



Ciencias técnicas y aplicadas  
Artículo de investigación

Recepción: 25 / 02 / 2016

Aceptación: 28/ 06 / 2016

Publicación: 27 / 12 / 2016



## **El liderazgo como motor de impulso para una organización eficiente**

*Leadership as a driving force for an efficient organization*

*Liderança como força motriz para uma organização eficiente*

Sofía A. Biler-Reyes<sup>1</sup>  
[sabiler\\_2009@hotmail.com](mailto:sabiler_2009@hotmail.com)

Correspondencia: [sabiler\\_2009@hotmail.com](mailto:sabiler_2009@hotmail.com)

<sup>1</sup> Magister en Tributación y Finanzas, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Licenciada en Contabilidad Pública Auditoria, Contador Público, Diplomado Superior en Tributación, Dirección Distrital de Educación, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

## Resumen

Si bien el liderazgo se investiga desde hace mucho tiempo y bajo diversas perspectivas, a cada paso adquiere mayor relevancia en las organizaciones ya que se considera un factor clave para el éxito. Este artículo pone en manos del lector, las nociones más generales y actualizadas acerca del liderazgo, sus rasgos fundamentales y enfoques que en la actualidad se manejan. En otras palabras, la forma en que el liderazgo contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada para percibir mejores resultados.

**Palabras clave:** liderazgo; gestión integrada; personalidad.

## Abstract

Although leadership has been investigated for a long time and under different perspectives, each step becomes more relevant in organizations as it is considered a key factor for success. This article puts into the hands of the reader, the most general and updated notions about leadership, its fundamental features and approaches that are currently being handled. In other words, how leadership contributes to improving the results of integrated management for better results.

**Keywords:** leadership; Integrated management; personality.

## Resumo

Embora a liderança tenha sido investigada há muito tempo e sob diferentes perspectivas, cada etapa se torna mais relevante nas organizações, pois é considerado um fator chave para o sucesso. Este artigo coloca nas mãos do leitor, as noções mais gerais e atualizadas sobre liderança, suas características e abordagens fundamentais que estão atualmente sendo tratadas. Em outras palavras, como a liderança contribui para melhorar os resultados da gestão integrada para melhores resultados.

**Palavras chave:** liderança; Gestão integrada; Personalidade.

## Introducción

Los líderes deben preocuparse por conocer las bases del comportamiento organizacional, como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización; deben tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más a gusto y sea más productiva.

El liderazgo, como concepto general, ha sido tratado por muchos autores, y es, en esencia, la habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de ciertos objetivos comunes.

Una elevada satisfacción de los trabajadores en el trabajo, es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual, conlleva al desarrollo de la organización. Hayes indica que “conocer a mi cliente interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna, son variables de una apreciación de la satisfacción del cliente interno.”

De igual modo, es interesante analizar cómo el impacto de la capacidad de difusión instantánea de la información económica, financiera y de gestión empresarial en el mundo, influye en el estilo de liderazgo que se aplica en las organizaciones, en particular del sector telecomunicaciones, que utilizan tecnología de punta, están en constante evolución y muy expuestas a los requerimientos de la sociedad y del estado, expresadas a través de los organismos reguladores y los medios de comunicación masiva.

En tal sentido, este artículo se orienta a evaluar las concepciones más generales acerca del liderazgo, sus rasgos fundamentales y situaciones en las que su desempeño correcto, son formas de gestión eficiente. En otras palabras, la forma en que el liderazgo contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada.

“El objetivo de la Gestión Humana, es mejorar la contribución que las personas hacen en las organizaciones, creando una fuerza de trabajo productiva gracias a una buena relación con la empresa” (Chiavenato 2002: 68). El contexto de la Gestión del Capital Humano, está conformado por personas y organizaciones, separar el trabajo de la existencia de las personas es difícil, casi imposible, debido a la importancia y al efecto que tiene en ellas.

