

Ensayo: “Impacto de los líderes de Talento Humano en la Organización”



AUTOR

PAULA ALEJANDRA CASTRO CASTILLO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:

ANA MARÍA CÓRDOBA ACOSTA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, 07/07/2018

INTRODUCCION

El ser humano, como ser social que es, necesita interactuar con otras personas para lograr sus objetivos. Así que, necesita trabajar en equipo. Este proceso, requiere del buen manejo de los sentimientos positivos y/o negativos que se pueden suscitar, de manera que no intervengan en el logro de los objetivos propuestos y esperados.

En el trabajo, van surgiendo conflictos que llevan a tomar decisiones que afectan de manera positiva o negativa la relación entre los integrantes y afectan la productividad, calidad del trabajo y trato hacia los usuarios y/o clientes. La resolución de los conflictos, dependen en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza.

Dirigir un grupo de personas requiere habilidades especiales, bien sean innatas o adquiridas con la experiencia laboral, dedicación, paciencia y disposición para escuchar y apoyar al otro. No todas las personas tienen la misma capacidad para ser líderes y contribuir al desarrollo de la organización.

El éxito de una organización se fortalece en el comportamiento adecuado tanto de gerentes como de empleados. El liderazgo puede transformar un empleado de labores sencillas a un valioso miembro de equipo. La habilidad del líder puede cambiar la mentalidad de un empleado a una mentalidad de propietario. Los empleados que creen que tienen una relación directa con la organización, normalmente encuentran formas de mejorar su actitud y productividad.

El Liderazgo y la Gestión del Talento Humano son de suma importancia para las organizaciones. De ahí depende su eficacia y productividad. El común denominador son términos como: dirigir, conducir, guiar, persuadir, motivar, objetivos, programas, metas y resultados. El talento reunido en una empresa debe funcionar de manera sincronizada, proactiva, inteligente y agregando valor e innovación.

Así que, en este escrito, se mostrará lo más relevante en cuanto a liderazgo se refiera, desde su definición, pasando por tipos de talentos, características de un buen líder y otros aspectos que, a mi parecer, son válidos para el desarrollo de este tema. Espero sea de mucha utilidad para preparar verdaderos líderes que sean motor para el logro de objetivos.

IMPACTO DE LOS LIDERES DE TALENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

1. Definición de Liderazgo

Influencia que se ejerce sobre las personas para incentivarlas a que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. (<https://definicion.de/liderazgo>)

Líder es una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo, organización que lidere, inspirando al resto de miembros de ese grupo a alcanzar una meta común. (Teorías sobre liderazgo <https://slideplayer>)

El Talento Humano, se puede confundir con algunos conceptos como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. La Real Academia Española de la lengua, lo refiere a las personas inteligentes, en el sentido que entienden y comprenden, aptas para determinada ocupación y que tienen la capacidad de resolver problemas: habilidades, destrezas y experiencia necesarios para ello.

Por lo tanto, la definición de talento humano se describe como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente, la forma de resolver, en determinada ocupación, asumiendo habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. (<https://sites.google.com>)

Gestión del Talento Humano: se entiende como el espacio que dan las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo con capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto, en Talento Organizativo; debe ser un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

Existe diferentes tipos de talentos: el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo, entre otros. Se destaca el innovador

y emprendedor, que es el que más valor agregado aporta a la empresa (<http://talentohumanofaba,2013.blogspot.com>)

Para adaptarse al constante cambio en el mundo, los líderes, en las organizaciones, deben prepararse para innovar. Para esto es fundamental el liderazgo organizacional, entendido como: La habilidad del líder para orientar en todas las áreas, el camino a seguir, para el logro de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa.

El auténtico líder debe tener la capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo, controlar sus propias emociones y potenciar sentimientos positivos en los equipos. El papel que desempeñan los líderes se valora hoy más que nunca, puesto que la influencia directa en el rendimiento y los resultados de las organizaciones se pueden medir y está demostrado.

Un negocio exitoso necesita de un buen liderazgo, debe establecer una visión clara, comunicarla, resolver los conflictos que existan entre los diversos responsables de completar la visión de la empresa. El liderazgo puede tener un impacto significativo en el rendimiento de una organización.

