



# La gestión estratégica de los recursos humanos: una mirada desde las competencias en las ciencias humanas

## *The strategic management of human resources: a look from the competences in the human sciences*

Mg. Edisson Andrés Frías Pérez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> edisson.f@uasb.edu.bo - Doctorando del Programa en Administración de Empresas 2020-2023) - Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central (Sucre - Bolivia)

Docente de la Universidad Técnica de Ambato - <https://orcid.org/0000-0001-8930-979X>

### Resumen

La gestión estratégica de los recursos humanos: una mirada desde las competencias en las ciencias humanas, aborda la compleja relación entre la gestión de recursos humanos y las competencias en las Ciencias Humanas. La investigación se enfoca en entender el análisis de aquellas competencias clave que fomenta el desempeño profesional en el ámbito de las ciencias humanas. Se resalta la importancia de la gestión estratégica en el ámbito de la gestión humana, enfatizando en el aprendizaje y el desarrollo continuo. El estudio también identifica desafíos como la resistencia al cambio y la relevancia de la formación. La conclusión enfatiza la necesidad de un enfoque integrado y colaborativo para lograr una gestión más humanizada y efectiva. Esta investigación es vital para la comprensión y mejora continua en el manejo del talento humano, proporcionando una perspectiva enriquecida y multidimensional en el contexto de las Ciencias Humanas, fomentando así un ambiente de trabajo más colaborativo y resiliente.

**Palabras claves:** *Gestión estratégica, Recursos Humanos, Ciencias Humanas*

### Abstract

The strategic management of human resources: a view from the competencies in the human sciences, addresses the complex relationship between human resources management and competencies in the human sciences. The research focuses on understanding the analysis of those key competences that foster professional performance in the field of human sciences. The importance of strategic management in the field of human management is highlighted, emphasizing learning and continuous development. The study also identifies challenges such as resistance to change and the relevance of training. The conclusion emphasizes the need for an integrated and collaborative approach to achieve a more humanized and effective management. This research is vital for the understanding and continuous improvement in the management of human talent, providing an enriched and multidimensional perspective in the context of the Human Sciences, thus fostering a more collaborative and resilient work environment.

**Keywords:** *Strategic management, Human Resources, Human Sciences*

## INTRODUCCIÓN

La gestión estratégica de los recursos humanos vista desde el prisma de las Ciencias Humanas es esencial en la dinámica moderna de cualquier organización. Esta gestión se centra en alinear las habilidades, aspiraciones y capacidades del talento humano con los objetivos y metas de la organización y las instituciones. En este sentido, la clave reside en posicionar a los individuos adecuados con las habilidades correctas, en el momento y lugar precisos en virtud de ello todas las organizaciones tienen un elemento en común: están compuestas por personas, quienes son responsables de sus éxitos y fracasos.

De ahí que puedan ser consideradas como el activo más valioso en cualquier sociedad, teniendo en cuenta que una organización sin un equipo humano bien dirigido y motivado difícilmente puede alcanzar el éxito. La presente investigación se enfoca en estas áreas y es vital para la comprensión y mejora continua en el manejo de los recursos humanos, enriqueciendo así la perspectiva desde la cual se abordan estos temas en el contexto de las Ciencias Humanas; por tanto, se propuso el análisis de aquellas competencias clave que fomenta el desempeño en el ámbito laboral, pero además en el campo de las Ciencias Humanas.

La esencia de la gestión exitosa en cualquier organización o institución reside en la capacidad de los recursos humanos para alinear sus habilidades y aspiraciones con las metas y oportunidades organizacionales, teniendo en cuenta que este alineamiento no sólo impulsa el logro de objetivos, sino que también genera una satisfacción dual, emanada tanto de la realización de tareas como del entorno en el cual se llevan a cabo; sin embargo, esto demanda la colocación un talento humano idóneo que demuestre las competencias necesarias, en los contextos oportunos y adecuados para la ejecución de sus funciones.

En otro orden de ideas, cabe mencionar que el común denominador de todas las organizaciones e instituciones requiere un talento humano acorde con el contexto y más aún con las condiciones que rigen en la actualidad motivado al cambio de paradigma y la puesta en consideración de aquellas transformaciones que se derivan de las tecnologías de información y comunicación. Se podría incluso postular que los seres humanos son el activo más esencial y valioso en cualquier sociedad o empresa.

