

Las competencias que determinan a un buen líder (*)

Estudio de la Universidad del Rosario

Por María Liliana Mejía Rodríguez (**)

Descubrir cuáles son las competencias que realmente ayudan a que una persona pueda ejercer en un grupo, influencia y motivación hacia el logro de una meta no es nada fácil a la hora de obtener resultados concretos.

No basta con que un líder tenga la intención de trabajar en equipo, si éste no actúa conforme a las variables que definen esta competencia. Él puede ser consciente de la necesidad de crear equipos y conocer cómo hacerlo, pero si no implementa acciones puntuales que definan este proceder, se queda sólo en la intención y no trasciende a la acción y al logro de resultados.

Muchos autores enuncian con variados términos las características de un líder y resaltan 3 ó 4 habilidades, megahabilidades, hábitos, atributos, ejes de acción, ingredientes básicos, entre otros términos; pero, en realidad, no es tan clara y concisa la manera cómo lograr trascender de un listado del "deber ser" a las acciones y a los resultados efectivos.

Adicionalmente, cada autor desde su propia perspectiva denomina las características del liderazgo de forma distinta, por ejemplo para unos, la confianza es atributo y para otros es característica. Aún más, una misma característica es interpretada por cada autor de manera diferente, es así como, visión para algunos es visión personal conectada con misión y plan de vida, para otros es visión corporativa y para otros es visión compartida por el líder y sus colaboradores.

El presente artículo presenta cómo la línea de investigación de liderazgo de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios de la Universidad del Rosario, identifica las competencias que determinan el liderazgo. Para ello se realizó una revisión bibliográfica de fuentes documentales, donde se identificaron cuáles son las características, atributos, conocimientos, habilidades, actitudes, principios y valores, citados con mayor frecuencia. Una vez identificadas estas características del líder, se retoma el concepto de competencias, para definir operacionalmente cada una de ellas. Finalmente se determina cual es el perfil del líder efectivo para la línea de investigación.

Este documento ofrece una alternativa útil al ejercicio del liderazgo para comprender que no es suficiente orientar los comportamientos hacia las variables que determinan una competencia sino que además la conducta manifiesta de un líder es el resultado de un proceso interno que involucra sus motivaciones, actitudes hacia los demás y sus principios y valores. Por tanto, no sólo se debe conocer una competencia del liderazgo sino que además se debe revisar este proceso interno para actuar coherentemente en la búsqueda de resultados.

Competencias que determinan el liderazgo efectivo

En el proceso de liderazgo intervienen 4 factores. El líder, el grupo de seguidores, la meta establecida y el contexto. La línea hace énfasis en el análisis del líder como persona y en las competencias que éste debe tener para ejercer un liderazgo efectivo.

Es evidente que el liderazgo no es consecuencia de una sola persona sino un proceso de grupo en el cual, a partir de la interacción social y unas metas empresariales concretas, surge el liderazgo. Donde líder y colaboradores se comprometen unas metas y ponen su empeño para lograrlas y en consecuencia el líder de este grupo debe contar con las suficientes competencias para jalonar procesos y conseguir los objetivos propuestos.

El término de competencias, arraigado en la ciencia de la conducta desde los años 60 y 70's por Spencer y McClelland (1) y usado desde los 80's por Blommesthal y Boyatzis (2), ofrece una perspectiva mucho más integral y holística de las habilidades con que cuenta una persona. Normalmente se afirma que una persona tiene una característica en mayor o menor medida debido a su comportamiento y conductas; y éstas son el resultado de un conjunto de motivos, valores, habilidades, actitudes y conocimientos, que se denominan competencias. El Grupo Hay las define: "Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas y de conducta". (3)

Las competencias son el conjunto de motivos, valores, habilidades, actitudes y conocimientos que tiene una persona.

Para operacionalizar lo anterior, cuando se afirma que una persona tiene la competencia de pensamiento estratégico, es el resultado de: el conocimiento que tiene sobre estrategia, las habilidades con que cuenta para elaborar un análisis, plantear opciones de acuerdo al entorno y tomar decisiones más convenientes; las actitudes que tiene frente a las opciones que ha estudiado, los valores y principios que permean las decisiones y las motivaciones que lo llevan a optar por una sola decisión. Una vez verificado lo anterior, si se puede afirmar que se tiene una competencia en pensamiento estratégico puesto que no sólo es conocimiento sino que, sumado a sus habilidades, lo llevan a actuar de acuerdo a sus motivaciones, principios y valores.