En países como Estados Unidos, México, Brasil y la India, se presenta mucho el ausentismo de los trabajadores, lo que conlleva a altas pérdidas de productividad, y argumentan que faltan a sus trabajos por no contar con un buen líder en la organización, demasiada carga laboral, horarios poco flexibles y problemas de salud causados por el stress.

Un buen líder debe saber quién, cuáles son sus fortalezas y debilidades, saber qué quiere, por qué lo quiere y cómo comunicar a otros lo que quiere para recibir de ellos apoyo y colaboración. Para expresar lo que quiere un líder se debe conocerse a sí mismo. Para Sócrates “Quien se conoce a sí mismo sabe dónde están sus capacidades y en qué aplicarlas. Quien no se conoce fallará al grado de arruinar su vida su vida”.

Las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse (Thomson, 2012). Los líderes deben tener la capacidad de crear ambientes en donde la creatividad sea su mejor cualidad.

El liderazgo tiene una fuerte influencia en el Clima Organizacional en cuanto a la organización, al sentido de pertenencia, reconocimientos y motivación para que se produzca un impacto directo sobre los resultados. El líder debe ser muy hábil para dirigir su grupo de subordinados y llevarlos al logro de metas comunes.

Si bien es cierto que el liderazgo conlleva actividades administrativas, no debe confundirse liderazgo con administración. No siempre se llevan juntas. En este tiempo, las organizaciones buscan gerentes buenos administradores y que además tengan la capacidad de motivar a los empleados. La supervivencia de una empresa depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas propuestas. La organización puede crear una buena planificación, pero la falta de liderazgo la puede hacer sucumbir, y, aunque la organización carezca de planificación, un buen líder la puede sacar adelante.

Si la organización desea alcanzar niveles altos de productividad del capital humano, el desarrollo y/o fortalecimiento del liderazgo es fundamental. El líder debe conocer los factores a desarrollar, tanto en sí mismo, como en los integrantes de su equipo de trabajo.

2. Características de un líder

Para John C. Maxwell (1.999) un líder, debe tener 21 características para mejorar la calidad de vida de sus liderados:

1. Carácter: Lo hace más fuerte. Sin embargo, algunas veces trae consecuencias negativas.
2. Carisma: Habilidad de atraer a la gente hacia sí mismo. Si no se tiene, se puede desarrollar.

3. Compromiso: Cumplir sin importar lo que pueda venir: enfermedad, pobreza, o desastre, no se debe quitar la vista del objetivo.
4. Comunicación: Compartir conocimientos e ideas. La gente no le seguirá si no saben lo que quiere o a dónde va.
5. Capacidad: Es la habilidad del líder de decirlo, planearlo, y hacerlo de tal forma que otros sepan que sabe cómo.
6. Valentía: Es fácil ver héroes en la guerra, pero la valentía también está presente en cada gran líder en los negocios, el gobierno y la iglesia.
7. Discernimiento: Puede describirse como la habilidad de encontrar la raíz del problema y descansa tanto en la intuición como en el pensamiento racional. Saber cuál mitad crear.
8. Concentración: La clave son las prioridades y la concentración. Si tiene concentración, pero no prioridades, tiene excelencia sin progreso.
9. Generosidad: Nada habla más alto o sirve más a los demás que la generosidad de un líder.
10. Iniciativa: Las personas de éxito son activas. Deben buscar siempre oportunidades y estar listos para la acción.
11. Escuchar: Un buen líder estimula a los demás a que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír. Y eso se aprende escuchando.
12. Pasión: Los expertos pasan mucho tiempo tratando de averiguar lo que hace a las personas exitosas. Pero más que cualquiera otra cosa, la diferencia la hace la pasión.
13. Actitud Positiva: La mayoría de las personas que logran éxitos duraderos en sus respectivas profesiones, casi siempre poseen una perspectiva positiva de la vida.

14. Solución de Problemas: No importa en qué campo esté un líder, enfrentará problemas. Ellos son inevitables por tres razones. Primero, porque vivimos en un mundo de complejidad y diversidad creciente. Segundo, porque interactuamos con personas. Y tercero, porque no podemos controlar todas las situaciones que se presentan.

