

Fundación Universitaria Los Libertadores

Facultad de Psicología

Seminario Presencial

Salud Mental: Contextos, Retos y Cuestionamientos

**Ensayo: Liderazgo Competente en las Organizaciones, Mitigando el Acoso
Laboral**

Diana Marsela Martínez Méndez, Tatiana Catalina Velasquez

Resumen

El presente ensayo surgió a partir de la experiencia laboral de las autoras, durante la cual se conocieron diferentes posturas y comportamientos de liderazgo, lo que motivó para consultar sobre las estrategias y competencias significativas con las que debe contar un líder en cualquier organización. A partir de ello, adicionalmente, fue posible conocer las implicaciones del acoso laboral y el aporte del líder para la mitigación del mismo. Para las organizaciones es preciso impulsar el desarrollo de los líderes más cercanos a la operación cotidiana de las empresas y para que sean agentes cohesionadores de sus equipos, ayudando al desarrollo, la competitividad y en la creación de espacios laborales cordiales, de bienestar y desarrollo laboral, personal y profesional.

Palabras claves: liderazgo, competencias del líder, comportamiento de liderazgo, competitividad y acoso laboral.

Abstract

The present paper arose from the labor experience of the authoresses, during which different positions and behaviors of leadership knew, which it motivated to consult on the strategies and significant competences which a leader must rely on any organization. From it, additional, it was possible to know the implications of the labor harassment and the contribution of the leader for the mitigation of the same one. For the organizations it is necessary to stimulate the development of the nearest leaders to the daily operation of the companies and in order that they are agents cohesionadores of his teams, helping to the development, the competitiveness and in the creation of labor cordial spaces, of well-being and labor, personal and professional development.

Keyword: Leadership, competences of the leader, behavior of leadership, competitiveness and labor harassment

Introducción

El sector socioeconómico en Colombia ha demandado atreves del tiempo de organizaciones sostenibles y empleadoras, exigiendo niveles de gestión con calidad y desarrollo permanente de conocimiento para los trabajadores donde se respeten los derechos del trabajador y se generen espacios de bienestar tal y como lo señala la Congreso de Colombia, Ley 50 (1990). Así mismo se requiere de líderes

altamente capacitados que promuevan y transformen organizaciones y colaboradores, que se fortalezcan espacios laborales óptimos y libres de acoso laboral según (Ley 1010 de 2006). El presente trabajo de investigación busca conocer las características de un líder competitivo y como este consigue el éxito de la organización y los trabajadores, ejecutando planes de promoción y prevención encaminados a la mitigación de acoso laboral y la prevalencia de la salud mental de los trabajadores, fortalecimiento de competencias y buenas relaciones laborales.

Para las organizaciones es preciso impulsar el desarrollo de los líderes más cercanos a la operación cotidiana para que sean agentes cohesionadores de sus equipos, ayudando al desarrollo y competitividad. En atención a la anterior reflexión se deriva la inquietud por conocer ¿Cuáles son las características que hace que un líder competitivo contribuyan al éxito de la organización y de los trabajadores?, y por consiguiente, se plantea como posible respuesta que algunas organizaciones cuentan con pocos casos de éxito, debido a que sus líderes nos son más que jefes preocupados por cumplir con las tareas estrictamente necesarias y controlar a sus equipo de trabajo, determinado como un liderazgo mecanicista enfocado al cumplimiento económico de la compañía y dejando de lado el bienestar de los colaboradores (Medina, Cewi, Nava, Angel, Bong, Ironu. 2013, p. 134).

His leadership represents an important focus in the administrative process; it is affected in workers to make them more committed to accomplish what is required of them. The leadership focuses on pushed the workers to use their skills and abilities in the implementation of activities to achieve the organization goals through effective leadership that affect their behavior and cause them willing to work (Bass, 1985, p. 287).

