

**EFFECTOS DEL LIDERAZGO EN EL TALENTO HUMANO EN CUALQUIER TIPO
DE ORGANIZACIÓN**



JAIRIN MARIANA ORTIZ LAVACUDE

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA DE ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA**

2021

**EFFECTOS DEL LIDERAZGO EN EL TALENTO HUMANO EN CUALQUIER TIPO
DE ORGANIZACIÓN**



JAIRIN MAIRIANA ORTIZ LAVACUDE

DIPLOMADO

ANGÉLICA RODRÍGUEZ PEDRAZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA DE ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA

2021

Resumen

Las organizaciones en la actualidad se mueven de manera dinámica, entendiendo ese dinamismo en adaptaciones internas y externas, que surgen por cambios en el mercado y todos sus componentes. Por ello se necesitan estar preparados para cualquier tipo de cambio y adaptación. Es por esta razón que en el presente ensayo se resalta la clave para la introducción al cambio y los factores más importantes a tener en cuenta, como lo son: El liderazgo, el talento humano y la cultura organizacional. Comprendiendo los conceptos que se tienen actualmente sobre ellos, su importancia, las teorías existentes incluyendo modelos de diagnósticos, entre otros, los cuales permiten tener una perspectiva individual y grupal, logrando ratificar que: por medio de un estilo de liderazgo definido y adaptado a la necesidad de la organización, cualquier tipo de empresa sin importar su actividad empresarial puede lograr sus objetivos empresariales, aumentar su competitividad y alcanzar el éxito.

Palabras claves: Competitividad, cultura organizacional, liderazgo, mercado, organización, talento humano.

Abstract

Organizations today move dynamically, understanding that dynamism in internal and external adaptations, which arise from changes in the market and all its components. Therefore, they need to be prepared for any type of change and adaptation. It is for this reason that this essay highlights the key to introducing change and the most important factors to take into account, such as: Leadership, human talent and organizational culture. Understanding the concepts that are currently held about them, their importance, the existing theories including diagnostic models, among others, which allow to have an individual and group perspective, managing to ratify that: through a defined leadership style adapted to the need of the organization, any type of company regardless of its business activity can achieve its business objectives, increase its competitiveness and achieve success.

Key Words: Competitiveness, organizational culture, leadership, market, organization, human talent.

Introducción

En la actualidad existen muchas empresas en el mercado, las cuales trabajan por la satisfacción de las necesidades de los consumidores, aun así, sobrevivir en un entorno tan grande y versátil no es tarea fácil. Un claro ejemplo de ello es Bogotá, según cifras de la cámara de comercio para el periodo del 2020, **53.291** empresas cerraron. Esta cifra hace referencia solo para la capital de nuestro país debido en gran parte a la crisis sanitaria Covid-19 la cual aún se hace presente. Pero esta situación no solo se vive en nuestra capital, hace parte de todos los sectores económicos de nuestro país y el mundo, entendiendo esta problemática como un nuevo desafío del mercado por afrontar, pero ¿cómo sobrevivir en el mercado y superar los obstáculos que se presenten diariamente?. Esta pregunta tal vez no fue planteada por las 53.291 empresas que ya no hacen parte de la competencia o en otro caso, si se planteó, pero nunca se le dio importancia para implementar cambios y generar estrategias.

Es por esta razón que el presente ensayo tiene como objetivo demostrar el impacto que genera un adecuado estilo de liderazgo dentro de cualquier tipo de organización y su importancia en el desarrollo de la vida organizacional. Resaltando la importancia de que las organizaciones sean dinámicas y puedan desarrollar la habilidad de estar sujetas a cualquier tipo de cambio, logrando estas adaptaciones por medio de la participación y colaboración del recurso más valioso de cualquier organización “El talento humano”, el cual requiere de un norte claro y una dirección eficiente y eficaz la cual se obtiene por medio de un líder, que comprenda a profundidad los objetivos de la organización y a su vez tenga el conocimiento completo de su grupo de trabajo.

El liderazgo y los estilos de liderazgo enfocados al modelo DISC

En el entorno empresarial la palabra liderazgo se escucha frecuentemente, pero para tener certeza de lo que se está hablando y comprender este tema en su totalidad, se debe indagar primero en su significado y origen.