### La Gestión estratégica de los Recursos Humanos

La gestión estratégica de los recursos humanos es un campo que no solo considera la planificación y ejecución de prácticas relacionadas con el personal, sino que también se enfoca en cómo estas prácticas se alinean y contribuyen a los objetivos generales de la organización (Armstrong, 2012). Este enfoque implica un reconocimiento de que los empleados no son simplemente una parte de la organización, sino activos estratégicos cuyo desarrollo, motivación y retención deben ser administrados de manera que pro-

porcione un valor óptimo. Armstrong (2012) enfatiza que “la gestión estratégica de los recursos humanos se enfoca en las acciones que tienen un impacto duradero en el éxito de la organización”. Esto incluye no solo la contratación, capacitación y evaluación del rendimiento, sino también el desarrollo de una cultura y ambiente que fomenten la innovación, la colaboración y la adaptabilidad. La gestión efectiva de los recursos humanos no solo se refiere a la administración de las personas como recursos, sino que también comprende su papel vital como agentes de cambio, capaces de impulsar la organización hacia el éxito (Cabrera Fajardo, 2016). La aplicación de esta teoría implica un esfuerzo concertado para conectar cada aspecto de la gestión de recursos humanos con la visión, misión y estrategias de la organización. Esto garantiza que la organización pueda responder y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado, manteniendo una fuerza laboral comprometida y motivada, lista para enfrentar los desafíos futuros (Arévalo Valdivieso, A., 2018).

### La Gestión de los Recursos Humanos

Se parte del estudio de la gestión estratégica de los recursos humanos en las Ciencias Humanas, la misma que se requiere abordar desde una perspectiva multidimensional que incorpore la comprensión de la psicología humana, la sociología, la ética y otros aspectos humanísticos para lograr una gestión efectiva del talento. En este sentido, para efecto de este artículo, los Recursos Humanos (RH en lo adelante) en las Ciencias Humanas pueden entenderse como la gestión del capital humano en organizaciones que operan dentro de las disciplinas sociales y humanísticas, es por ello que la gestión de RH no es solo una función administrativa; es una estrategia integral para desarrollar y utilizar el potencial humano para cumplir los objetivos organizacionales (Armstrong & Taylor, 2020).

En el contexto de las Ciencias Humanas, la gestión de RH implica una comprensión profunda de la naturaleza humana, las emociones, la ética, la cultura y el comportamiento interpersonal (Kaplan & Norton, 2001), es decir, es una fusión de la gestión estratégica tradicional con la perspectiva humanista que enfatiza la participación, el desarrollo, la flexibilidad y la relación calidad-vida-trabajo (Ulrich, 2019).

En este ámbito, la gestión estratégica de RH en las Ciencias Humanas también toma en consideración las teorías contemporáneas de la motivación y el liderazgo, así como los principios de la justicia social y la ética en el lugar de trabajo (Deci & Ryan, 2012). Además, aborda las necesidades cambiantes de una fuerza laboral diversa en una economía globalizada y se enfoca en la creatividad y la innovación para responder a los desafíos emergentes.

Por lo tanto, factores como el liderazgo y la motivación son elementos centrales en la teoría de los Recursos Humanos (RH) y tienen una incidencia estratégica en cómo las organizaciones gestionan y desarrollan su capital humano. En este contexto, el liderazgo es fundamental en la

gestión estratégica de RH dado que un líder eficaz no solo dirige y coordina, sino que también inspira y empodera a los empleados, lo cual es vital para alcanzar los objetivos organizacionales (Northouse, 2018). También el Liderazgo Transformacional impulsa el cambio y la innovación al motivar a los empleados a trascender sus intereses personales por el bien de la organización (Bass & Riggio, 2006); así mismo, fomenta una cultura de honestidad y transparencia, y promueve una mayor satisfacción y compromiso de los empleados (Avolio & Gardner, 2005).

En este contexto, se concibe la motivación como la fuerza impulsora que lleva a los empleados a actuar de una manera que contribuya a los objetivos organizacionales; por tanto, la gestión estratégica de RH debe considerar la motivación intrínseca, donde los empleados encuentran satisfacción en el trabajo mismo, conduce a mayores niveles de compromiso y productividad (Deci & Ryan, 2012); también la creencia de que el esfuerzo dará lugar a un rendimiento eficaz y que este rendimiento llevará a una recompensa deseada (Vroom, 1964). De igual manera, la integración del liderazgo y la motivación ayuda a alinear las metas individuales con las estrategias organizacionales, mejorando la cohesión y eficacia (Yukl, 2012).

