

## **Caracterización de los Empleados Colombianos de Acuerdo al Arco Iris de Atributos**

Rodrigo Arturo Zarate Torres  
Absael Antelo

---

El presente artículo es el resultado parcial de una investigación científica llevada a cabo en la ciudad de Bogotá en Colombia, que pretende identificar los atributos de los empleados colombianos. En la gran mayoría de las teorías de liderazgo se habla de dos actores, los líderes y los seguidores, sin embargo, a estos últimos se les ha prestado poca atención; son pocas las teorías acerca de los seguidores que presenta la literatura actual. La presente investigación muestra los resultados de los atributos de los colaboradores o empleados colombianos, con base en el Arcoíris de los atributos de los seguidores, desarrollado por Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010).

Los resultados muestran que los empleados colombianos son poco flexibles a la hora de cambiar y que no saben aprovechar la inteligencia emocional en su lugar de trabajo. Por otro lado, también muestran que estos tienen facilidad de aprender y que son consistentes en su función como miembros de un grupo.

**Palabras clave:** seguidores, atributos de los seguidores, liderazgo.

---

### **INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional son pocas las teorías que se han determinado acerca de los seguidores o empleados, Latinoamérica no es la excepción y lo único que se tiene son traducciones de publicaciones norteamericanas en el tema. Dada la escasez de estudios al respecto, en Colombia y en general en Latinoamérica, el objetivo de la presente investigación es realizar un análisis de las teorías existentes y utilizando el Arcoíris de atributos de los seguidores desarrollado por Antelo, Prilipko, and Sheridan-Pereira (2010), definir el perfil de los seguidores colombianos.

Las teorías existentes hablan de la efectividad del seguidor y algunas de ellas presentan guías para lograr tal efectividad (Chaleff, 1995; Kelley, 1992; Whetton y Cameron, 1991). La metodología empleada inició con una revisión de la literatura existente, se aplicó el Arcoíris de atributos de los seguidores a una muestra de 323 empleados colombianos y se realizaron los análisis correspondientes. La presente investigación es un aporte a las teorías de los seguidores que se están desarrollando a nivel internacional y en particular en la región latinoamericana.

## LOS COLABORADORES

Bennis (2008), menciona que el tema de los colaboradores está cogiendo cada vez más auge a nivel internacional, pues se están realizando un sinnúmero de estudios acerca del liderazgo, mientras que poco se sabe y se ha estudiado acerca de los colaboradores (Thornborrow, 1994; Brown y Thornborrow, 1996). Es tal su importancia que ni la gerencia ni el liderazgo podrían existir sin ellos (Hollander y Kelly, 1992; Lundin y Lancaster, 1990; Vecchio, 1987). Por otro lado, la efectividad del líder también está determinada por el desempeño y éxito de sus colaboradores (Yukl, 2002).

Existen dos razones básicas del porqué estudiar este cargo, la primera de ellas está relacionada con el liderazgo y el poder entender más este proceso y la segunda, está relacionada directamente con los colaboradores, pues se puede llegar a un mayor entendimiento de ellos y así crear programas de capacitación en pro de mejorar sus competencias y desempeño, por lo tanto, lograr el éxito de las organizaciones (Buhler, 1993; Brown y Thornborrow, 1996).

La revisión de la literatura incluye el precursor de los estudios acerca de los seguidores Abraham Zaleznik (1965) y la clasificación que él hace acerca de los mismos, seguido por los estilos de colaboradores determinados por Robert E. Kelly (1992). El siguiente autor en proponer una teoría acerca de los colaboradores es Ira Chaleff (1995), quien escribió acerca del colaborador audaz.

Los autores más recientes son Bárbara Kellerman (2007) y su teoría denominada el Continuum de los Colaboradores y la teoría del Arco Iris de Atributos de los Colaboradores desarrollada por Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010). Esta última, es la base del presente estudio y por consiguiente, se pretende profundizar en la misma, determinar su validez y explorar su aplicabilidad en los países latinoamericanos.

## ARCOIRIS DE ATRIBUTOS DE LOS COLABORADORES

Un atributo es algo que pertenece a una persona, cosa, grupo, etc. es una cualidad, característica o propiedad. La noción de atributo puede ser extendida por el concepto de la teoría de la atribución desarrollada por Kelly (1992), esta explica las formas como los individuos juzgan a otros, basados en el significado que ellos atribuyen a ciertos comportamientos (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010). Aquí se emplea el instrumento desarrollado por estos autores, el cual identifica y mide 12 atributos de los seguidores, los cuales son soportados por teorías, ejemplos y comparaciones y se explican a continuación.