[El liderazgo representa un enfoque importante en el proceso administrativo; este se ve afectado en los trabajadores para que sean más comprometidos con lograr lo que se requieren de ellos. El liderazgo se centra en motivar a los trabajadores para que utilicen sus habilidades y destrezas en la ejecución de las actividades para alcanzar los objetivos de la organización a través de un liderazgo efectivo que afecte su comportamiento y lograr que estén dispuestos a trabajar] (Bass, 1985, p. 287).

Por lo general se habla de que en las organizaciones se deben tener buenos líderes para que estas tengan respuesta a todas sus necesidades, incluso toma decisiones de alta complejidad que en el tiempo les permita ser exitosas. En ese sentido, las organizaciones de hoy se ven en la necesidad de desarrollar planes de acción que las lleve a la consecución de objetivos y les permita mantenerse en un ambiente cambiante, globalizado, tecnificado y competitivo encaminado a las transformaciones que exige la sociedad soportada en un liderazgo presente. (Delgado-Torres & Delgado-Torres, 2003, p.83).

Senge (1992) plantea la siguiente definición de líder “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significa andar para adelante” (p. 81). De acuerdo a la definición anterior se generan inquietudes acerca de la definición de liderazgo ya que toma al líder de una manera individual; mientras que Kotter (1988) indica que el liderazgo es el proceso de mover un grupo en alguna dirección mediante medios generalmente no correctivos. El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados al desempeño de grupo a largo plazo (p, 164).

Se plantea que la eficacia del liderazgo para favorecer el cambio organizacional, depende de la forma en que éste se asuma. Si se asume el cambio desde la visión tradicional, el énfasis estaría más centrado en el sujeto y en la interacción unidireccional líder seguidor, características que demarcarían un liderazgo más transaccional (Contreras Torres, Francoise, Barbosa Ramírez & David. 2013, p. 155).

Definido liderazgo de esta forma, es posible decir que el líder debe ser una persona ejemplar para cualquier organización y que se preocupa por el bienestar de los colaboradores, para lograr dichas disposiciones el líder debe desarrollar ciertas competencias, que a su vez generan conciencia en el individuo y le permite autocriticarse de forma honesta analizando cada una de sus acciones en caminado a la construcción de liderazgo competitivo.

“When leaders interact with followers they employ combination of traits, skills and behaviors that is called leadership style” (Zahid, 2012, p. 235).

[Cuando los líderes interactúan con los seguidores que emplean combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que se llama estilo de liderazgo] Lussier, 2004. P. 174).

En el ámbito de las organizaciones se dan dos enfoques fundamentales a señalar (Medina, Cewi, Nava, Ángel, Bong & Ironu, 2010, p. 135). Según el pensamiento mecanicista y el pensamiento sistémico, los cuales forjan a diario espacios de aplicación que lleven a los resultados esperados, de acuerdo a los objetivos de la organización, y que rigen al estilo de liderazgo presente; sin embargo, la razón más importante de cualquier organización para que evolucione en el tiempo, es el comportamiento humano, definido como esa diversidad de

pensamientos, lógicas y realidades que vive el ser humano en los diferentes escenarios de la vida (Medina, 2010).

En pensamiento mecanicista (Medina, Cewi, Nava, Ángel, Bong & Ironu, 2010, p. 135) hace referencia a los resultados que se dieron luego de la revolución industrial con el surgimiento de las máquinas, las cuales relevaron muchas actividades laborales del hombre, dando paso a métodos de trabajo como análisis del tiempo y acatamiento exacto de instrucciones que no daba cabida al pensamiento del trabajador. La comunicación no era un factor esencial, y mucho menos la retroalimentación para el verdadero concepto de liderazgo, convirtiendo al colaborador en una maquina más a reemplazar ante el incumplimiento de tareas, sin tener en cuenta al ser humano.

Por lo anterior, es posible señalar que la figura de líder transforma y predomina en cualquier organización constantemente. El éxito de su labor depende del desempeño y competencias desarrolladas de acuerdo con el contexto laboral donde interacciona, pues los contextos son diferentes y exigen retos de acuerdo a la época y espacio.