La etimología de la palabra líder proviene de: Dirigir, encaminar.

Algunos estudios de investigación y autores concluyen que el liderazgo se define como:

Un proceso por el cual una persona influye en los demás para lograr un objetivo y dirige la organización de una manera que la hace más unida y coherente. (Kumar & Shilpa 2013).

Entendiendo por líder aquel que no sólo acompaña, también muestra a sus compañeros de viaje el camino, la ruta a seguir. De este modo, esta antigua metáfora del líder como timonel o piloto que guía, encauza y orienta una ruta hacia una meta determinada, sigue siendo aplicable. (Ganga y Navarrete 2013).

Un proceso transaccional que se da entre los integrantes de un grupo de trabajo y esto permite señalar que el liderazgo no es una cualidad innata o una característica que nace con el líder (Jankurová, Ljudvigová, & Gubová, 2017).

La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Fuentes, 2019)

El ejercicio de las cualidades del líder que determina una influencia en otras personas a fin de cumplir ciertos objetivos (Geraldo, L. A., Mera, A.R, & Rocha, E. 2020).

Estas definiciones permiten comprender que el liderazgo se basa en guiar e influir en el talento humano y está encaminado al cumplimiento de metas y objetivos. Muchas personas ejercen el liderazgo a tal punto que deja de ser una capacidad y se vuelve una habilidad.

El liderazgo no está enfocado solo a las organizaciones, también se puede observar en el diario vivir en entornos como: Familias, grupos religiosos, instituciones educativas. Tener la habilidad de ser líder no garantiza el éxito. El porqué de esta deducción se basa en su definición “influnciar”, cuando una persona ejerce su liderazgo y no lo hace con responsabilidad, puede ocasionar un fracaso familiar, profesional, organizacional entre otros.

Estilos de liderazgo

No todas las personas actúan de manera uniforme, cada ser tiene una forma distinta de actuar y por lo tanto la manera de ejercer el liderazgo no siempre será la misma. Es por esto que el liderazgo es clasificado de acuerdo a características particulares o patrones de conducta, que marcan en cada persona un estilo específico o combinado.

Como consecuencia de lo mencionado anteriormente, los estilos de liderazgo se deben conocer, entender y comprender. Las organizaciones pueden tener diferentes tipos de estructuras organizacionales, pero sin importar su enfoque, cada una de ellas establece ejecutivos o directores responsables de un área en específica, los cuales tienen como finalidad hacer que su equipo de trabajo este en constante ejecución, adicional cada uno de ellos tiene comunicación directa con el gerente o director general, él cual es el encargado de tomar las decisiones con ayuda de ellos. Pero ¿qué pasaría si no existiera una comunicación sana entre ellos o entre el equipo de trabajo de cada ejecutivo? Pues muy seguramente esto ocasionaría desperdicios de tiempos, costos adicionales, declive organizacional entre otros, y es en este punto donde se hace importante conocer que estilos de liderazgo maneja cada uno, para ello existen muchos métodos y modelos.

Un modelo sencillo de aplicación es el modelo DISC el cual plantea cuatro estilos de liderazgo los cuales son: Dominante, Influyente, Sereno, Cauteloso, que permiten conocer por medio de una matriz el tipo de estilo de liderazgo que posee cada persona. Este modelo fue diseñado por el doctor William Marston (1950). A lo largo de los años se han creado mejoras y

se han incorporado nuevas versiones del mismo, una de ellas es Everything DISC, la cual es una plataforma que permite crear culturas virtuales, brinda acompañamientos empresariales, diagnósticos y capacitaciones de gestión.

El planteamiento original del estilo de liderazgo Dominante nos indica que es una persona que le gusta asumir el control total, se enfoca en el alcance de objetivos, carece de paciencia, es poco sensible, es firme en las decisiones que toma y no le gusta equivocarse. Actualmente se le puede reconocer como liderazgo orientado a las tareas o liderazgo autoritario. Consiste esencialmente en asignar tareas y realizarlas, no se dan espacios para relaciones interpersonales ya que todas las unidades de atención deben estar centradas en el cumplimiento de los objetivos. Este tipo de liderazgo permite velocidad en la entrega de resultados, pero carece de confianza y comodidad (Bean-Mellinger y Seidel, 2019).