15. Relaciones: La habilidad de trabajar con la gente y desarrollar relaciones es absolutamente indispensable para un líder efectivo.

16. Responsabilidad: Los buenos líderes nunca adoptan la mentalidad de la víctima.

17. Seguridad: Nadie puede vivir en un nivel inconsecuente con la forma en que se ve a sí mismo.

18. Autodisciplina: Sin ella, nadie logra ni mantiene el éxito. No importa cuán dotado sea un líder.

19. Servicio: El concepto de servidumbre no se refiere a posiciones ni a habilidades. Tiene que ver con actitud.

20. Aprender: Si quiere que la organización crezca, tiene que mantenerse aprendiendo.

21. Visión: Para un líder, la visión es todo. Es la que lo guía. Es ella la que marca la meta.

3. Elementos que contribuyen a formar un excelente líder organizacional

3.1 Liderazgo en la Gestión de Talento Humano

Orientar la voluntad de los integrantes del equipo de trabajo, optimizando los resultados a nivel grupal.

El líder debe conocer a cada uno de los integrantes y orientarlos hacia el alcance de los objetivos grupales propuestos; fomentando la comunicación entre ellos, detectando sus fortalezas y debilidades, identificando las oportunidades para mejorar a corto y largo plazo.

Para esto, el líder debe poner en práctica sus habilidades sociales, las que le permiten comunicarse efectivamente con su equipo laboral. Debe ser empático y lograr que los empleados no trabajen en forma individual, sino más bien por el bienestar del grupo y de la organización.

3.2 Beneficios asociados

Un buen líder produce muchos efectos positivos. Se mencionan algunos de ellos, íntimamente relacionados:

3.2.1 Fomenta e incrementa el nivel de comunicación que existe en un grupo de trabajo. Una comunicación dinámica entre los miembros de un grupo permite cumplir con éxito las actividades, ya sean programadas o no. Esta comunicación grupal es esencial para enfrentar y resolver situaciones imprevistas.

3.2.2 Mejoramiento de la productividad por objetivos: El diálogo continuo y las reuniones habituales con cada uno de los integrantes, en forma individual y grupal, mejora notablemente la obtención de los resultados esperados.

3.2.3 Mayor resolución de conflictos internos: es natural, que en todo equipo humano, surjan inconvenientes inesperados entre los integrantes y aquellos relacionados con las actividades desarrolladas. Para neutralizarlos, el líder debe

realizar comunicación interpersonal, escuchando de forma activa el planteo de cada trabajador.

3.2.4 Optimización de la atmósfera laboral: Como consecuencia de la presencia, del desarrollo y del fomento de los puntos anteriores, el resultado será el de poder realizar las tareas diarias dentro de un ámbito agradable y adecuado. Así, los objetivos se podrán lograr con mayor eficacia y eficiencia.

3.2.5 Mayor nivel de participación laboral: Con un liderazgo positivo, se logrará un aumento de la actividad laboral por parte de cada integrante del equipo de trabajo.

3.2.6 Se encuentra gran cantidad de personas con cualidades de líder y ejercen ese liderazgo de diferentes maneras, por tanto, el liderazgo se clasifica según el método que se utilice para dirigir a un determinado grupo de persona.

3.2.7 Tipos de liderazgos

-Liderazgo empresarial: ejercido por la persona a cargo dentro de la empresa, formando un vínculo con los trabajadores y el objetivo de la empresa, su principal función es hacer que la empresa funcione perfectamente en todas las áreas, en busca del éxito.

-Liderazgo autocrático: Una persona se hace cargo de las responsabilidades y de la toma de decisiones. El poder se centra en una persona y los subordinados no se tienen en cuenta al tomar decisiones.

-Liderazgo democrático: llevada a cabo por una persona, que tiene en cuenta la participación de todas las personas que conforman la organización, acepta las ideas y las críticas para de esa manera mejorar, responde cualquier inquietud de las personas bajo su cargo, y esto crea confianza entre sus subordinados, lo que incentiva al trabajo en equipo en busca de lograr las metas propuestas..

