perfecta; estas personas tienen otras características que al combinarse con esta necesidad de perfección crean el comportamiento que ofende a los demás.

Jones y Gosling (2005) desarrollaron un bloque de 8 preguntas para definir el liderazgo: (a) ¿Por qué quiere ser Líder?, (b) ¿Es experto en su área de trabajo para ser líder en esa área?, (c) ¿Es un líder de línea (extrovertido) o práctica el liderazgo silencioso?, (d) ¿Tiene conflicto entre su vida pública y su vida privada?, (e) ¿Cuál es su actitud ante los equipos de trabajo?, (f) ¿Por qué la gente lo sigue?, (f) ¿Es tan bueno siendo líder como administrador? y (g) ¿Cuál es la naturaleza de su herencia?.

Para el caso del ejemplo, Margaret Thatcher (Jones, 2015), se responden las preguntas: Primera: Su padre le enseñó cómo ser líder. Segunda: Ella se preparó como abogado, estuvo en varios cargos públicos con roles de liderazgo, sirvió en diferentes ministerios, adoptó diferentes perfiles, aprendió diferentes aspectos de su trabajo que le servirían como consejos y uso la investigación de mercado para retroalimentarse. Tercero: Siempre fue visible. Cuarto: Su pasión por el liderazgo tomo prioridad ante todo. Quinto: Ella tomo una actitud negativa para el trabajo en equipo (lo miraba como una debilidad y opción de vacilación). Sexto: ella hizo que muchos la siguieran y otros la rechazaran. Séptimo: Ella tenía un sentido meticuloso para los detalles, realizó movimientos radicales para restaurar la economía británica. Octavo: Ella siempre estuvo “sólida” o bien parada para Gran Bretaña.

De Waal et. al (2015), compara el gran desempeño de los administradores de Alemania y Gran Bretaña, usando la referencia del cross-cultural del Liderazgo Excelente de Selvarajah y otros (1995), donde se destacan el gran desempeño en cuatro factores dimensionales que se estructuran en: comportamiento administrativo, influencia ambiental, cualidades personales y demandas organizacionales; se aplicó a perfiles de administradores exitosos de ambos países y se identificaron similitudes y diferencias atribuibles a su gran desempeño como administradores.

Por otro lado, Selvarajah et. al (2013), las mismas dimensiones fueron usadas para examinar el perfil de excelencia del liderazgo en Singapur, evaluando si los valores culturales pueden influenciar en la percepción de los administradores sobre la excelencia en el liderazgo. Tres grupos étnicos participaron en la investigación: Chinos, Indios y Malasios; los resultados sugieren que las diferencias étnicas no son fuertemente determinantes de los valores de la administración en Singapur, sin embargo, el género es visto como un factor diferenciador en el comportamiento de los administradores de Singapur.

Así también, George (2015) sugiere que se el líder efectivo se enfoque en cinco elementos esenciales: desarrollar metas colectivas y objetivas; instalar en otros la valoración de la importancia en las actividades del trabajo; generar y mantener el entusiasmo, confianza, optimismo, cooperación y seguridad; fomentar la flexibilidad en las tomas de decisiones y cambiar; y establecer y mantener una identificación significativa para una organización.

Para evaluar la efectividad de la dimensión del liderazgo transformacional y transaccional, Graham (2015) en su investigación experimental para examinar el impacto del liderazgo y la regulatoria promoción enfocado en el deseo de los empleados en atacar un “comportamiento antiético pro-organizacional”; como resultado se obtuvo que un liderazgo transformacional suscito grandes niveles de comportamiento antiético pro-organizacional que el líder transaccional.

Para finalizar, Katzenbach y Smith (1994) proponen tres indicadores que los líderes deben de seguir: (a) el desempeño individual, (b) el desempeño en equipo y (c) el desempeño organizacional (Gosling, Jones, Sutherland, & Dijkstra, 2012). Gosling (2012), también destacan a Rooke y Torbet (2005), quienes definen la acción lógica del líder de qué manera el líder decide qué hacer cuando existe un ataque basado en su poder. Ellos describen siete tipos de líderes, basados en una extensiva investigación cualitativa sobre las actitudes del liderazgo: el oportunista, el diplomático, el experto, el cumple metas, el individualista, el estratégico y el

alquimista. Gosling (2012) ampliamente destaca los tipos de liderazgo, reúne las diferentes investigaciones que se han obtenido sobre cada uno de ellos relacionando casos evidenciales con la teoría. Manchola et. al (2008) propone un modelo de caracterización y análisis para los estilos de dirección y liderazgo, la estructura general del modelo está formada por dos dimensiones: énfasis en las tareas (resultados) y énfasis en las relaciones (las personas), con estas dimensiones propone cuatro estilos de dirección y liderazgo: el indiferente, el tecnicista, el sociable y el sinérgico.