Es de gran importancia comprender la necesidad existente en el fomento de una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, aumentando la adaptabilidad y capacidad de respuesta a cambios en el entorno (Lawler & Worley, 2006). Entre otros aspectos, igualmente se concibe la satisfacción y el compromiso de los empleados como un efecto global que se traducen en una mayor retención de talento que es de gran relevancia en el marco de la ventaja competitiva sostenible (Huselid, 1995). Todos estos factores con aspectos clave y estratégicos que convergen en la teoría de la gestión humana como un factor fundamental en el contexto de las instituciones y organizaciones tanto públicas como privadas que manejan el talento humano. Henríquez y Cejas (2023).

#### MATERIALES Y MÉTODOS: UNA APROXIMACIÓN A LA INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO

Dado que la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos requiere un enfoque reflexivo, sistemático, controlado y crítico, este apartado "Materiales y método" detalla la estructuración y planificación de la misma. La intención del autor es diseñar el estudio siguiendo una lógica de decisiones coherentes y una estrategia que se ajuste a los métodos estándar de la investigación científica. Esta particular investigación se desarrollará bajo un enfoque cuantitativo, lo que implica una medición concreta y cuantificable de las variables relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

La naturaleza explicativa y transversal del estudio permite analizar las variables tal como se presentan en el

contexto organizacional. La medición y el análisis se realizarán mediante técnicas y herramientas apropiadas que garanticen una comprensión profunda de cómo las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos influyen en el rendimiento y éxito de la organización.

La presente investigación sobre la gestión estratégica de los recursos humanos se basa en un estudio documental. A tal efecto, se siguió la siguiente metodología para alcanzar resultados en la revisión sistemática y bibliográfica propuesta, se eligieron fuentes de información tales como: textos académicos y manuales sobre gestión de recursos humanos de autores reconocidos en el campo; de igual forma, se revisaron publicaciones en revistas indexadas que tratan sobre los aspectos estratégicos de la gestión de recursos humanos; también se consultaron investigaciones académicas previas relacionadas con el tema.

El autor también utilizó bases de datos académicas como JSTOR, PubMed y Google Scholar para acceder a literatura relevante; así mismo se consideró importante revisar documentos e informes de organizaciones internacionales y corporaciones sobre sus prácticas en la gestión de recursos humanos. En este sentido, se logró seleccionar documentos publicados en los últimos cinco años para asegurar la relevancia y actualidad de la información.

#### RESULTADOS

Las competencias, como se han indicado con antelación, se han logrado interpretar desde diversos escenarios y diversas disciplinas, incluyendo la sociología del trabajo, relaciones humanas, educación y psicología organizacional (Cabrera, 2016). Estas diversas áreas de estudio han hecho posible analizar las competencias desde múltiples perspectivas, lo que ha dado lugar a una amplia comprensión en el ámbito del conocimiento. Esto ha llevado a un reconocimiento actual que fomenta la creación de diferentes enfoques disciplinarios (Mertens, 2010), estableciendo la idea y extensión de las competencias mediante la asignación de significados relacionados con la rama de estudio correspondiente.

Además, es importante destacar el enfoque estructural, que se centra en las características individuales, como habilidades, actitudes, comunicación y personalidad. En efecto, esta condición determina la habilidad de combinar las cualidades personales con las profesionales y con los varios subsistemas ligados a la organización o institución. En efecto se resalta en la literatura sobre las competencias como aquellas que están vinculadas con diferentes áreas del conocimiento que permite durante la formación en una carrera universitaria, en particular en el área educativa elevar el desempeño del profesional. En el campo de la sociología del trabajo, esta condición es aplicable a los procesos educativos y a la legitimación de la escolarización y el tiempo dedicado al aprendizaje, enfocándose en las normas de la sociedad en general.

La competencia también se considera en términos de correspondencias como educación, desarrollo, calificación y trabajo, con el objetivo de mejorar el comportamiento y la movilidad social, permitiendo oportunidades colectivas dentro de la sociedad. Es relevante también mencionar el campo de las relaciones industriales (recursos humanos), donde se evalúa la demostración de competencias en el trabajo y la adecuación lograda.

En la disciplina organizacional, esta consideración se fundamenta en las ideas de Levy Leboyer (2009), quien se refiere a las competencias, tal como David McClelland fue el primero en usar el término “competencia” en 1975. De acuerdo con McClelland y Cejas et al., (2017), las competencias son manifestaciones de comportamiento o conductas observables consideradas necesarias para el rendimiento en un puesto de trabajo.