### Facilidad para relaciones interpersonales

Aunque la literatura ofrece poca información acerca de la gerencia de relaciones interpersonales (Clydesdale, 2009), este primer atributo hace referencia al desarrollo de relaciones con sus compañeros de trabajo, o relaciones interpersonales con otros colaboradores o seguidores (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010).

La meta final de los colaboradores o empleados efectivos, es persistir en cultivar un clima de trabajo interpersonal con otros miembros del equipo, que incluye respeto y relaciones armoniosas dirigidas a crear sentimientos de aceptación y de auto-eficacia en el lugar de trabajo (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010).

### **Facilidad para las relaciones y funciones en grupo**

De acuerdo a Menkes (2005), un gran pensamiento nunca comienza ni termina con una sola persona, gente talentosa trabajando junta pueden desempeñarse mucho mejor que si trabajaran solos. Este atributo hace referencia a las expectativas que se crea en las personas alrededor y con las cuales trabaja el colaborador. Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010) mencionan que este atributo se fundamenta en la facilidad que tienen los colaboradores de disminuir conflictos unos con otros.

### **Tolerancia**

La tolerancia es la habilidad de aceptar algo aunque se desaprobe. De acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), se espera de los colaboradores que exhiban una cantidad razonable de tolerancia trabajando solos o en un equipo, adicionalmente, de acuerdo a estos autores, en la práctica la tolerancia indica el apoyo de los colaboradores a las prácticas, acciones o decisiones que toman la gerencia y compañeros de trabajo a pesar de su desacuerdo en dichas acciones.

### **Entendimiento conceptual**

De acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), la evidencia empírica acerca de la relación directa que existe entre un alto nivel de habilidad conceptual y el desempeño. Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010) adicionan que esta habilidad es diferente al concepto de habilidad mental o inteligencia.

Este atributo hace referencia a la habilidad que expresan los seguidores a la hora de tomar decisiones puesto que para hacerlo de una manera rápida y eficaz, se requiere de un entendimiento conceptual de los temas a los que se refieren las decisiones o tareas a ejecutar.

### **Facilidad de aprender y enfrentar el cambio**

De acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), en un universo físico, cambio es una constante. Máxime en las organizaciones cuando tienen la influencia tanto del entorno externo como del interno, el cambio es constante y requiere que los colaboradores estén prestos a asumir el cambio, enfrentarlo y aprender de dichos cambios.

Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), mencionan que un prerrequisito para aprender y enfrentar el cambio es el pensamiento crítico, ya que éste es razonable y reflexivo que se enfoca en que pensar o hacer y que requiere la habilidad de reconocer problemas, reunir e interpretar información, valorar las evidencias y evaluar líneas de pensamiento, puntos de vista, y opiniones personales que contribuyen a formar una acción basada en lo lógico, efectivo y real.

**Facilidad para la comunicación efectiva**

La habilidad para poder transmitir noticias positivas como negativas en la manera más apropiada requiere experiencia, coraje y habilidad (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira 2010). El reto de los colaboradores es poder comunicar nuevas perspectivas con respeto a pesar de que esas ideas sean aceptadas o no (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010). Este atributo hace referencia a la habilidad de los colaboradores de poder comunicar con eficiencia tanto no verbal como verbalmente.

**Consistencia como miembro de un grupo**

La consistencia como miembro de un grupo es clave en la reputación de los colaboradores en el lugar de trabajo (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010). Excelentes colaboradores confían y trabajan efectivamente con otros, enfrentan el cambio y se desempeñan eficientemente, esto puede ocurrir cuando un colaborador es constante puesto que crea ese ambiente de apoyo mutuo (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010; Latour y Rast, 2004). La consistencia crea confianza entre los miembros del grupo, lo cual incrementa las relaciones y por consiguiente el desempeño.

**Facilidad para hacer contribuciones al grupo**

Los colaboradores tienen la responsabilidad de crear una cultura que evoque o haga florecer la creatividad y talentos internos de cada miembro del grupo y además que apoye el deseo natural de cada individuo de contribuir con el grupo (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010). Este atributo hace referencia no solamente a la contribución que hace el colaborador al grupo, sino a su habilidad para ayudar a formar esa cultura donde todos los colaboradores deseen contribuir.

**Inteligencia emocional**

De acuerdo a Aslan y Erkus (2008), los primeros en definir la inteligencia emocional fueron Salovey y Mayer, quienes la definen como la habilidad de percibir emociones, generar emociones para apoyar pensamientos, entender emociones y conocimiento emocional y regular las emociones para lograr un crecimiento intelectual y emocional (Salovey y Mayer, 1997).