Soportados en el pensamiento sistémico Ulloa (2000) afirma que el pensamiento sistémico, “es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa” (p, 55). De este planteamiento se infiere que la actitud del ser humano prevalece ante cualquier acción indiferente del contexto donde interactúe el hombre, y es por ello que la visión de los departamentos de gestión humana en las organizaciones de hoy deben empoderarse de procesos de

selección flexibles e integrales frente a las competencias con las cuales cuenta los trabajadores que a su vez permitan la transformación de actitudes en beneficio y crecimiento de la organización y del colaborador,

El liderazgo sistémico genera oportunidades para que todos en la organización puedan experimentar satisfacción gracias a su desempeño y a la efectividad de sus labores, también es promotor de los valores al interior de las organizaciones aportando a las relaciones interpersonales tanto con el cliente interno como externo. (Medina, Cewi, Nava, Ángel, Bong & Ironu, 2013, p.136).

Transformational leadership is an approach that has had an immense impact on leadership as a field of inquiry (Antonakis, 2012). The results described above indicate that transformational leadership seems to be associated with increased levels of performance and helping behaviors in the Brazilian work context. Our research also observes that subordinates of individuals that are perceived as transformational leaders report stronger identification with their superiors and higher levels of self-efficacy regarding their work. In addition, we proposed and found preliminary evidence that these two mechanisms, identification and efficacy beliefs, can be routes through which transformational leaders are likely to promote follower contextual and task performance. (Cavazotte, Moreno & Bernardo, Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy, 2013, p. 322).

[El liderazgo transformacional es un enfoque que ha tenido un inmenso impacto en el liderazgo como un campo de investigación (Antonakis, 2012). Los resultados de algunos estudios indican que el liderazgo transformacional

parece estar asociado con mayores niveles de rendimiento y ayudar a los comportamientos en el contexto laboral brasileño. Nuestra investigación también señala que los subordinados de los individuos que son percibidos como líderes transformacionales reportan identificación más fuerte con sus superiores y mayores niveles de autoeficacia en relación con su trabajo. Además, propusimos y encontramos evidencia preliminar de que estos dos mecanismos, las creencias de identificación y de eficacia, pueden ser rutas a través del cual los líderes transformacionales puedan promover contextual seguidor y la ejecución de tareas]. (Cavazotte, Moreno & Bernardo, 2013, p.35).

Castro (2007) indica que un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad, dado lo anterior el líder debe contar con características propias como análisis futuro, estrategia y entorno, asertividad, proactividad, empatía, motivación, ética y credibilidad, grandes dotes de comunicación, creador de equipos orientados a resultado, adaptarse al cambio con flexibilidad aprendiendo de los errores.

The organizations increasingly want leaders who are driven to serve the people they lead, and they are seeking ways to identify predictors of servant leadership to ensure that those they place in management positions possess the attributes of a servant leader. Until now, very little research has been conducted in this area. Thus, we investigated emotional intelligence as an antecedent of the different dimensions of servant leadership. Our findings, based on assessments of 75 civic leaders and 401 of their followers, suggest that

emotional intelligence is a good predictor of a leader's servant-leader ideology, but may not be a good predictor of servant-leader behaviors as rated by the leaders' followers. (Harvey, 2014, p 185).

[Las organizaciones quieren cada vez más líderes que estén motivados a servir a las personas que dirigen, y que están buscando formas de identificar el liderazgo de servicio para asegurar que aquellos que ocupan puestos directivos poseen los atributos de un líder competitivo. Hasta ahora, muy poca investigación se ha llevado a cabo en este ámbito. Por lo tanto, se investigó la inteligencia emocional como un antecedente de las diferentes dimensiones de liderazgo de servicio. Nuestros resultados, basados en evaluaciones de los 75 líderes cívicos y 401 de sus seguidores, sugieren que la inteligencia emocional es un buen indicador de la ideología de un líder pero no puede ser un buen predictor de comportamientos subordinado - líder como se ha calificado por los seguidores de los líderes). (Paul Harvey, 2014, p.121).