Es de suma importancia tener en cuenta que la calidad de vida laboral, deriva de las prácticas adecuadas que cumplen tanto los objetivos de la organización, como de los empleados. Las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuyen al éxito de la compañía en alguna forma significativa, el mero hecho de cumplir con su trabajo, a menudo

es insuficiente, si la labor que lleva a cabo la persona no le permite influir en las decisiones que la afectan.

El prevenir las necesidades de motivación y la atención a los empleados, así como dar pronta respuesta a sus requerimientos, constituye un elemento clave de productividad asociada a un buen clima organizacional y es el reflejo inmediato de la cultura, que la organización ha definido para manejar sus relaciones internas.

En pos de lo anterior, el liderazgo ha sido investigado desde hace mucho tiempo y cada vez más adquiere mayor importancia en las organizaciones; esto se debe a que se considera el factor clave que las llevará al éxito, especialmente en tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

De ahí que propongamos ciertas concepciones acerca de las características y estilos de liderazgo, que producen mejores resultados en la gestión y que pueden considerarse como referenciales.

Chiavenato, Idalberto destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Stephen Covey "Una administración eficiente sin un liderazgo efectivo es (según alguien lo ha definido) «como alinear las sillas en la cubierta del Titanic». Ningún éxito administrativo puede compensar el fracaso del liderazgo. Pero el liderazgo es difícil porque a menudo caemos en paradigmas de administración.

El mercado empresarial está cambiando con tanta rapidez, que muchos de los productos y servicios que satisfacían los gustos y necesidades del consumidor hace unos pocos años ahora se han quedado obsoletos. El liderazgo proactivo enérgico debe controlar constantemente el cambio ambiental, en particular los hábitos y motivos del cliente, y proporcionar la fuerza necesaria para organizar los recursos en la dirección correcta."

Para Robbins, el "liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas". Así mismo señala, que el origen que la inspira puede ser una fuente formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización. Del mismo modo expresa, que el liderazgo sin ser

confirmado formalmente, también existe, o sea, la capacidad o la habilidad de influir fuera de la estructura formal de la organización y es tan importante o más que eso, en determinadas circunstancias.

Tannebaum, Weschler y Massarik (citados en Chiavenato, 1999), expresan que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. Así mismo, es un fenómeno social que ocurre en el contexto de grupos sociales.

Del mismo modo, se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, sea este grupo del tamaño o la forma que sea, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder, espera influir sobre ese individuo de modo intencional, bien sea, por poder u autoridad.

H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice, define el liderazgo como “la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Para J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert el liderazgo gerencial es “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”

Según Ken Blanchard, el liderazgo es la capacidad de influir en personas y organizaciones para que liberen todo su potencial y éste redunde en un mayor bien para todos.

### **Enfoque de los rasgos y las características**

- Enfoque conductista
  
- Enfoque de contingencias
  
- Enfoque de liderazgo transaccional y transformacional

Enfoque de rasgos: Stodgill<sup>13</sup> destaca entre los estudiosos interesados, en el análisis de los rasgos como foco del concepto de liderazgo, es decir, analizar si los líderes se diferencian de sus seguidores en cuanto a rasgos de su personalidad y características psicológicas; concluyó que las

características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

El enfoque conductual: también llamado enfoque centrado en las conductas de los líderes, surge como consecuencia de la limitación del enfoque de los rasgos, es decir, dado que la clave no se encontraba en quienes eran los líderes, el análisis se dirige a investigar lo que hacen. Destacan dentro de este enfoque, los aportes de las Universidades Ohio, Michigan y Harvard, así como la denominada Grilla Gerencial de Blake y Mounton.

Se identificaron esencialmente dos tipos de conductas: comportamiento centrado en la realización de tareas, y el comportamiento dirigido hacia las relaciones interpersonales.