Dentro de este atributo y de acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), es necesario definir el termino habilidad política, el cual hace referencia a la habilidad de entender a otros en el lugar de trabajo y usar ese conocimiento para influenciar a los demás para lograr objetivos tanto organizacionales como personales (Ferris et al. 2005). Este atributo se refiere no solamente a la inteligencia emocional sino a la habilidad de usar dicha inteligencia para generar un mejor desempeño y así lograr avanzar hacia los objetivos organizacionales.

**Facilidad de apoyar a otros**

La facilidad de apoyar a otros no hace referencia solamente a la habilidad de ofrecer apoyo emocional, sino además de ofrecer apoyo a las ideas innovadoras y creatividad de los compañeros de trabajo (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010). De acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), este atributo también está asociado a la habilidad de los colaboradores de resolver situaciones problema.

**Flexibilidad**

Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010) mencionando la teoría de Kolb (1984) mencionan que la habilidad para responder flexiblemente al cambio tiene una fuerte influencia en la adaptación y crecimiento de una persona en la vida, esto es llamado flexibilidad adaptativa y aquellos que

poseen un alto índice en flexibilidad adaptativa están listos y dispuestos a adaptar su estilo de aprendizaje a situación de aprendizaje.

Este atributo se refiere a la habilidad de los colaboradores de adaptarse al cambio, de tener la flexibilidad suficiente para cambiar de una dirección a otra, de una tarea a otra, de manejar cada tarea bien y además de saber priorizar (Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira, 2010).

### **Motivación hacia el logro de resultados**

De acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), los líderes aprecian la auto-motivación en los colaboradores a diferencia de la motivación artificial guiada por recompensas monetarias o similares. Los colaboradores son individuos honestos y valientes que crean su propio significado de la vida en vez de perseguir las metas impuestas por la sociedad como el dinero, el poder y la fama, ellos no compiten por poder o liderazgo, ellos desean cooperar para alcanzar las metas (Kelley, 1992).

## **OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

El objetivo principal de la presente investigación es identificar a los colaboradores colombianos en relación con los doce atributos del Arcoíris de atributos de los colaboradores definido por Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010).

Adicionalmente, se tiene el siguiente objetivo específico de determinar si el género tiene alguna relación con los atributos de los colaboradores.

Se estableció que la muestra debería poseer las siguientes características:

- Estar compuesta de hombres y mujeres.
- Todos los participantes deben estar vinculados a una empresa y trabajar en Colombia.

El muestreo se realizó de manera no probabilística y fue un muestreo por conveniencia. Es decir, se ubicaron grupos determinados no probabilísticamente, pero la muestra de personas sí se escogió probabilísticamente, buscando que reunieran los requisitos mencionados anteriormente.

## **ANÁLISIS DE DATOS**

La información recolectada se analizó utilizando el programa SPSS versión 19 en español. Inicialmente se realizaron análisis generales incluyendo el Alfa de Cronbach y luego se obtuvieron las medias y desviaciones estándar para cada uno de los atributos.

La muestra se obtuvo en la ciudad de Bogotá y total se recolectaron 323 encuestas de participantes que cumplieran con los requisitos exigidos en el estudio (tabla 1).

**Tabla 1.** Descripción demográfica de la muestra.

Variable de control		Muestra	
		N	%
EDAD	20 años o menos	1	0,31
	21 – 25 años	34	10,53
	26 – 35 años	216	66,87
	36 – 45 años	65	20,12
	46 – 60 años	7	2,17
GÉNERO	Masculino	168	52,0
	Femenino	155	48,0
EDUCACIÓN	Secundario Completo	0	0
	Universitario Incompleto	13	4,0
	Universitario Completo	200	61,9
	Postgrado	110	34,1
EXPMANPERS – Experiencia en manejo de personal	Menos de 1 año	79	24,5
	De 1 a 3 años	131	40,6
	De 4 a 7 años	70	21,7
	Más de 8 años	43	13,3

**Fuente.** Elaborado por los autores.

Como se mencionó anteriormente, se obtuvo el alfa de Cronbach el cual es de 0,896 el cual es superior al valor de 0,70 mínimo recomendado por Nunnaly (1978), lo cual indica que los datos obtenidos son confiables.

## RESULTADOS

Se pueden apreciar los resultados generales del Arcoíris de atributos de los colaboradores (tabla 2), con la calificación más baja es el de inteligencia emocional, seguido de la flexibilidad. Los resultados sugieren que los colaboradores colombianos no saben utilizar sus emociones para enfrentar los cambios y que además no son flexibles al cambio y que por el contrario son dados a la rutina y la tradición.