Después de ir por este recorrido sobre las diferentes posiciones de liderazgo y las características que describen un líder competitivo, es posible pensar que un líder competitivo es capaz de llevar a la organización al éxito no solo a nivel económico, sino que además debe logra un equilibrio entre el éxito de la empresa y la estabilidad de los trabajadores, hasta aquí de desarrolla ampliamente la visión de liderazgo.

Luego también es preciso exponer que la influencia de administrativos y líderes en las organizaciones es significativa respecto del trato hacia el colaborador, siendo protagonistas de espacios libres de maltrato o acoso laboral pues la Ley de Acoso Laboral en Colombia, señala:

Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo, EL acoso laboral puede llevar al trabajador a patologías que no le permitirán desempeñarse de forma adecuada en sus labores diarias dado que está expuesto al Maltrato Laboral; donde encontramos características como: la Persecución laboral, Discriminación laboral, Entorpecimiento laboral y la Inequidad laboral (Ley 1010 de 2006, Art 2, p. 423.).

Las manifestaciones del acoso laboral pueden ser muy evidentes gracias a la sintomatología que se refleja en los comportamientos del trabajador.

García Izquierdo, Mariano; Llor Esteban, Bartolomé, García Izquierdo, Antonio León y Ruiz Hernández, José Antonio (2006) indican que el mobbing produce un deterioro en la salud que puede llevar a una patología propia del estrés y a la incapacidad laboral. (p.381).

Para Hirigoyen (2001) “los primeros síntomas que aparecen son muy parecidos al estrés: cansancio, nerviosismo, problemas de sueño, migrañas, problemas digestivos, lumbalgias; pero si el acoso persevera en el tiempo, entonces se puede establecer un estado depresivo mayor (p 512)”. E incluso es posible que se den comportamientos sustitutorios, como bien pueden ser adicciones o conductas evocativas.

Rojas (2005) considera que el acoso laboral puede darse bajo las siguientes modalidades: agresión, maltrato, humillación, persecución, discriminación y entorpecimiento. Puede provenir de parte del empleador o del trabajador. Lastimosamente los índices de maltrato en poder del superior o del compañero de trabajo se mantienen en niveles parecidos y persistentes, en algunas organizaciones sur más por parte de los compañeros.

En aras de garantizar y hacer visible el respeto por los derechos del trabajador el gobierno colombiano ha generado gran importancia al ámbito laboral y es por ello que en la Ley 1616 Salud Mental del 21 de enero de 2013 Artículo 9 Promoción de la salud mental Y prevención del trastorno mental en el ámbito laboral indicando:

Las Administradoras de Riesgos Laborales dentro de las actividades de promoción y prevención en salud deberán generar estrategias, programas, acciones o servicios de promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental, y deberán garantizar que sus empresas afiliadas incluyan dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo para proteger, mejorar y recuperar la salud mental de los trabajadores. (Ministerio del Trabajo y Protección Social, 2013, p. 30).

Por lo anterior, es importante destacar la importancia del buen trato hacia el trabajador, garantía de sus derechos y la constante preocupación e interés por los diferentes entes legales en mantener y promover espacios laborales justos y

conformes a la ley. En una encuesta realizada por el (Ministerio de Salud y de la Protección Social, 2013).

El acoso laboral en sus diversas facetas se reportó en proporciones entre el 3% (acoso de subalternos a superiores) y el 6% (acoso por parte de superiores).mientras que en la segunda encuesta llama la atención “el acoso laboral con 9.4% de todos los niveles (del jefe inmediato (5%), del compañero de trabajo y del subalterno (4.4%) (p.30).