La línea de investigación en liderazgo retoma el término de competencias para integrar el conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, principios y valores con que cuenta el líder para su actuación.

Desde esta perspectiva, se presenta el perfil del líder efectivo y las definiciones operacionales de cada competencia para la línea, así:

1. Negociación y manejo de conflictos

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

2. Visión prospectiva

Definición Operacional para la línea

Competencia que el líder posee para visualizar el escenario futuro donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

3. Conocimiento del entorno

Definición operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

4. Pensamiento ético

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

5. Creatividad

Definición operacional para la línea

Es la competencia que el líder posee referida a la diversidad de ideas y soluciones ingeniosas que contribuyen a mejorar procesos, resolver problemas y cumplir con los objetivos empresariales, utilizando y enriqueciendo la información para generar ideas no convencionales que rompan paradigmas.

6. Innovación

Definición operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad, eficiencia y tecnología de punta.

7. Espíritu emprendedor

Definición operacional para la línea

Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

8. Comunicación efectiva

Definición operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

9. Relaciones interpersonales

Definición operacional para la línea

Es la competencia que le permite al líder reconocer que cada ser humano es diferente y se relaciona con otros individuos de acuerdo con sus motivaciones, principios y actitudes; así como la comprensión en las relaciones interpersonales que generan un ambiente de trabajo armónico, de colaboración y respeto, necesarios para el éxito empresarial.

10. Manejo de la incertidumbre y la complejidad

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que tiene el líder para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.

11. Confianza

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder referida al conocimiento de sí mismo, su madurez, seguridad, credibilidad, convicción y seguridad que le transmite a sus colaboradores para el logro de objetivos comunes.

12. Flexibilidad

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder referida a la predisposición, versatilidad y mente abierta para reconocer y adaptarse a los cambios que se generan en el entorno que ayuden a dar soluciones oportunas a tácticas fallidas, sin perder el rumbo de lo originalmente establecido.

13. Autodesarrollo

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder relacionada con el crecimiento personal, el fortalecimiento de sus capacidades personales, comparando lo que se es versus lo que es capaz de hacer, en el proceso de búsqueda de la excelencia.

14. Trabajo en equipo

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder para reconocer e identificar las habilidades y fortalezas de los miembros del equipo optimizando resultados y logrando un rendimiento excepcional con compromiso y confianza mutua.

15. Pensamiento estratégico

Definición operacional para la línea

Es la competencia que le permite al líder determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

16. Administración del tiempo

Definición operacional para la línea

Es la competencia que tiene un líder para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas.

17. Efectividad

Definición operacional para la línea

Es la competencia que tiene un líder para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

18. Pensamiento sistémico

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

19. Tomar decisiones

Definición Operacional para la línea

Es la competencia del líder que comprende la capacidad de juicio, el diagnóstico de una situación específica, la identificación del propósito de la decisión, la priorización de alternativas, la evaluación del objetivo y sus consecuencias y el discernimiento de la solución efectiva a un problema.

20. Motivar equipos

Definición operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder para que su grupo de colaboradores orienten todos sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos. El líder con su carisma es capaz de generar en sus colaboradores la necesidad de logro y el deseo vehemente de contribuir con las metas del equipo.

21. Interés por mantenerse actualizado

Definición Operacional para la línea

Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

De acuerdo a lo anterior, el perfil del líder efectivo es integral: el actuar del líder involucra no sólo aspectos de sus competencias puntuales que requiere para ejercer influencia y motivación en otros, sino que también debe tener competencias que le permitan entender a sus colaboradores y saber leer en ellos potencialidades y debilidades para poder actuar en grupo y finalmente competencias que tienen que ver con el plan de empresa, el proceso estratégico, el entorno y la responsabilidad social. Se puede afirmar que un líder para poder ser un líder efectivo en el actual contexto globalizado no puede renunciar a estos aspectos del proceso de liderazgo. Todas las 21 competencias deben acompañar al líder, así:

Como primera instancia, el líder debe contar con su propio equipaje de competencias, las que le permiten a él como ser humano ejercer influencia y motivación en otros seres humanos. Estas son:

Creatividad, desde su proceso interno el líder genera ideas y resuelve problemáticas.