A tenor de lo expuesto, para Cejas et al., (2020) las competencias se clasifican en:

- Competencias Técnicas: consideradas como los saberes o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación teniendo en cuenta que estas competencias pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos.

- Competencias Específicas: identificadas como los “saberes en la demostración del hacer” herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables.
- Competencias Genéricas: determinan aquellos “saberes en el ser” características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos) permitiendo que el individuo pueda comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados.

Por tanto, la combinación de la aplicación de conocimientos, habilidades o destrezas son los objetivos y contenido del trabajo a realizar donde se expresa en el Saber, Saber Hacer y el Saber Ser. Considerando para ello que estas transmiten saberes y destrezas manuales, además de incrementar la capacidad de las personas, combinan aspectos culturales, sociales y latitudinales.

Existen en la actualidad un gran número de autores y especialistas que hacen énfasis en las diversas competencias existentes, la Tabla 1 refleja un menú de competencias.

**Tabla 1**  
*Menú de competencias*

Competencias	Menú de Competencias			F	
Competencias relacionadas con las metas y la acción	Orden y la calidad. Iniciativa	Proactividad	Eficiencia.	Información	5
Competencias relacionadas con el conocimiento especializado	Reconocimiento de utilidad. Memoria.	Diagnóstico y uso de conceptos.	Atención al conocimiento	Producto o tecnología	5
Competencias relacionadas con el liderazgo	Conceptualización.	Preocupación por el impacto	Pensamiento lógico	Presentaciones orales.	6
Competencia relacionada con las relaciones interpersonales	Gestión de grupos	Relacionarse positivamente	Socialización	Auto-evaluación.	8
Competencias relacionadas con la dirección del talento humano	Espontaneidad. Desarrollo de otros. Dirección, Trabajo en equipo y cooperación	Liderazgo de equipos	Uso del poder unilateral	Asertividad y uso posicional del poder.	10
Competencia de la persona en sí misma	Conciencia de uno mismo: Confianza en sí mismo, Integridad, Innovación.	Emoción y Valoración en uno mismo	Auto control, Confiabilidad Adaptabilidad	Motivación Compromiso. Optimismo.	5
Competencias Cognoscitivas	Pensamiento analítico.	Pensamiento conceptual.	Profesionalidad o gestión experta.	Pensamiento Crítico	10
Competencia de Impacto e influencia	Construcción de relaciones.	Conocimiento organizativo.	Impacto e influencia	Seguridad	11
Otras competencias.	Autocontrol, Objetividad, Resistencia y adaptabilidad	Compromiso Despreocupación. Integridad. Diversión en el trabajo.	Adecuada auto evaluación, Interés afirmativo.	Comunicación por escrito, Visión. Comunicación	15

*Nota.* Tabla producto de la consulta bibliográfica realizada con los autores especialistas consultados en el estudio. F (Numero de Fuentes consultada). Elaborado a partir de Mertens(1998); Tobón (2010) y Cejas et. al. (2017)

**Figura 1**  
Competencias



Una vez planteados los resultados expuestos, cabe destacar que el producto de los mismos proviene de las lecturas que giran en torno al tema bajo investigación: las competencias laborales, es esencial considerar las raíces históricas que respaldan el tema. Tal es el caso de los trabajos de Aristóteles, en los que el filósofo reflexiona sobre el conocimiento y el desempeño. También es relevante la investigación sobre la competencia lingüística en su teoría de la gramática generativa, así como las contribuciones de Hymes (2008) en competencia comunicativa, las ideas de Habermas en competencia interactiva y las propuestas de Verón (1969-70) sobre competencia ideológica. Tobón (2010)

En cuanto al ámbito laboral, el estudio se enriquece con los hallazgos de David McClelland (1917-1998), quien enfatizó que el éxito en la contratación no depende solo del título académico, sino también de las pruebas de comportamiento. También se consideran las observaciones de Levy L. (2007) en el análisis de competencias como un factor social y laboral, y las reflexiones de Cejas et al (2020), quienes enfatizan la formación profesional basada en competencias como una estrategia clave para lograr un desempeño adecuado. Adicionalmente, es pertinente observar las contribuciones de Tobón (2004), quien en su obra "Formación basada en Competencias", destaca las raíces históricas de las competencias, vinculándolas con la filosofía griega, donde los pensadores de la época exploraban los conceptos fundamentales de la realidad y el conocimiento. En el contexto de la lingüística, el especialista Hymes destaca el concepto de competencia, que emergió de la teoría de la gramática generativa transformacional y examina cómo las personas adoptan y usan el lenguaje para comunicarse.