-Liderazgo Laissez faire: expresión de origen francés y cuya traducción al español es “dejar hacer”, por tanto es un concepto muy liberal; el líder es una figura pasiva,

las personas a su cargo poseen todo el control de lo que se está haciendo. Se les facilita toda la información y herramientas necesarias para realizar las labores y el líder solo interviene si el subordinado solicita su ayuda.

-Liderazgo paternalista: El líder adquiere toda la responsabilidad de orientar y velar por el bienestar de sus subordinados. Utiliza incentivos con los trabajadores, ofreciendo recompensas en caso que el trabajo se realice de forma exitosa. Por eso se denomina liderazgo paternalista, porque al igual que un padre en el hogar, éste asume este rol en la empresa con el fin de generar mejores resultados en el trabajo

-Liderazgo carismático: El líder posee la capacidad de cautivar y generar entusiasmo en las personas que se encuentra dirigiendo, mucha comunicación con las personas a su cargo, para que den su máximo esfuerzo, para lograr las metas establecidas.

-Liderazgo lateral: basado en la creencia de que “cualquier persona está en la capacidad de poder dirigir a un determinado grupo de personas”, este tipo de liderazgo se lleva a cabo, basado en la experiencia, dentro de un grupo de empleados del mismo nivel.

-Liderazgo situacional: tipo de liderazgo que el jefe debe tomar con respecto al nivel de desarrollo de los empleados y la situación en la que se encuentre. Es bastante eficaz, puesto que lo ejerce el empleado más adecuado con respecto a la situación en la que esté el equipo de trabajo.

Un manejo estratégico del talento humano requiere que los líderes dispongan de información precisa acerca de lo que cada miembro de su equipo de trabajo puede aportar, y el compromiso del resto de los miembros del equipo, con el proyecto empresarial. Así los líderes pueden desarrollar estilos de dirección, estrategias de colaboración y comunicación interna eficientes.

En el ámbito moderno de la empresa, la psicología organizacional ha puesto en práctica la Teoría del Eneagrama, (o mapa de la personalidad) que ofrece nueve tipos de personalidades o eneatis, para identificar a cada miembro del equipo y

conocer por qué cada persona reacciona e interpreta la realidad de manera distinta, para la aplicación de estilos de liderazgo y preparar equipos de trabajo afines a las fortalezas de cada líder.

Este modelo permite prever qué situaciones pueden provocar estrés a cada tipo de personalidad, cómo compensarlo y cómo desenvolverse en condiciones de trabajo bajo presión para lograr el máximo rendimiento. Esta herramienta facilita a los líderes, la dirección estratégica de su equipo de trabajo a partir de un conocimiento más profundo de éstos.

El líder debe saber llamar la atención y no afectar de modo negativo el clima laboral, esta habilidad no es fácil de desarrollar y menos si ocurre al calor de las circunstancias que requieren con urgencia intervenir y que debe ser corregida de manera urgente, es decir, cuando el llamado de atención se hace en público. Los llamados de atención hacen parte del proceso de la gestión. Parte de la credibilidad, respeto y confianza hacia el líder, nacen precisamente de la forma como se realizan las correcciones y llamados de atención.

Así como hay personas que reaccionan negativamente, también hay personas que argumentan positivamente y no permiten que el lenguaje se torne agresivo o violento. Sin embargo, el comportamiento más común es el que las personas prefieren reaccionar con el silencio, por temor a perder el trabajo o a crear situaciones incómodas en el futuro cercano. Sin embargo, esta actitud motiva al superior a repetir la conducta y que se convierta en alternativa para que la gestión funcione.

Llamar la atención es, además de una habilidad, una oportunidad para mejorar la gestión, y desarrollar una mejor relación laboral y convertir al colaborador en una persona capaz de asumir las consecuencias de sus actos sin el temor a sentirse descalificado frente a sus compañeros.

Es mejor la conversación personal, en un clima de cercanía y confianza, en privado, de manera que se pueda escuchar a la otra parte.

En una reunión privada se puede:

- Limar asperezas y evitar el conflicto
- Aclarar malentendidos.
- Dar la oportunidad de aceptar o rectificar la acción que motiva el llamado de atención.