Innovación, competencia en absoluta relación con la anterior donde a partir del proceso creativo el líder innova, rompe paradigmas y crea nuevos procesos.

Espíritu emprendedor, competencia que permite a las dos anteriores cristalizar las ideas en hechos concretos con empuje que al mismo tiempo le trasmite a sus colaboradores.

Confianza, competencia sin la cual el líder no puede proyectar seguridad y credibilidad para sí y en otros.

Flexibilidad, competencia que le permite adaptarse a todos los cambios del entorno y a situaciones adversas.

Autodesarrollo, competencia que le permite al líder crecer interiormente, lograr coherencia y excelencia personal.

Tomar decisiones, competencia que le permite al líder elegir asertivamente, en relación consigo mismo, sus colaboradores y a la empresa.

Interés por mantenerse actualizado, competencia que le garantiza al líder el aprendizaje continuo.

Como segunda instancia, el líder efectivo debe contar con competencias que le faciliten crear equipos y saber entender a sus colaboradores. Estas son:

Negociación y manejo de conflictos, puesto que esta competencia desde el equipaje del líder le permite plantear soluciones y resolver conflictos entre sus colaboradores, contando con sus principios y valores para conciliar y mediar de manera equitativa.

Comunicación efectiva, competencia que hace parte del equipaje y sin la cual no se puede motivar e influenciar a otros, ni transmitir la visión que quiere compartir y mucho menos, solucionar conflictos, negociar y trabajar en equipo.

Relaciones interpersonales, competencia irrenunciable por ser parte de la interacción social a la cual todos los seres humanos están sujetos y sin la cual no se puede lograr metas con otros. También hace parte del equipaje del líder puesto que cómo se piense de los demás seres humanos con quienes se interactúa así mismo se les tratará, en otras palabras, si un líder considera que los seres humanos con son seres integrales y libres, el líder respetará sus ideas y tendrá en cuenta que no solo están abocados a la productividad sino al desarrollo integral y a la calidad de vida.

Trabajo en equipo, competencia vital en el actual contexto para el logro con compromiso de metas comunes.

Motivar equipos, sin la cual el líder no obtiene el responsabilidad y la orientación hacia el logro por parte de sus colaboradores.

Y en tercera instancia, el líder efectivo empresarial requiere de competencias que le permitirán lograr con éxito el plan de empresa, a partir del conocimiento del entorno y de la responsabilidad social. Estas son:

Visión prospectiva, es entendida por la línea como el escenario futuro donde el líder quiere llegar empresarialmente y hacia donde empuja a sus colaboradores para constituirlos como una visión compartida y llena de prospectiva.

Conocimiento del entorno, esta competencia está ligada con el plan de empresa pero con el conocimiento de las oportunidades que el entorno pueda otorgar para que el líder genere una ventaja competitiva.

Pensamiento ético, esta competencia está orientada tanto al equipaje del líder como a su responsabilidad social para con la empresa y para con el entorno y el sector donde opera.

Manejo de la incertidumbre y la complejidad, competencia que obliga al líder a tener una mente abierta para entender el caos y la incertidumbre pero que le lleva a liderar la empresa bajo el actual contexto globalizado.

Pensamiento estratégico, competencia que faculta al líder para posicionar a la empresa y cumplir con el plan de la misma.

Administración del tiempo, competencia del equipaje del líder la cual le permite establecer con criterio prioridades para la empresa.

Efectividad, competencia que le permite al líder lograr resultados con calidad.

Pensamiento sistémico, competencia que le ofrece al líder integralidad al actuar en la empresa.

Después de este análisis, como se puede observar, todas las competencias están interrelacionadas y sus límites no son tajantes y mucho menos excluyentes, todo lo contrario, están entremezcladas, se puede afirmar que son espirales conectadas y que unas competencias llevan a otras y que otras competencias hacen parte del desglosamiento de otras. De otra parte y complementando, una competencia hace tanto parte del equipaje del líder como parte del propósito de empresa, y de acuerdo al pensamiento ético del líder hacen parte del entorno y la responsabilidad social.

Ahora bien, este listado no se debe convertir en un listado más del deber ser del líder. Lo que se propone es estudiar estas competencias y revisar como ya se menciono lo que lleva a un ser humano a actuar con determinadas competencias, es decir, saber si se queda sólo en la intención y revisar sus acciones y el logro de resultados, sólo así se podrá trascender a la teoría y desarrollar estas competencias.