El Liderazgo influyente se caracteriza por la capacidad para influenciar a las personas, generando confianza en las capacidades personales de cada integrante del equipo, las personas que manejan este estilo de liderazgo son optimistas y entusiastas lo cual genera un ambiente para la participación y motivación. Hoy en día es también conocido como liderazgo carismático que se basa en transmitir a todo el grupo de trabajo ánimo y seguridad personal con el fin de obtener mayor rendición en cada trabajo. (Sánchez, 2008).

El liderazgo sereno busca aceptación, acepta propuestas, no toma decisiones hasta no tener una panorámica clara y completa de las diferentes situaciones que se presenten, por lo tanto es cuidadoso con la información y tienen una manera fija de realizar tareas.

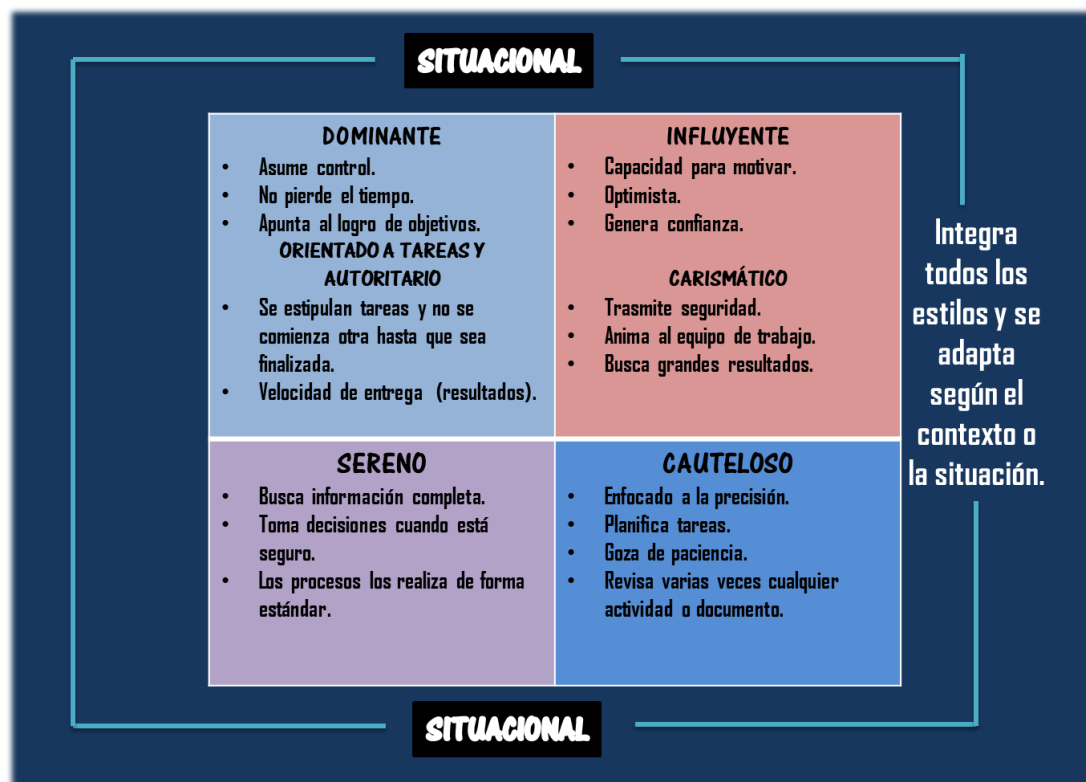
Por último el modelo propone un estilo de liderazgo Cauteloso que se basa en la precisión, las personas que desarrollan este liderazgo, están en constante planificación de las tareas, gozan de gran paciencia y llevan a cabo las tareas a su ritmo de trabajo sin dejar que nada los afecte.