**Tabla 2.** Resultado general de los atributos de los colaboradores.

ATRIBUTO	MEDIA	DESV. ESTANDAR
Facilidad para relaciones interpersonales	4,36429	0,50162
Facilidad para las relaciones y funciones en grupo	4,32095	0,52130
Tolerancia	4,20124	0,49819
Entendimiento conceptual	4,33901	0,51568
Facilidad de aprender y enfrentar el cambio	4,46233	0,46943
Facilidad para la comunicación efectiva	4,29618	0,55479
Consistencia como miembro de un grupo	4,46594	0,44800
Facilidad para hacer contribuciones al grupo	4,40000	0,43653
Inteligencia emocional	4,02580	0,58949
Facilidad de apoyar a otros	4,45511	0,47755
Flexibilidad	4,17544	0,61005
Motivación hacia el logro de resultados	4,44040	0,43584

**Fuente.** Elaborado por los autores.

Por otro lado, los resultados muestran que las fortalezas de los colaboradores colombianos radican en la facilidad de aprender y en la consistencia como miembro del grupo. Los resultados son consistentes con las características de la muestra, ya que un gran porcentaje de los participantes se encuentran adelantando estudios postgraduados y por el lado de la consistencia como miembro de un grupo, se refiere a la habilidad de confiar y ser parte de un grupo. Esto es consistente con el hecho de que Colombia es una cultura colectivista de acuerdo a Hofstede (1984), la cual se define como aquella que le da prioridad al grupo en lugar del individuo a diferencia de las culturas individualistas donde la prioridad está en el individuo y no en el grupo. Culturas colectivistas son Guatemala, Taiwán, México, Colombia, entre otras y culturas individualistas Los Estados Unidos y Alemania.

Por otra parte, se muestran los resultados generales por género (tabla 3), en ella se aprecia que los atributos de los colaboradores en las mujeres son mucho más altos que en los hombres. Los resultados muestran que solamente en tres de los atributos los hombres tienen una mayor calificación que las mujeres.



**Tabla 3.** Resultados generales por género.

ATRIBUTO	MASCULINO	FEMENINO
Facilidad para relaciones interpersonales	4,3135	4,41935
Facilidad para las relaciones y funciones en grupo	4,3036	4,33978
Tolerancia	4,2183	4,1828
Entendimiento conceptual	4,3363	4,34194
Facilidad de aprender y enfrentar el cambio	4,4861	4,43656
Facilidad para la comunicación efectiva	4,2262	4,37204
Consistencia como miembro de un grupo	4,4732	4,45806
Facilidad para hacer contribuciones al grupo	4,3917	4,40903
Inteligencia emocional	4,0139	4,03871
Facilidad de apoyar a otros	4,4425	4,46882
Flexibilidad	4,1488	4,2043
Motivación hacia el logro de resultados	4,3795	4,50645

**Fuente.** Elaborado por los autores.

De acuerdo a Yukl (2002), las mujeres poseen mayores habilidades que los hombres en cuanto a inclusividad, relaciones interpersonales, compartimiento del poder y el desarrollo de seguidores, por lo tanto las mujeres pueden ser líderes de nivel superior (Grant, 1988; Helgeson, 1990; Loden, 1985). Aunque se muestran niveles superiores en las mujeres, las diferencias no son estadísticamente significativas (tabla 3).

## CONCLUSIONES

De acuerdo a Antelo, Prilipko y Sheridan Pereira (2010), un liderazgo efectivo no es concebible sin colaboradores o seguidores efectivos. Los mismos autores señalan que cada atributo puede ser enseñado y por lo tanto mejorado. Esta investigación es un primer paso al estudio de los seguidores o colaboradores en América Latina empezando por Colombia.

Los resultados son de gran impacto e importancia al interior de las organizaciones y en especial para las áreas de los recursos humanos, puesto que al mejorar los atributos en los seguidores, las organizaciones pueden esperar un mejor desempeño por parte de estos.

El presente estudio valida lo expuesto por los autores del arcoíris de atributos de los colaboradores, ya que la muestra es estadísticamente confiable. El estudio también identifica y caracteriza los colaboradores colombianos, lo cual es un primer paso muy valioso en el desarrollo y capacitación de los colaboradores, ya que al lograr esto, las organizaciones



pueden desarrollar programas de capacitación mejor dirigidos apuntando a desarrollar o mejorar los atributos con menor calificación determinados en el presente estudio.