Blake<sup>14</sup> utilizó una matriz numérica, para relacionar los diferentes estilos de liderazgo. El comportamiento de una persona se medía a través de dos escalas, una, donde se mostraba su grado de interés por las personas y otra donde se mostraba su interés por la producción. Las dos escalas eran independientes entre sí, de forma que la puntuación sobre un eje no se veía afectada por la puntuación en el otro. Este modelo generó cuatro estilos básicos de liderazgo: centrado en organizar y dirigir la realización de la tarea, centrado en las necesidades de las personas, pretender estar muy ocupado con poco interés por el cumplimiento de objetivos como por las personas, y centrado en ambas direcciones: la consecución de objetivos y la atención a las necesidades de las personas.

El aporte de la Grilla Gerencial fue conseguir que el liderazgo, se percibiera como un concepto estructurado y de fácil comprensión. Sin embargo, su debilidad radica en el hecho de que no existe un modelo ideal de liderazgo, ya que en algunos casos la puntuación 9,9 es la mejor, pero en otros puede ocurrir lo contrario.

Los enfoques de contingencia y situacionales: surgen como respuesta al hecho de que predecir el éxito del liderazgo, era algo más que aislar unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre los estilos de liderazgo y la eficacia indicaba que los estilos de liderazgo, eran apropiados según las condiciones de cada situación, y que se debían tener en

consideración variables como la madurez de los colaboradores, el temperamento y carácter del líder y los colaboradores, las circunstancias de tiempo, tarea y lugar, entre otras.

Los aportes más relevantes a este enfoque son: el continuo Autoritario - Democrático del Líder de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, el Modelo de Contingencia de Fiedler, el Enfoque de Trayectoria Meta de Robert J. House, el Modelo de Líder - Participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton, el Modelo de la 3D de Reddin y el Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt presentaron una gama de estilos de liderazgo, como un continuo que se mueve desde el comportamiento autoritario o centrado en el jefe en un extremo (el líder toma las decisiones, ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan), hasta un democrático o centrado en los subordinados (el líder comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual) en el otro extremo. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo: el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación.

Fiedler<sup>15</sup> formuló su modelo de liderazgo, a partir de la contingencia y fue elaborado para lograr la eficacia del liderazgo. Postula que el nivel de desempeño del grupo o de los grupos, dependerá de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. Ideó un instrumento, al que denominó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, para medir si alguien está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales que le permitió postular tres criterios situacionales relevantes: Las relaciones de líder – miembro (grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados con el líder), Estructura de tarea (grado en que están sistematizadas las asignaciones de trabajos) y poder de posición (grado de influencia que un líder tiene sobre las variables del poder como contratar, despedir, imponer sanciones, promover y aumentar el sueldo).

Para Fiedler, el factor central en el éxito del liderazgo es el estilo fundamental de liderazgo, que es innato, no se puede cambiar para adaptarlo a las situaciones cambiantes, de modo que en determinado momento y circunstancia habrá que modificar la situación o sustituir al líder si quiere lograrse la máxima eficiencia.

El enfoque de la trayectoria - meta de Robert J. House es un modelo de contingencia del liderazgo, que se inspira en los estudios de la Ohio State; postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subordinados al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción. El líder tiene como misión el ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. Se plantean cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro, que a diferencia del planteamiento de Fiedler, se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; es decir, el enfoque de la trayectoria - meta proporciona más flexibilidad que el modelo de Fiedler.

En el modelo de líder – participación de Victor Vroom y Phillip Yetton, la toma de decisiones participativa se aplica según sea la situación particular; se muestran diferentes estilos de liderazgo a utilizar en situaciones diversas, especificando que no hay un estilo único de liderazgo para todas las situaciones, pero que no debe existir ninguna influencia en la metodología que se utilice en otras situaciones. Se observan dos criterios de eficacia: la calidad de la decisión (uso de un procedimiento en el que los colaboradores puedan participar y tomar decisiones) y la aceptación de la misma (compromiso de los colaboradores con la decisión).