Sin embargo, se deben tener precauciones, pues el liderazgo puede tener un impacto negativo en el desempeño de la empresa. Los líderes que son demasiado dominantes o se obsesionan con algunos objetivos, pueden ignorar algunos detalles en la organización. Puede ser, también, que los gerentes y/o los empleados no estén dispuestos a ayudar a los líderes dominantes o extremadamente críticos con el cumplimiento de las metas y los objetivos y crea relaciones de negocios difíciles.

El jefe que grita e insulta, está creando todas las condiciones para que los resultados comiencen a ser deficientes o por lo menos no ajustados a las expectativas requeridas.

Así como hay factores que facilitan el trabajo en equipo, también los hay que los dificultan:

- Desconocimiento de lo que es trabajo en equipo.
- Escasez de tiempo.
- Alta presión asistencial.
- Desconocimiento de roles y funciones.
- Desconocimiento de la misión de la organización, de sus objetivos y meta.
- De parte del líder o conductor: que sea dominante, con actitud de superioridad con el grupo.
- Que no sea capaz de mantener interés y la adhesión del grupo.

- De parte de los integrantes del equipo: Integrantes que acaparan la palabra, que no participan, que no tienen interés por superarse, estudiar, formarse. Se estancan, no crecen y por tanto no apoyan a sus compañeros y al líder.
- Existencia de opositor sistemático
- La formación de subgrupos; cuando interfieren en el funcionamiento del equipo, de lo contrario son beneficiosos.
- No reconocer al líder como tal.
- Equipos muy incompletos.
- En muchos equipos el escaso compromiso de algunos sectores o departamentos.

Los sentimientos positivos y negativos deben ser manejados adecuadamente para que no intervengan en los resultados que se buscan. No siempre la interacción entre compañeros de trabajo es como se quisiera. Esto puede llevar a tomar decisiones positivas o negativas que afectan la productividad y la calidad del trabajo.

Un líder necesita colaboración de todos los niveles, debe tener el apoyo suficiente para obtener resultados. El líder debe ser consciente de que el impacto de sus decisiones pueden ser aciertos o errores que pueden perjudicar la confianza y por ende las aspiraciones de crecimiento.

Para evitar cometer algunos errores es importante identificarlos y tomar acciones para corregirlos. Algunos de ellos son:

1. Liderazgo autocrítico. En ciertos casos si la gente no está dispuesta a colaborar, se necesita un líder firme, pero si la gente está dispuesta a ayudar, esta actitud autocrítica afecta la gestión del líder, creando un ambiente de malestar y pesimismo y de realizar las actividades por cumplir.

Algunos casos en los que la actitud del líder afecta el proceso, pueden ser:

-Solicitar la opinión de personas expertas y conocedoras y no tomarlas en cuenta para aplicarlas.

-Retener toda la información sobre lo que se va a realizar y mantener a raya al personal sobre ella, puede representar pérdida de oportunidades y que el personal permanezca en una zona de confort permanente.

2- La gestión de talento humano es desperdiciada: el líder está tan entregado a la tarea y a los resultados que deja de lado el desarrollo del talento humano.

-El personal necesita ser escuchado, puede dar ideas y/o tener información que sea relevante para el desarrollo de los proyectos.

-Enfocarse solamente en los errores y dejar de lado las demás actividades que conllevan a cumplir objetivos.

3- Parálisis por cambiar, por innovar. Algunas veces, si algo anteriormente salió bien, valdría la pena repetirlo.

4-Toma de decisiones unilaterales. Limita la formación de futuros líderes. Las personas necesitan saber cómo hacer su trabajo y tomar decisiones.

5- Fallas de comunicación: el líder asume que los mensajes emitidos fueron comprendidos por todos.

En etapas de cambio y/o de crisis se crea el “radiopasillo” es decir, la información no es lo suficientemente clara pues se crea una comunicación alterna que causa confusión y altera el ambiente laboral.

6. Resultados inmediatos – falta de enfoque en el largo plazo. Entre más rápido se obtengan los resultados, disminuye el stress y es lo mejor para la organización, pero esto no debe permitir que el líder pierda su enfoque a largo plazo. Esto permite al líder conocer más del mercado, del negocio y colaborar con el crecimiento de la empresa.