En este sentido y a partir del análisis de estas competencias, la línea de investigación de liderazgo de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, de la Universidad del Rosario, construyó un instrumento denominado Escala de Valoración de las Competencias Determinantes del Liderazgo, el cual evalúa cada competencia de manera ascendente con conductas. El orden de éstas, está en función de la intención, la acción realizada y la efectividad de la acción realizada. Las conductas se presentan en escenarios específicos como: toma de decisiones cotidianas y relación con los colaboradores. La escala se aplica tanto a los líderes (autovaloración) como sus colaboradores (valoración colaboradores).

Los resultados una vez aplicada la escala de valoración de competencias son:

1. Identificación de las competencias efectivas del líder valorado. A partir del instrumento se conoce cómo se autovalora el líder y cómo lo valoran sus colaboradores y se identifica en cuales de las competencias el líder se queda tan solo con la intención de actuar con base a una competencia y no logra resultados.
2. Determinación del perfil de liderazgo. Se establece el perfil con base a las competencias que tanto los colaboradores como el líder coinciden en valorar con puntaje máximo en intención, acción y resultado. Lo que permite afirmar que la percepción social es un elemento vital dentro del proceso del liderazgo puesto que no basta con que un líder se valore como tal si no que él no existe sin el reconocimiento y legitimación de sus colaboradores.
3. Plan de formación de ejecutivos. La identificación de fortalezas y competencias por mejorar permite diseñar un proceso de formación y desarrollo de líderes, basado en el enfoque de competencias.

Este ejercicio deja enseñanzas valiosas, la primordial es que se logra superar el conocimiento de una competencia y su intención de actuar con base en ella, con resultados concretos desde la implementación de concepto de competencias. Este enfoque muestra la probabilidad del ejercicio del liderazgo en empresas basado en una gestión por competencias.

Por tanto, es importante que los líderes conozcan los componentes de las competencias para que revisen tanto su intención, acción y resultados, puesto que en algunas ocasiones se quedan cortos a la hora de lograr objetivos concretos y no trascienden del conocimiento de una competencia por lo cual es vital para el ejercicio del liderazgo obtener resultados en estos tres pasos para lograr un liderazgo efectivo y adquirir su desarrollo desde planes de formación y desarrollo basados en este enfoque.

En los siguientes tres enlaces usted podrá conocer en detalle las características que con mayor frecuencia los autores enuncian para definir un liderazgo efectivo.

Tabla No. 1: la competencia de liderazgo según Warren BENNIS, Burt NANUS, James O'TOOLE, Stephen COVEY, Philip CROSBY, Max DEPREE, John GADNER y Jennifer JAMES

Tabla No. 2: la competencia de liderazgo según Lynne Joy McFARLAND, Paulo Roberto MOTTA, Sheila CANE, Charles HANDY, Bob WALL, Mauro RODRÍGUEZ, Alfred DeCRANE, y David PINCUS.

Tabla No. 2: la competencia de liderazgo según Alfonso SILICEO, Peter KOESTENBAUM, Peter SCHOLTES y Robert DILTS

(* Este artículo hace parte de la alianza de contenido entre el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario y gestionhumana.com (**) María Liliana Mejía Rodríguez es psicóloga, U. Santo Tomás, Bogotá; máster en Dirección de Recursos Humanos, Instituto de Empresa, Madrid, España. Investigadora de la Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. Universidad del Rosario. Bogotá: febrero de 2001.

Notas de pie de página (1) SPENCER, L. M. y McLELLAND, D.C. Competency Assessment Methods; History and state of the Art. Hay and McBer Research Press, 1992. (2) BOYATZIS, R.E. The Competent manager. John Wiley and Sons, 1982. (3) HAY GROUP, Las competencias, Madrid: Editorial Deusto, 1996.p.56

Bibliografía BADARACCO Joseph y ELLSWORTH Richard. El liderazgo y la lucha por la integridad. Bogotá: Editorial norma.1994.

BARNES, Tony. Como lograr un liderazgo exitoso. Guía su organización hacia el futuro. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997.

BOYATZIS, R.E. The Competent manager. John Wiley and Sons, 1982.

BRUGGER WALTER, diccionario filosófico. Editorial Herder, 1980.