El modelo 3D de Reddin<sup>16</sup> está orientado al logro de la efectividad gerencial al ser considerada lo más importante en la administración; la tarea más importante del administrador es ser efectivo, por ello el enfoque de Reddin se dirige hacia el incremento de la efectividad gerencial, a partir del uso de la teoría en situaciones específicas de trabajo. Los administradores necesitan aprender a manejar sistemas sociales y a desenvolverse en ellos. El modelo 3D supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de liderazgo. Se basa en las dos dimensiones descritas por el grupo de Ohio (orientación a la tarea y orientación a la relación), pero además aporta una tercera dimensión que llama efectividad (resultado de utilizar el estilo correcto de liderazgo en una situación determinada).

El Liderazgo Situacional de Hersey & Blanchard<sup>17</sup>, reconoce que la eficacia de los líderes depende de la forma en que su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación en la que operan; a ese reconocimiento, le agregan una dimensión de eficacia, donde operan las



dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. El modelo se basa en los resultados del modelo 3D de Reddin al que le añaden el concepto de “curva de madurez” de los colaboradores, esto es, el grado en que están dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos. Si éstos no querían o no podían llevar a cabo su trabajo, el directivo debía darles instrucciones sobre lo que debían hacer. Si por el contrario, eran incapaces de realizar el trabajo, pero tenían la voluntad de hacerlo, el directivo debería motivarles en la dirección de realización de la tarea.

El modelo de Hersey y Blanchard se utiliza todavía en la actualidad, debido a su simplicidad y facilidad de comprensión. Pese a que no supuso un avance importante en el desarrollo del concepto de liderazgo, sí contribuyó a que profesionales y consultores de todo el mundo prestaran una mayor atención al concepto “situación”.

El enfoque del liderazgo transformacional: ocurre cuando tanto los líderes como los colaboradores, aumentan entre sí su motivación y sentido de lograr grandes objetivos; de otro lado, el liderazgo transaccional implica una transacción entre los líderes y sus colaboradores, como la entrega de premios materiales o psicológicos a los colaboradores por el logro de los objetivos del líder. Los dos modelos más representativos de este enfoque son el liderazgo transformacional de Kouzes y Posner y el liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio.

Kouzes y Posner, observan el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas y reconocen cinco prácticas fundamentales, a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias: desafiar los procesos (los líderes son pioneros, buscan oportunidades y se aventuran en lo desconocido, corren riesgos, innovan y experimentan; consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje), inspirar una visión compartida (los líderes hacen un gran esfuerzo por atisbar más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear y hacen que otras personas compartan esa visión como si fuera propia), habilitar a los demás para que actúen (los líderes conquistan el apoyo de los colaboradores para lograr que el proyecto funcione, crean relaciones de confianza mutua, hacen sentir a sus colaboradores importantes e influyentes), modelar el camino (los líderes tienen metas claras y concretas, mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada, se conducen dando el

ejemplo y en apego a sus valores), y dar aliento al corazón (los líderes prodigan ánimo y reconocimiento a sus colaboradores y celebran sus logros).

La teoría de liderazgo transformacional y transaccional de Bass y Avolio, surge en respuesta a los nuevos enfoques administrativos que contemplan temas tales como la calidad, la innovación, los frecuentes cambios organizacionales, la necesidad de una planificación estratégica creativa y la orientación hacia los clientes, entre otros. El modelo de Bass de liderazgo transformacional se basa en los conceptos fundamentales de Burns, quien distingue dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: transaccional (énfasis en intercambios entre el líder y sus colaboradores quienes reciben cierto valor como resultado de su trabajo) y transformacional (enfocado en elevar el interés de los colaboradores en priorizar el bienestar del grupo sobre los individuales).

El líder transaccional motiva a sus colaboradores, para lograr lo que se espera de ellos, en tanto el líder transformacional los inspira a alcanzar más de lo esperado. El liderazgo transformacional implica una mayor identificación entre los colaboradores y el líder, compartir una visión del futuro, y desde luego va más allá del intercambio de intereses sobre premios contingentes. Los líderes transformacionales estimulan intelectualmente a sus colaboradores y les dedica una atención personalizada. Para Bass, esta transformación de colaboradores y organización se puede lograr aumentando el conocimiento de la importancia de los objetivos, y así conseguir el compromiso de los colaboradores.