La clasificación de este modelo se hace por medio de un test que permite apreciar los liderazgos dominantes y ausentes, entendiendo por dominantes aquellos en los que la persona tiene mayor puntuación y ausentes aquellos en los cuales no se tiene gran puntuación. La clasificación de estos estilos permite que cada líder conozca su estilo de liderazgo y trabaje en aquellos estilos carentes. Esto con el fin de lograr tener un liderazgo completo, es decir, el liderazgo situacional, en el cual el líder siempre está dispuesto para afrontar cambios y goza de la mayoría de cualidades de todos los tipos de liderazgo permitiendo un liderazgo versátil y flexible.

Una vez es claro el modelo que desarrolla cada líder, se deben encaminar todos los esfuerzos para conocer el equipo de trabajo, ya que sobre ellos es que recaen todas las acciones y estrategias planteadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 1

Características e identificación de los estilos de liderazgo.



Nota. Elaboración propia.

Talento humano, el recurso más valioso de cualquier tipo de organización

“Capital humano, son los conocimientos y calificaciones que adquieren los trabajadores por medio de la educación, la formación y la experiencia.” (Martínez, A. M., & Mateus, M. A., 2020).

Uno de los recursos más valiosos de la empresa, son los ejecutores de todos los procesos (El talento humano), una organización sin la intervención del talento humano es imposible, hoy en día gozamos de tecnología avanzada, pero la tecnología sin creador no sería funcional, debe existir un grado de intervención para hacerla funcional, como lo es: la programación, monitoreo, reparaciones, entre otros.

Toda empresa apunta a mejoras en su productividad y muchas de ellas entendieron por diferentes teorías que es importante mantener al capital humano actualizado por medio de capacitaciones, lo cual es una estrategia que permite a la organización mejorar tiempos en los procesos, tener mayor precisión y alcanzar un grado alto de competitividad. Este recurso tan valioso no solo requiere de un enfoque en capacitaciones, se deben tener en cuenta otro tipo de necesidades.

Según Martínez y Mateus (2020), en su estudio de la importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional concluyeron que el eje central de la operación empresarial es el talento humano y por lo tanto afirmaron que para mantener motivado a este recurso tan valioso era necesario:

Brindar beneficios prestacionales a los colaboradores, no sólo en el marco teórico de la paga por un servicio, sino buscar salarios emocionales por los cuáles los trabajadores se sientan identificados, satisfechos, comprometidos y lo más importante hagan parte de un

equipo que les garantice el desarrollo y crecimiento, no solo económico, sino que los proyecte y les asegure una mejor calidad de vida para ellos y su familia”. (p.119)

Es en este punto donde se refleja la funcionalidad de la teoría de Abraham Maslow.

Figura 2

Pirámide de Maslow: Necesidades humanas.



Nota. Esta imagen permite apreciar de manera jerárquica la clasificación de las necesidades, propuesta por el padre de la psicología humanista. Tomado de *Salud, Cerebro & Neurociencia*, por López, B, G. 2019, blog cognifit.

En el año de 1943 Maslow desarrolló la teoría de las motivaciones, afirmando que se debía entender cómo se desarrolla la sociedad, por tal razón creó una clasificación de las necesidades de las personas y las organizó de tal manera que se fueran supliendo de manera ordenada.

Esta pirámide de necesidades fue adaptada a las organizaciones y se utiliza en diferentes áreas como lo son: las de marketing y finanzas. Tiene como finalidad satisfacer cada necesidad

de forma gradual, permitiendo que el talento humano se sienta identificado con la empresa, a gusto con lo que hace y motivado por dar lo mejor de sí, dando como resultado un crecimiento individual y colectivo, individual debido a que cada persona puede crecer íntegramente y profesionalmente y colectivo porque cuando el empleado está a gusto con lo que hace y siente respaldo por la empresa, se identifica con ella y ayuda a la construcción de la misma, generando nuevas ideas, soluciones y afrontando los cambios de manera adecuada.

Impacto del liderazgo en el talento humano

El reconocimiento de la importancia de las personas en el desarrollo de las organizaciones, especialmente por la posibilidad de construir ventaja competitiva fundamentada en el talento humano, está demandando de quienes lideran el área de recursos humanos el desarrollo de competencias que respondan a los nuevos retos.

(Hernández Gregorio y Valencia Julia. 2004, p.79).

Esta es la premisa de un grupo de investigación que se basó en la búsqueda del perfil adecuado y las características de un gerente del talento humano, para encontrar la clave del éxito organizacional. Concluyendo que dos de sus grandes competencias son: liderar el cambio y gestionar el talento humano.