## CONCLUSIONES

La gestión estratégica de los recursos humanos representa un desafío complejo y en constante evolución en el contexto de las Ciencias Humanas. A través de este estudio, hemos logrado identificar, analizar y comprender la correlación entre las competencias y la gestión eficaz de los recursos humanos en diferentes organizaciones. En este sentido se subraya la importancia de considerar los aspectos humanos y culturales como componentes integrales del capital humano. Además de resaltar la necesidad de enriquecer y mejorar las competencias, no solo en términos técnicos y profesionales, sino también en las habilidades blandas que potencian la comunicación, el liderazgo, la adaptabilidad y la innovación.

La metodología empleada en este trabajo ha permitido descubrir que la aplicación de enfoques estratégicos personalizados a cada organización fomenta una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, creando un ambiente favorable para el crecimiento y la satisfacción laboral; de esta manera, las competencias en las Ciencias Humanas juegan un papel clave en la integración de la diversidad de habilidades y conocimientos, facilitando la colaboración y la cohesión dentro de las organizaciones. Aun en este ámbito existen desafíos que enfrentan las organizaciones al tratar de implementar prácticas que conllevan a contrarrestar la resistencia al cambio, la falta de entendimiento o apoyo en los niveles más altos de la dirección, y la disparidad en la formación y el desarrollo pueden obstaculizar estos esfuerzos.

Para superar estos desafíos, se requiere de una formación constante, el monitoreo y la retroalimentación entre otros aspectos, los mismos que son vitales para asegurar que las competencias estén alineadas con los objetivos estratégicos, lo que implica el fomento de un ambiente de trabajo más colaborativo, resiliente y adaptativo, impulsando al mismo tiempo el crecimiento y el éxito en un mundo en

constante cambio. Finalmente, de la indagación realizada en documentos bibliográficos se destacan como competencias clave las siguientes: competencias relacionadas con las metas y acción, con el conocimiento especializado, conocimiento relacionado con el liderazgo, con las relaciones interpersonales, con la dirección del talento humano, cognitivas, entre otras.

#### REFERENCES

- Arévalo Valdivieso, A. (2018). *La influencia de los estilos de liderazgo de los supervisores de la CELEC EP Central Térmica Esmeraldas II en las competencias comunes del grupo de trabajo de producción de la central*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6177/1/T2605-MDTH-Arevalo-La%20influencia>.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Cabrera Fajardo, C. (2016). *Diseño De Un Modelo De Gestión De Talento Humano Basado En Competencias Para El Personal Administrativo De Una Institución De Educación Superior Privada*.
- Cejas, M. Magda (2017). *Las competencias estratégicas del emprendedor en tiempos de complejidad en Administración Globalizada Enfocada en Emprendimiento y Competencias*. Capítulo 1. ISBN 978-9942-21-291-7 1º Edición, enero 2016 <https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/14/1/Administracion%20Globalizada%20Enfocada%20en%20Emprendimiento%20y%20Competencias.pdf>
- Cejas, González, Guanoluisa, Nasimba, Iturralde, Vaquez (2017) *Turismo Comunitario Visión Estratégica Como Perspectiva Intercultural*. 978-9942-765-20-8. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/13754>
- Cejas, M., Mendoza, D., Navarro, M., Villacis, J., & Ortega, Y. (2019). A Performance-Centred Competency-Based Approach to Quality University Teaching. *ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ*, 23(3) 351-356. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.096.023.201903.350-365>
- Cejas, M., Mendoza D., Alban C. y Frias E. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, ISSN-e 1856-1594, Año 15, N°. 45, 2020, págs. 23-37
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Henríquez y Cejas (2023). Las Políticas Públicas en Torno a la Formación Profesional por Competencias del Talento Humano que Labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Portoviejo. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(3- 1), 194-213 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1908>.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Lévy-Leboyer, Claude (2009). *Gestión de las Competencias*. Editorial 2000.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Llopert, Xavier (1998). *La Gestión de los Recursos Humanos en Base a Competencia*. Análisis de Competencias en Empresas de Auditoría. Universidad de Barcelona
- Mertens, Leonard (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, ISBN: 84-7666-088-X. Madrid
- Mertens, Leonard (2010). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Programa de Cooperación para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP)*. Organización De Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid España
- Tobon, Sergio (2006). *Competencias en la Educación Superior. Políticas hacia la Calidad*. Ediciones ECO. Colombia.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall. México