El liderazgo ha sido y es analizado por muchos académicos e investigadores, y en consecuencia se tienen muchas teorías; algunas de las contemporáneas están referidas al liderazgo carismático, liderazgo estratégico, liderazgo pragmático, entre otras.

Para la elección del modelo a utilizar en el presente estudio, se ha tenido en consideración que las empresas de telecomunicaciones, y en particular telefónica del Perú, son organizaciones innovadoras que utilizan tecnología de punta y discurren en un ambiente altamente competitivo tanto por el desarrollo de la tecnología como por las exigencias de los clientes cada vez más informados. En este tipo de organizaciones los trabajadores y en especial los directivos y ejecutivos requieren ser flexibles para adecuarse a los cambios.

A fin de tener un mejor entendimiento de las características del líder, se definen las características del líder clasificándolas según su relación con las cualidades, habilidades, expectativas y exigencias de la situación con los conocimientos, procedimientos y actitudes del líder; luego se presenta un cuadro resumen.

### **Características relacionadas con las cualidades, habilidades y necesidades del líder**

1. Inteligencia emocional: con habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos, y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.
2. Visión de futuro: tiene claro el futuro al que aspira; busca que sus metas sean congruentes con las capacidades del grupo. Adopta decisiones inteligentes teniendo en consideración el resultado final, de forma que genere un movimiento en la dirección del resultado deseado.
3. Un líder es responsable: pone cuidado y atención en lo que hace o decide. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de la organización, sus colaboradores y la sociedad.
4. Inspira respeto y confianza: óptimo manejo de las relaciones personales; cumple sus promesas, escucha atentamente, habla con la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.
5. Tiene valores: ejerce el liderazgo con valores claros, que guían el comportamiento cotidiano de los colaboradores y respaldan el propósito de la organización. Busca que los valores de la organización estén en concordancia con los valores personales de cada uno de sus miembros para que éstos puedan identificarse con ellos.
6. Posee cualidades personales positivas como honestidad, coraje, perseverancia, autocontrol, lealtad, equidad. Actúa con firmeza, de conformidad con sus creencias, a pesar de la crítica; asume riesgos calculados, a fin de lograr sus objetivos. Controla sus propios impulsos y acciones, con respeto por los demás.

## **Características relacionadas con las necesidades y expectativas del grupo**

1. Capacidad de comunicarse: expresa con claridad sus ideas y sus instrucciones; sabe escuchar y considera lo que sus colaboradores le expresan; propicia la participación del personal facilitando los medios y ofreciendo soporte o apoyo.
2. Tiene conocimiento técnico del área donde se desenvuelve: conoce los procesos y procedimientos del área que lidera y su interrelación con otras áreas dentro y fuera de la organización.
3. Es motivador: orienta el esfuerzo de los colaboradores a alcanzar las metas personales y organizacionales; enseña, delega funciones y crea oportunidades para todos; es el entrenador del equipo que aconseja, guía, apoya, observa cosas que se pueden mejorar y crea sistemas de recompensa.
4. Sentido de pertenencia: el líder crece y hace crecer a su gente; tiene carácter de miembro, es decir, pertenece al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
5. Compromiso: se involucra en las actividades, procesos, metas de la organización y de sus colaboradores, valorando su contribución; busca el sentido de pertenencia de sus colaboradores con la organización.

## **Características relacionadas con las exigencias o requisitos de la situación**

1. Está informado: el líder tiene, además del conocimiento técnico del área donde se desenvuelve, conocimiento cabal de la organización, del entorno nacional e internacional, de las tendencias del mercado, del contexto económico, del desarrollo tecnológico, etc. del sector al que pertenece su organización.
2. Capacidad de planeación y organización: diseña los planes de acción; estructura la realización de las actividades, asignando funciones al personal y distribuyendo convenientemente los recursos, con la finalidad de alcanzar las metas.