Comparadas las respuestas de las dos encuestas, llama la atención el aumento del 0.4% del acoso, sin embargo, este incremento de acoso laboral se manifiesta en la relación entre compañeros, más que de superiores a subalternos, lo que a su vez permite evidenciar que los índices de acoso laboral en Colombia no son altos, por lo menos es lo que es posible deducir ante la anterior encuesta propuesta por (Ministerio de Salud y de la Protección Social, 2013).

En consecuencia, también es posible inferir que el interés las organizaciones por desarrollar conocimiento en los líderes y potencializar competencias de trabajo en equipo suele ser efectivo acorde con las estadísticas relacionadas en la encuesta anterior.

López Cabarcos, Ángeles, Vázquez Rodríguez, Paula y Montes Piñeiro, (2010) analizan el papel de algunos factores psicosociales como antecedentes de mobbing, exigencias psicológicas cuantitativas, claridad de rol, apoyo social, calidad de liderazgo e influencia, donde se evidencia que el bajo nivel de control sobre la tarea; el bajo nivel de apoyo social, sobre todo de los superiores (alrededor del 70% de los trabajadores considera que puede pedir apoyo a los compañeros; únicamente

el 53% afirma que puede pedir apoyo a los supervisores¹); el contacto permanente con clientes que pueden derivar en situaciones de violencia; o la falta de formación y educación de los trabajadores del sector. Incluso, algunos autores han mencionado la presencia de un estilo de liderazgo inadecuado. Como fuente de muchos abusos en el sector de la restauración Este resultado coincide con la percepción que tienen los trabajadores de esta empresa respecto al estilo de liderazgo y de dirección ejercidos por sus superiores (p. 216).

Conclusiones

Podemos concluir que un líder competitivo con las características descritas es este ensayo juega un papel decisivo en lo que respecta a la prevención del acoso laboral y para generar estrategias para que se cumpla todo lo estipulado en las leyes anteriores, teniendo un liderazgo claro y gestionando desde los trabajadores, en las relaciones laborales que deben estar formadas desde un compromiso ético, apoyando las relaciones interpersonales sanas donde la prioridad de cualquier trabajador sea su trabajo y su crecimiento laboral.

El líder puede promover el sentido de pertenencia e influenciar a su grupo de trabajo esto basado en la singularidad, la subjetividad y la diversidad, autonomía generando unas buenas relaciones laborales y haciendo que los colaboradores sean más humanos.

Cuanto mayor sea la inteligencia de los líderes en la humanización del trabajo y las relaciones con su entorno va ser menor el riesgo de fracasar o caer en casos de acoso laboral. Es importante que se visualice el entorno y si existe o no dentro

de la organización acoso laboral, para esto debe tener una comunicación eficaz donde genere espacios para interactuar con los colaboradores, para poder generar alarmas que puedan estar afectando la salud mental y evitar tales situaciones a tiempo.

Otra competencia que debe despertarse en los colaboradores es la confianza y la motivación también le permitirá acercarse reconociendo las fortalezas y debilidades que tiene el grupo de trabajo y promoviendo planes de acción para que estas debilidades puedan ir a favor del trabajador, puede reemplazar la competitividad, esto reduciría la rivalidad entre pares y permitiría tener un buen ambiente laboral.

Finalmente, el líder con apoyo de los otros profesionales de la organización pueden generar planes de capacitación de los puntos críticos que tienen los colaboradores, manejo de conflictos, administración de tiempo, escucha activa, autoestima y valores buscando siempre el bienestar mental y físico de los trabajadores, de esta manera se tendrán empresas exitosas, con empleados satisfechos.

Referencias

Castro, A. (2007). *Estilos De Liderazgo, Inteligencia Y Conocimiento Táctico*.

Manuales De Psicología, (2), 216-22. Recuperado de:

http://www.um.es/analesps/v23/v23_2/06-23_2.pdf 18 de marzo 2015.