Discusión

¿Qué sucede con el abuso del poder de ciertos líderes? o quizás el ambiente confunde abuso con personalidad del líder. Para Jones (2015) el caso de Margaret Thatcher muestra que su comportamiento ante el poder fue más bien un poder de mérito no creía en el poder de la sucesión, disfrutaba del mecenazgo y ser mentor de otros y tomar el papel de patrón de jóvenes, pero limitado. Era incansable en la administración del trabajo y su capacidad para absorber el detalle, su decisión y energía era remarcada. Mucho de su poder provenía de su interminable capacidad por sostener con esfuerzo y su negativa a comprometer

sus creencias. En el estudio de Nygaard (2015) indica que el clásico presionar con el puño (poder coercitivo) lidera a un valor antiético en los negocios y un bajo desempeño en el servicio. ¿Qué sucede con la manipulación? En el caso de Thatcher (Kaiser & Kaplan, 2013), su espíritu de pelea dejaba a su gabinete que aprendiera la lección, fue inútil contradecir o amenazarla. Ella se negaba a sí mismo una oposición leal, en contrafuerza ella mantenía su honestidad, su amenaza a sus pensamientos, testear sus ideas y elevar su entendimiento.

Otra dimensión que no se ha tomado en cuenta en este estudio es el género, pero en la introducción fue declarada que no iba a ser tomada en consideración, tratándose con el caso de Margaret Thatcher como una líder y sin mencionar sus características de mujer, pero luego con el avance en la revisión de otras investigaciones si consideran al género como una dimensión que debe ser tomada en consideración, como se muestra en el estudio de Selvarajah (2013) donde se sugiere que siendo Singapur un país globalizado, con alta inversión internacional es marcado su incremento en emplear mujeres administradoras, por consiguiente se debe comprender el cambio de los valores en el comportamiento de los géneros.

Conclusiones y Limitaciones

De acuerdo al caso de estudio y la literatura revisada, se debe tener rasgos de las cuatro factores propuestos por muchos de los investigadores, factores también denominados dimensiones, para un líder sea exitoso y por lo tanto la organización que dirige. Para Isaacson (2011), “su historia, a la vez instructiva y aleccionadora, está llena de enseñanzas sobre la innovación, los rasgos de personalidad, el liderazgo y los valores” (p. 18). Lo cual recalca las dimensiones que debe cubrir un líder. La inteligencia emocional en el sector público ha sido poco estudiada como se destaca en el estudio de Vigoda (2010), los resultados obtenidos demuestran que el corazón más allá de la racionalidad, representada por el sentimiento y las emociones juega un papel esencial en la realidad administrativa. Este resultado es apoyado por la caída de Margaret Thatcher, en el caso escogido como estudio, de la investigación realizada por Jones (2015).

Sin embargo, diferentes investigadores proponen diversos roles y perfiles que un líder debe tener y no han sido considerados, limitando el estudio solo a las dimensiones recientemente estudiadas, y con más considerables investigaciones como es la inteligencia emocional, y las cuatro dimensiones de Selvarajah (2013) comportamiento administrativo, influencia ambiental, cualidades personales y demandas organizacionales, quien considera las aristas que rodean a los individuos en su ambiente. Incluso en el modelo de caracterización y análisis propuesto por Manchola et. al (2008) también abarca indirectamente las dimensiones emocionales (personas) y racionales (resultados). Con una adecuada metodología de investigación, por ejemplo con una meta-análisis bien desarrollada se podría contrastar los diferentes estilos, tipos de liderazgo que han transformado a la sociedad, y de ahí obtener una aproximación más realista de los rasgos de un líder exitoso, considerando el contexto en que su liderazgo se desarrolló y cuál fue el resultado de su organización. Por lo tanto en el caso de Margaret Thatcher no se podría drásticamente decir cuál es rasgo de personalidad.