Gestionar el talento humano no es una tarea fácil. Partiendo de que cada individuo maneja un estilo de liderazgo que lo hace propio y que además de ello, se deben satisfacer cierto tipo de necesidades, la clave para hacer que este reto sea una tarea fácil de realizar, es utilizando herramientas apropiadas como un diagnóstico situacional, en donde el líder del área se encargue de conocer a profundidad su estilo de liderazgo y a cada uno de los integrantes de su equipo con la finalidad de mejorar su comunicación con ellos, brindando estrategias para la satisfacción de las necesidades y generando, confianza, empatía, seguridad y apoyo. Esta última es una de las más importantes en un equipo de trabajo y marca la diferencia entre líder y jefe. El líder hace

parte del equipo de trabajo, siempre estará dispuesto a entender y a ejecutar acciones si es necesario, por otro lado, un jefe es la versión opuesta, solo busca resultados sin importarle su equipo, imparte órdenes y delega tareas, no le verá sentido a cubrir las necesidades de su equipo, generando desánimo, un ambiente laboral pesado, carga e inseguridad en los integrantes del área. Así que para el éxito organizacional es importante contar con líderes que logren enfocarse a su equipo al cumplimiento de los objetivos y las metas planteadas.

De esta manera el líder tendrá mayores ventajas en la gestión del cambio, aun así para que un líder pueda gestionar el cambio debe cumplir con dos factores importantes: el primero es entender el comportamiento del talento humano y el segundo es comprender la cultura organizacional.

La Cultura organizacional, bajo la perspectiva de Cameron y Quinn

La cultura organizacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, normas de comportamiento, permitiendo que dentro de la organización se establezca todas las acciones que son correctas y las que no lo son.

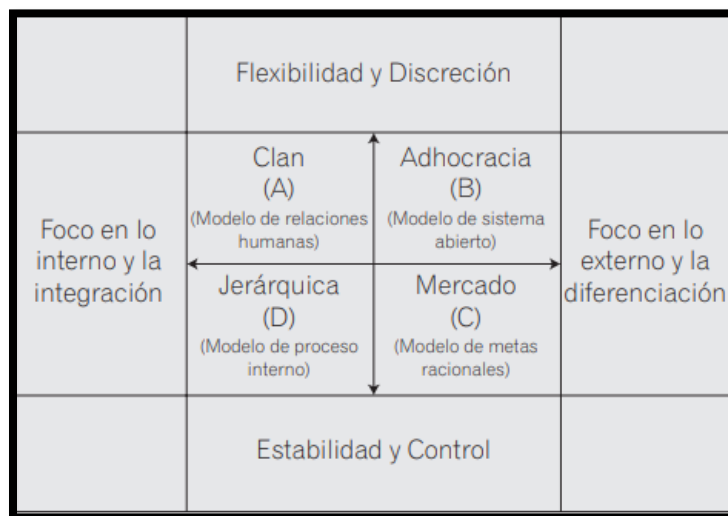
“Es el conjunto de elementos que facilita o dificulta la implementación de estrategias organizacionales” (Pucheu M. 2014, P. 269)

Estas definiciones nos permiten entender que la cultura organizacional está compuesta por una serie de factores o elementos que definen que es correcto e incorrecto dentro de la organización y la ejecución de procesos. Por esta razón es importante diagnosticar que tipo de cultura organizacional posee la empresa u organización antes de realizar una propuesta de cambio, es decir la cultura organizacional se debe conocer al igual que el estilo de liderazgo y las conductas del talento humano, esto con el fin de lograr una mayor aceptación en el proceso de la gestión del cambio.

Algunos teóricos en busca de definir completamente la cultura organizacional han creado matrices de medición o tablas de diagnósticos, un claro ejemplo de ello es: Kim S. Cameron y Robert E. Quinn los cuales establecieron una clasificación de las culturas que se pueden presentar dentro de una organización. La subdivisión está compuesta por 4 cuadrantes, se analiza con factores internos y externos, al igual que el modelo DISC utilizado para identificar el tipo de liderazgo, alguno de estos estilos de cultura organizacional se resalta más que otros, es decir se puede tener un estilo dominante, uno o dos complementarios y uno ausente.