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). *Transformational Leaders And Work Performance: The Mediating Roles Of Identification And Self-Efficacy*. BAR, Braz. Adm. Rev, 155. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-76922013000400007&script=sci_arttext 7 de abril 2015.
- Cetina, T., Ortega, I. & Aguilar, C. (2010). *Habilidades Directivas Desde La Percepción De Los Subordinados: Un Enfoque Relacional Para El Estudio Del Liderazgo*. Psicoperspectivas, 9 (1), 124-137. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n1/art07.pdf> 18 de marzo 2015.
- Congreso de la Republica Ley 50 del 28 de diciembre de 1990. Colombia: Congreso de Colombia.
- Cuadra, P., Alejandro & Veloso, B. C. (2007). Liderazgo, *Clima Y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones*. Universum [Online], (2), 40-56. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762007000200004&script=sci_arttext 11 de abril 2015.
- Delgado Torres, N. A. & Delgado, T. D. (Julio-Diciembre, 2003). El Líder y El Liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana De Bibliotecología*, 75-88. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/3071> 11 de mayo 2015.
- Diab, S. M. (2014). The Impact Of Leadership Styles On Selection The Areas Of Organizational Change An Empirical Study On The. Jordanian

Pharmaceutical Companies. *International Journal Of Business And Management*, 9(8), 140-154.

García, I. M. L., Esteban, B. & García I. A. L. & Ruiz, H. J. A., (2006). Bienestar Psicológico y Mobbing en una muestra de profesionales de los sectores educativo y sanitario. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 22 (3), 381- 430

Gil, I, M. & Ibarra, S. (2014). Incidencia Del Liderazgo En Los Factores Críticos Del Éxito Como Estrategia Competitiva Empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, (2), 117-126

Guerra, D., San severo, I., (2008). Principios Y Competencias Del Líder Transformacional En Instituciones Educativas. *Laurus*, Mayo-Agosto, 330-357.

Harvey, P. (2013). The Impact of Political Skill on Employees'. *Journal of Leadership &*, 101. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/36241> 24 de mayo de 2015.

Kotter, J.P. (1999), El factor liderazgo .Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 8, 35.

Ministerio de Salud y de la Protección Social (2006). Ley 1010 del 23 de enero de 2006. Colombia: Congreso de Colombia.

López, C. M. Á., Vázquez, R. P. & Montes, P. C. (2010). Mobbing: Antecedentes Psicosociales Y Consecuencias Sobre La Satisfacción Laboral. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 42 (2), 215-224.

Luis, A. (2004). Liderazgo Y Equipos De Trabajo. Una Nueva Forma De Entender La Dinámica Organizacional. *Ciencias Sociales Online*, Septiembre, (1), 53-

63. Chile: Universidad de Viña del Mar-Chile Recuperado de: http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf 07 de mayo de 2015.
- Mancilla, F. (2015). Manual De Riesgos Psicosociales en el trabajo: teoría y práctica clínica psicológica. Valencia, España: Mars - Sueca
- Medina, C, Nava, A. & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, (2), p 133-138.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Plan Decenal de Salud Pública, PDSP. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Paul, H. K. J. (2014). The Impact of Political Skill on Employees'. *Journal of Leadership*, 5-16.
- Peralta, M. (2004). El acoso laboral – Mobbing- perspectiva psicológica. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 111-122.
- Perez, P. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, (1), 151-169.
- Rojas, A. (2005). El Acoso O «Mobbing» Laboral. *Revista de Derecho*, 24, 239.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Editorial Granica. Recuperado de <http://gerenciaestrategica.pbworks.com/w/file/attach/55691078/LA%20QUINTA%20DISCIPLINA%20-%20PETER%20SENGE.pdf> 29 de mayo 2015.
- Zahid, A., Iqbal, J., Inayat, S. & Ijaz, M. (2012). Leadership Styles: Identifying Approaches And Dimensions Of Leaders. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 641-659.