7. La formación como actividad no prioritaria. El líder debe estar actualizándose constantemente, debe ser ejemplo para el personal promoviendo su propio crecimiento.

Un líder está en constante presión, sea por metas, por clientes, problemas, crisis, políticas gubernamentales, etc. Algunas veces deberá actuar con energía, tomar decisiones que no gusten y lo que la situación amerite.

Ser líder es aprender, cambiar, crecer en forma constante para seguir vigente y pensar cómo va a ser mejor en el largo plazo.

CONCLUSIONES

Liderar cualquier tipo de actividad, no es tarea fácil, el líder debe involucrar y motivar a los empleados para el logro de objetivos, inspirar confianza en los empleados, sin perder autoridad. Un buen líder debe estar comprometido en el desarrollo de su labor para llegar a la meta planteada, compartir conocimientos con sus empleados y aprender de ellos por sus experiencias.

El líder debe encontrar la justa medida en el trato con sus subalternos, ni tan paternalista ni tan tirano, debe escuchar a sus subalternos ya que aquellos suelen tener excelentes ideas, por otro lado, los líderes han dejado de ser figuras autoritarias para pasar a ser guía para su equipo de trabajo, de este modo llegar a ser un líder implicado, asertivo y empático es sólo cuestión de trabajo y tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Definición de Liderazgo. – Qué es, Significado y Concepto Disponible en <https://definicion.de/liderazgo/>

Definición de liderazgo. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/liderazgo/>

Efecto Pigmalión: El impacto del Líder influyente. Disponible en: <http://talentions.com/2016/08/efecto-pigmalion-el-impacto-del-lider-influyente/>

El Impacto del Liderazgo empresarial. Disponible en <https://www.mundohvacr.com.mx/2015/10/el-impacto-del-liderazgo-empresarial/>

El-impacto-del-liderazgo-en-las-organizaciones. Disponible en / <https://www.evolucionaconsulting.com/.../el-impacto-del-liderazgo-en-las-organizacio..>

El rol del liderazgo en la gestión de talento humano. Disponible en: <http://www.ubjonline.mx/rol-del-liderazgo-en-la-gestion-del-talento-humano>

Influencia del liderazgo en el clima organizacional. Disponible en: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266>

Liderazgo de alto impacto al interior de la organización. Disponible en <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/liderazgo-de-alto-impacto-al-interior-de-la-organizacion-4629>

La gestión del talento humano: cómo desarrollar líderes dentro de tu empresa. Disponible en <https://retos-directivos.eae.es/la-gestion-del-talento-humano-como-desarrollar-lideres-dentro-de-tu-empresa/V>

Liderazgo organizacional. Disponible en <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>

Liderazgo y la importancia del Talento Humano para el éxito de una Organización. Nidia Isabel Bustos Peña. Universidad Militar Nueva Granada.2013

Recuperado de
repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10086/.../BustosPenaNidialsabel2013

Liderazgo y su Influencia sobre El Clima Laboral. Autores: Juan Clerc A. Angélica Saldivia B. Marisela Serrano G. Disponible en:
<http://medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/.pd>

Maxwel, John C. I (1.999) Las 21 Cualidades Indispensables de un Líder. © P.O. Box 141000 Nashville, TN 37214-1000, EE.UU. 2000 Editores Caribe-Betania. Recuperado de mendillo.info/Desarrollo Personal/Cualidades.de.un.lider.pdf

Martínez. Ignacio. Liderazgo, Coaching, Estrategias. 7 errores que afectan la gestión del líder. Blog. 26 septiembre de 2016. Disponible en <http://ignaciomartineza.com/liderazgo/errores-que-afectan-la-gestion-del-lider/>

Talento Humano. 2013. Disponible en:
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com.co/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

Teorías sobre Liderazgo. Disponible en <https://slideplayer.es/slide/10213074/>

Thompson, J. (2012). Transformational leadership can improve workforce competencies. Nursing Management, 18(10), 21-24.

Gestión Administrativa. Disponible en:
<https://sites.google.com/site/gestiondanielar/home/talento-humano>