Figura 3

Modelo de valores complementarios de Robert Quinn y Kim Cameron.



Nota. Esta grafica tipo matiz permite ver los tipos de modelos que se pueden desarrollar dentro de la organización. Tomado de Pucheu, M., A. (2014). *Cultura organizacional. Desarrollo y eficacia organizacional* (1st ed., pp. 279). Ediciones UC.

Estos autores resaltan que para establecer una cultura organizacional dentro de una organización se debe tomar como punto de referencia la filosofía que tiene los fundadores de la organización, es decir de qué manera el dueño, socios o accionistas quieren que se ejecuten los procedimientos, para ello debe establecer un criterio de selección el cual se basan en establecer el

perfil de la persona idónea de la alta gerencia, ya que sobre este recae toda la responsabilidad de socializar la cultura o filosofía organizacional a todos los miembros de la organización.

El papel de la cultura organizacional de la mano con el liderazgo

La cultura organizacional se clasifica en: cultura organizacional fuerte y cultura organizacional débil. La cultura organizacional fuerte puede ser entendida como:

“Aquella que es fundamentalmente coherente en todos los lugares de la organización, está sujeta a un liderazgo fuerte y en su dirección empodera al talento humano, los hace eficientes y competitivos.” (Hernández Joseph 2019).

Es decir, la cultura organizacional fuerte, es aquella que está definida, carece de adaptación al cambio y se centra en la misión y la visión de la empresa. Una de las grandes ventajas de este tipo de cultura es que encamina al talento humano al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Con un buen liderazgo conduce a grandes resultados.

“Una cultura organizacional débil es aquella en la que podemos encontrar “islas” de culturas distintas en la misma organización. Es una cultura “fragmentada”. Podrá tener personas satisfechas pero le costará encontrar personas comprometidas.” (Hernández Joseph 2019).

Dentro de la organización no es ideal contar con una cultura organizacional débil ya que esto afecta de manera directa la competencia de la organización en el mercado, conduciendo a un posible declive organizacional, la única ventaja que se puede encontrar, es que una organización que posea este tipo de cultura, puede mejorar haciendo un proceso de gestión del cambio ya que posee mayor adaptabilidad.

Lo mencionado anteriormente permite ver el impacto que puede generar tener y no tener una cultura organizacional. Como bien se puede observar en el modelo DISC y el modelo

complementario de Robert Quinn y Kim Cameron se puede llegar a una combinación favorable de estilos que permiten que el liderazgo y la cultura organizacional lleguen a un punto de flexibilidad donde el cambio no es un obstáculo para continuar sino por el contrario una oportunidad para crear equipos competentes, de alto desempeño que permitan la innovación y el cambio.

La cultura organizacional será entonces el pilar para el mayor provecho del talento humano y la clave para generar un éxito organizacional, teniendo en cuenta que sin el liderazgo no se podría efectuar una cultura organizacional sana o fuerte.

Conclusiones

Antes de dirigir una organización primero se debe tener certeza en el tipo de liderazgo que se ejerce y en los tipos de liderazgo que son ausentes, esto con el fin de generar estrategias que permitan desarrollar los liderazgos ausentes, convirtiendo su liderazgo en un estilo situacional que permite ser versátil e introducir el cambio en la organización.

Para generar impacto en el talento humano, se debe dar importancia a este recurso, supliendo sus necesidades de manera gradual, con el fin de generar el mayor provecho del recurso, lo cual ocasiona un crecimiento organizacional y personal en todas sus áreas.

Hoy en día las organizaciones necesitan de líderes que tengan la capacidad de influir de manera positiva en el talento humano, generando un ambiente sano de trabajo, mayor competencia en el mercado, apoyo y motivación para el cumplimiento de objetivos y metas.

La creación de la cultura organizacional es un factor importante dentro del desarrollo de la organización ya que es la que estipula las conductas y los valores dentro de la empresa y el desarrollo de la misma, lo cual genera un factor diferenciador dentro del mercado, esta debe ser direccionada por líder capaz de diagnosticarla y generar cambios positivos los cuales permitan mejoras positivas dentro de la organización.