3. Se adapta al cambio, es flexible: con actitud para inspirar a las personas de su entorno, a actuar en un medio competitivo; tiene capacidad de acomodarse a distintas situaciones para responder oportunamente a los cambios.
4. Sabe negociar: establece acuerdos, en previsión de conflictos; con habilidad de ejercer control sobre las circunstancias y personas; se documenta y planifica su tiempo; conoce con precisión sus propios intereses y los de la otra parte. Crea un ambiente de cordialidad y de respeto.
5. Proactivo: desarrolla proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades; influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones y crea caminos.
6. Es innovador: está siempre en la búsqueda de nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, de crear valor para su organización, de mantenerla competitiva.

## **Bibliografía**

Carneiro, Miguel; Cépeda, Paola; Tavera, Elizabeth 2009 Guía PUCP para el citado y registro de fuentes documentales. Material de enseñanza. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, PUCP Virtual

Chao Hong, Jon, Jung Wang, Li 1995 “Impact of employee benefits on work motivation and productivty”. The International Journal of Career Management. , volumen 7, número 6, pp 10-14

Chiavenato, Idalberto 2002 Gestión del talento humano. Tercera edición. Bogotá: McGrawl – Hill

Clark, Regina M. 2009 “Are you having fun yet? Creating a motivating work environment”. Industrial and Commercial Training. Volumen 41, número 1, pp 43-6

Davis, Keith 2000, comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. México. McGraw-Hill

Florez García-Rada, Javier 1996, el comportamiento humano en las organizaciones. Lima 01: Universidad del Pacífico

- Gómez- Mejía, Luis 2001. Dirección y gestión de recursos humanos. Tercera edición. España. Prentice Hall
- Hellriegel, Don y John W. Slocum 2009. Comportamiento organizacional. Doceava edición. México. Cengage Learning Editores
- Herzberg, Frederick 1968 “One more time: how do you motivate employees”. Harvard Business Review. New York, pp 52 – 53
- Lazatti, Santiago 2008. El cambio en el comportamiento en el trabajo. Buenos Aires: Gránica. 51
- Kogan, Liuba 2007. Aprender a investigar. Material de enseñanza. Lima: Universidad de Lima, fondo de desarrollo editorial
- Maslow, Abraham 1948 “A theory of human motivation”. Psychological Review. Volumen 50, pp 370-380
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo 2008. Resolución Ministerial N° 375-2008-TR. Norma básica de ergonomía y procedimiento de evaluación de riesgo disergonómico. 30 de Noviembre
- Mondy, Wayne 2005. Administración de recursos humanos. Novena edición. México: Pearson Pretince Hall
- Nigel Basset, Jones 2005 “Does Herzberg’s motivation theory have staying power?”. Journal of Management Development. New York, volumen 24, número 10, pp 929-943
- Richard J, Gerrig 2005 Psicología y Vida. México: Pearson Addison Wesley
- Robbins, Stephen 2004. Comportamiento organizacional. Décima edición. México: Pearson Prentice Hall
- Saco, Jessica 1999. Comunicación, motivación y liderazgo: aplicación de la Escala de Likert en el Banco de Comercio. Tesis en licenciatura en Psicología. Lima: Universidad de Lima
- Toro, Fernando 2002. Desempeño y productividad. Medellín: Cincel Ltda

Stoner, James A.F. 1994 Administración. México: Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica.  
52

Wen – Chun, Liu 2010 “The effect of different motivation factors on knowledge-sharing willingness and behavior”. Social behavior and personality. Volumen 38, número 10, pp 753-758. WAYNE, Cascio 1993 Productividad del Recurso Humano. Colombia: Legis Editores

Blake R. & Mouton, j. The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing Co. 1964.il, Distribution & Consumer Research. Vol. 6 pp. 76 – 96