CANE, Sheila. Cómo triunfar a través de las personas. Bogotá McGraw Hill, 1998.

CHIAVENATO Idalberto, Teoría General de la Administración. McGraw Hill, 1995.

COOK, Marshal. Coaching efectivo. Bogotá: McGraw Hill, 1999.

CORNEJO MIGUEL ANGEL, Enciclopedia de la excelencia. México: Grijalbo S.A., 1996

COVEY Stephen, Características de los líderes. EN: BOYETT, Joseph, Jimmie, Hablan los gurús. Bogotá: Grupo editorial Norma, 1999.

CROSBY Philip, Los principios absolutos del Liderazgo. Bogotá: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

DeCRANE, Alfred. Un modelo constitucional de liderazgo. En: el líder del futuro. The Drucker foundation. Bogotá: Deusto, 1996.

DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario innovador. Bogotá: grupo editorial norma. 1994

DuBRIN, Andrew . Liderazgo Fácil. México: Prentice Hall, 1999.

FIELDLER, Fred. Engineer the job to fit the manager. Harvard Business Review . Septiembre–october 1965.

FISHER, Roger; URY, William y PATTON, Bruce. Sí ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Bogotá: Grupo editorial norma, 1995

FLOYER, Andrew . Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Barcelona: Paidós Empresa 15, 1997.

GINEBRA, Joan. El liderazgo y la acción. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A, 1997.

GUBMAN EDWARD L., El talento como solución. Bogotá: McGraw Hill, 2000.

HANDY, Charly El nuevo lenguajes de la labor de organización y sus consecuencias para los líderes. En: el líder del futuro. The Drucker foundation. Bogotá: Deusto, 1996.

HARVARD BUSINESS REVIEW, Liderazgo. Bilbao: Ediciones Deusto S.A., 1999.

HAYGROUP. Las competencias, Madrid: Editorial Deusto, 1996.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John. Administración. Thomson editores, 1999.

IBARRA VALDES, David. Los primeros pasos en el mundo empresarial. México: Limusa, 1965.

JAMES Jennifer. Habilidades de liderazgo para una nueva era. Barcelona: Grupo editorial Paidós, 1998.

KOTENBAUM Peter, El Liderazgo la grandeza interna, Bogotá: Prentice Hall, 1999.

KOTTER John P., El Líder del cambio. México: Mc. Graw Hill, 1997.

KOTTER, John P. El factor liderazgo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1990.

McFARLAND, Lynne Joy: SENN, Larry y CHILDRRESS, John. Liderazgo para el siglo XXI. Bogotá: McGraw Hill, 1997

MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa, /94a.

1998.MOTTA, Pulo Roberto. El arte y la ciencia de ser dirigente. Bogotá: Tercer mundo. S. A., 1999.

NANUS, Burt. Liderazgo visionario. España: Granica, 1994.NICHOLSON, Trish. Como mejorar su equipo de trabajo. Bogotá:TM editores, 1998.

O'TOOLE, James. El liderazgo del cambio. Cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. México, 1996.

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert En: QUIGLEY, Joseph. El liderazgo y la acción. Bogotá: McGraw Hill, 1996.

PINCUS, David, y DeBONIS, Nicholas. El Gran jefe. México McGraw Hill, 1995.

RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro. Lenguaje creativo para líderes. Bogotá: MacGraw Hill, 1999.

SALLENAVE Jean Paul. Planeación estratégica. Bogotá: Grupo editorial norma, 1990.

SCHOLTES, Peter. Cómo Liderar. Manual práctico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.

SENGE, Peter. La Quinta disciplina. Bogotá: Grupo editorial norma, 2000.

SILICEO, Alfonso. Liderazgo para la productividad en México. México: Limusa, 1995.

SPENCER, L. M. y McLELLAND, D.C. Competency Assessment Methods; History and state of the Art. Hay and McBer Research Press, 1992.

TAFFINDER, Paul. Los nuevos líderes. Cómo lograr la transformación corporativa por medio del liderazgo dinámico. México: Panorama Editorial, S.A. de C.V., 1998.

WALL, Bob, SOLUM, Robert y SOBOL, Mark. El líder visionario. México: Panorama, 1994.

WATZLAWICK, Paul, BEAVIN BAVELAS, Janet y JACKSON, Don. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona: Editorial Herder, 1989.