REFERENCIAS

Beltrán, J. A., López, J. A., & Vélez, O. I. (2018). *Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de medellín*. Clio America, 12(23), 52-61.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.21676/23897848.2616>

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Comportamiento Organizacional*, México, Thompson.

Escobar, J. J., Pedraza, L. P., Cuesta, K., & Pérez, K. (2016). *Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad*. Clio America, 10(19), 31-42.

doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.umng.edu.co/10.21676/23897848.1658>

Fuentes, E. (2019). *11 Definiciones que describen la figura del líder*. Obtenido de El Líder Exponencial.<https://liderexponencial.es/11definicionesquedescribenlafiguradellider/#:~:text=%e2%80%93el%20l%C3%8dder%20seg%C3%9an%20chiavenato%3a%20e2%80%9c,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%C3%adficos%e2%80%9d>.

Ganga, F. y Navarrete E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. Revista gaceta laboral, v 19 (1), p.52-77.

<https://link.gale.com/apps/doc/A337719639/IFME?u=uscali&sid=IFME&xid=8ec1907>

Geraldo, L. A., Mera, A.R, & Rocha, E. (2020). *Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174.
doi:<http://dx.doi.org/10.17162/au.v10i4.501>

Gutiérrez, N. P. (2021) *Modulo gerencia del cambio* [Diapositiva de PowerPoint]. Material de apoyo universidad militar nueva granada.
[file:///C:/Users/mariana/AppData/Local/Temp/Rar\\$DI09.960/Recurso%20educativo%20x a%20estudiante Estilo%20Lideraz2021.pdf](file:///C:/Users/mariana/AppData/Local/Temp/Rar$DI09.960/Recurso%20educativo%20x a%20estudiante%20Estilo%20Lideraz2021.pdf)

Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Semillero de Investigación en Gestión Humana. (2004). *Competencias laborales de los gerentes de talento humano. Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23, 79–97. <http://www.jstor.org/stable/23741138>

Hernández Joseph (2019) *Cultura organizacional fuerte o débil: cómo afecta a la empresa*.
<https://www.grandespymes.com.ar/2019/08/07/cultura-organizacional-fuerte-o-debil-como-afecta-a-la-empresa/>

Hughes, Richard L., et al. (2007). *Liderazgo acrecentado. Las lecciones de experiencia.*, 5ta edición, México, McGraw-Hill.

Kumar, S., & Shilpa, J. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories.

Global Journal of Management and Business Studies, 3(3), 309-318. Recuperado de https://www.ripublication.com/gjmbs_spl/gjmbsv3n3spl_14.pdf

Kwan, C. K., y Cardozo, S. (2018). Estilo de liderazgo situacional predominante en las Micro y Pequeñas Empresas de Asunción, Paraguay. *Academo Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(2), 117-126.

<https://doi.org/10.30545/academo.2018.jul-dic.4>

Jankurová, A., Ljudvigová, I., y Gubová, K. (2017). Investigación de la naturaleza de las actividades de liderazgo. *Economía y sociología*. 10 (1), p.135-151.

López, B., G. (2019), Salud, Cerebro & Neurociencia. <https://blog.cognifit.com/es/piramide-de-maslow/>

Martinez, A. M., & Mateus, M. A. (2020). *Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral*. revista de ingeniería, matemáticas y ciencias de la información, 7(14).
doi:<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a88>

Ramírez, M. C. (2020) *En la región Chile, México y Brasil tienen mejores lugares que Colombia. Los países mejor calificados son Suiza, Suecia y Estados Unidos.*

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-ocupa-el-puesto-68-entre-131-paises-en-indice-de-innovacion-3054604>

Ondoño, J. M., Jarvis, J., Lopoukhine, N., & Mapesa, M. W. (2019). *Liderazgo y gerencia ejecutiva*. In G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary, & I. Pulsford (Eds.), *Gobernanza y gestión de áreas protegidas* (pp. 371–400). ANU Press.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4hs.19>

Pucheu M., A. (2014). Cultura organizacional. *Cultura organizacional. Desarrollo y eficacia organizacional* (1st ed., pp. 267–294). Ediciones UC.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctt15hvtmg.14>