Se recomienda realizar estudios similares en otros países de América Latina para poder identificar si la cultura tiene alguna influencia en la efectividad de los colaboradores o seguidores o si por el contrario, la región entera presenta las mismas características o atributos en sus colaboradores. Esto también convendría para las organizaciones internacionales que operan en la región, para así desarrollar un liderazgo más efectivo y un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

---

**Author:** Rodrigo Arturo Zarate Torres

**Email:** razarate@ean.edu.co

**Universidad:** Regent University

Doctor en Liderazgo Estratégico y Magíster en Administración de Empresas – MBA de Regent University en Virginia Beach, Ingeniero Industrial de la Universidad de América. Experiencia Profesional en Corpes Orinoquía, como Vicepresidente Ejecutivo en Ascolfin S.A. entre otras organizaciones Internacionales. Docente en Regent University en Virginia Beach y en diferentes universidades de Colombia. Actualmente es el Director del Doctorado en Gestión de la Universidad EAN y dirige también el grupo de investigación en Emprendimiento de la misma Universidad.

Línea Profesional de Investigación: Mercadeo Internacional, Negocios Internacionales, Liderazgo y Desarrollo Organizacional.

**Author:** Absael Antelo, Ph.D.

**Email:** antelo@uiwtx.edu

**Universidad:** Universidad de Incarnate Word

Es Profesor Asociado del Programa en Educación en la Universidad de Incarnate Word. Posee amplia experiencia en educación superior. Ha sido presidente de dos universidades privadas: Universidad Privada Boliviana y la Universidad Franz Tamayo. Su experiencia como director de la escuela de Santa Cruz, refleja una vida dedicada a la mejora de la educación y el liderazgo para el desarrollo social.

Su interés en investigación incluye estudios de la equidad en la educación superior, evaluación de las necesidades de la organización y la enseñanza, la lengua y la cultura y estudios en el área del liderazgo concentrándose principalmente en el análisis y estudio de los seguidores.

---

## Referencias

Antelo, A., Prilipko, E. V., y Henderson, R. (2011). Rainbow of followers attributes in a leadership process. *International Journal of Management and Information Systems*. 15-2.

- Antelo, A., Prilipko, E. V., y Sheridan-Pereira, M. (2010). *Assessing effective attributes of followers in a leadership process*. Paper European College Teaching and Learning Conference. Dublin, Ireland.
- Aslan, S., y Erkus, A. (2008). Measurement of emotional intelligence: Validity and reliability studies of two scales. *World Applied Science Journal*, 4(3). 430-438.
- Bennis, W. (2008). The art of followership. *Executive Excellence*, 25(4). 4.
- Brown, A., y Thornborrow, W. T. (1996). *Do organizations get the followers they deserve?* *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1). 5-11.
- Buhler, P. (1993). The flipside of leadership – Cultivating followers. *Supervision*, 54. 17-19.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Clydesdale, G. (2009). Management education's blind spot: Management of workplace relations. *Journal of European Industrial Training*, 33(2). 178-191.
- Ferris, G. R., et al., (2005). Development and validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31. 126-152.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 56-63.
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *British Educational Leadership, Management & Administration Society (BELMAS)*, 23(1). 9-11.
- Helgeson, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday/Currency.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hollander, E. P., y Kelly, D. R. (1992). Appraising relational qualities of leadership and followership. *International Journal of Psychology*, 27. 289-290.
- Kellerman, B. (2007, December). What every leader needs to know about followers. *Harvard Business Review*. 84-91.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday Currency.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- Latour, S., y Rast, V. J. (2004). Dynamic followership. *Space Power Journal*, 18(4). 102-114. Recuperado de <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apje.html>
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership: Or how to succeed in business without being one of the boys*. New York, NY: Times Books.
- Lundin, S. C., y Lancaster, L. C. (1990). Beyond leadership: The importance of followership. *Futurist*, 24. 18-22.
- Mayer, J. D., y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey and D. J. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York: Basic Books. 3-34.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., y Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30. 78-102.
- Menkes, J. (2005). *Executive intelligence: What all great leaders have*. New York, NY: HarperCollins.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY, USA: McGraw Hill.
- Peterson, S. J., y Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(1). 26-31.
- Thornborrow, W. T. (1994). *Follow my Leader: An investigation into the perceptions of follower types in the Halifax Building Society, E.M.E. plc & Thornstons plc*. (Tesis de MBA). School of Management and Finance, University of Nottingham.
- Vecchio, R. P. (1987). Effective followership: Leadership turned upside down. *Journal of Business Strategies*, 4. 39-47.
- Whetton, D. A., y Cameron, K. S. (1991). *Developing management skills*. New York: Harper-Collins.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5a. Ed.). Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1965, May - June). The dynamics of subordinancy. *Harvard Business Review*. 119-131.