Listado de Referencias

- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional using Multi-factor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441 - 462.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18, 19 -31.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541 - 553.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1997). *Full range of leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Chen, X. P., He, W., & Weng, L. (2015). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader-member exchange differentiation matters. *Journal of Management*. DOI:10.1177/0149206315598372
- Cole, M. S., & Bedejan, A. (2007). Leadership consensus as a cross-level contextual moderator of the emotional exhaustion-work commitment relationship. *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 447 - 462.
- Cole, M., Bendejan, A., & Bruch, H. (2011). Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: Integrating direct consensus and dispersion models of group composition. *The Leadership Quarterly*, 383 - 398.
- De Waal, A., Van der Heijden, B., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2015). Comparing Dutch and British high performing managers.
- Denham, S. A., Blair, K., DeMulder, E., Levitas, J., Sawyer, K., Auerbach-Major, S., & Queenan, P. (2003). Preschool emotional competence: pathway to social competence. *Child Development*, 74, 238 - 256.
- Edelberg, G. (2010, Diciembre 10). *Personalidad abrasiva*. Retrieved from *Personalidad abrasiva*: www.incae.edu/ES/blog/tag/personalidad-abrasiva/
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1104 - 1120.
- George, J. (2015). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Journal*.
- Gill, R. (2004). Leadership development in MBA programmes. *Business Leadership Review* 1 (2), 1 - 4.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 8, 733 - 746. Publishing Limited 0268-3946 DOI 10.1108/02683940610713262
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76 (6), 93 -102.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The hidden driver of great performance*. *Harvard Business Review*, 79 (11), 42 - 51.
- Gosling, J., Jones, S., Sutherland, I., & Dijkstra, J. (2012). *Key concepts in leadership*. London, England: Sage.
- Graham, K. A., Ziegert, J., & Capitano, J. (2015). The Effect of Leadership Style, Framing and Promoting Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, 126 (3), 423 - 436.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs. La Biografía*. Estados Unidos: Simon & Schuster.
- Jones, S. (2015). What Kind of Leader Was Mrs. Thatcher? *Womens as Global Leaders*, 289 - 303.
- Kaiser, R., & Kaplan, R. (2013). Thatcher's greatest strength was her greatest weakness. *Harvard Business Review*. Retrieved from <http://blogs.hbr.org/2013/04/thatchers-greatest-strength-was>
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 165 - 178.
- Levinson, H. (1978). *The Abrasive Personality*. *Harvard Business Review*.
- Li, S.-L., Huo, Y., & Long, L.-R. (2015). Chinese Traditionality Matters: Effects of Differentiated Empowering Leadership on Followers' Trust in Leaders and Work Outcomes. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-015-2900-1 ISSN 0167-4544
- Manchola, I., & Sanchez, D. (2008) Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25. ISSN 1657-6276
- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organizational citizenship: A case of the head leading heart? *Journal of Business Ethics*, 113 - 123.
- Nygaard, A., Silkoset, B., & Kidwell, R. E. (2015). *Leading by Example: Values-Based Strategy to Instill Ethical Conduct*. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-015-2885-9 ISSN 0167-4544
- Rooke, D., & Torbert, W. (2005). Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76.
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (1), 1 - 1.
- Schaubroeck, J., Lam, S., & Peng, A. (2011). Cognition - based and affect - based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology* 96 (4), 863 - 871.
- Selvarajah, C., Meyer, D., Jeyakumar Nathan, R., & Donovan, J. (2013). Flowers in a Greenhouse: profiling excellence in leadership in Singapore. *Leadership & Organization Development Journal* 34 (8), 784 - 804. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2>
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 72 - 86.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1083 - 1101.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B., Luthans, F., May, D., & Gardner, W. (2004). *Unlocking the mask: Understanding the multiple influence of authentic leadership*. Presented at the University of Nebraska Gallup Leadership Institute Authentic Leadership Conference. Omaha, NE.
- Warner, G. (2009, Diciembre 31). *The Telegraph*. Retrieved from *The Telegraph*: <http://blogs.telegraph.co.uk/news/geraldwarner/100021002/the-thatcher-years-no-time-for-soundbites-when-we-felt-the-handbag-of-history-on-our-shoulders>
- Wu, J. B., Tsui, A., & Kinicki, A. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53 (1), 90 - 106.
- Yammarino, F. J. (1994). *Indirect leadership: transformational leadership at a distance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yammarino, F. J., Spangler, W., & Bass, B. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4, 81 - 102.