



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 23, No.2
Noviembre 2024

Formación Gerencial, Año 23. Nº 2, noviembre 2024
ISSN 1690-074X

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FUNDAMENTADO EN EL LIDERAZGO DE HOY EN DÍA

Emersson García*

Recibido: mayo 2024

Aprobado: septiembre 2024

RESUMEN

Este artículo aborda la importancia del líder al gestionar el talento humano en las organizaciones; para ello se recurrió al sustento de teorías de autores como: Dolan et al., (2007), Gómez et al., (2001), Reig y col. (2003), Rodríguez (2004), Lorenzo (2001), entre otros. La investigación se catalogó como descriptiva, regida por un diseño documental, fundamentada en Arias (2006) y Bernal (2000). En definitiva, el líder, en la coyuntura actual, desempeña un papel importante en el desarrollo de las organizaciones principalmente en la intervención de las relaciones personales, que suelen causar los mayores conflictos en las organizaciones. El líder en este sentido tiene el papel de gestionar el talento humano, las relaciones humanas y convertirlas en los objetivos y metas de las organizaciones, proponiendo a los empleados un trabajo conjunto de desarrollo y crecimiento que proporcione a la empresa en su conjunto una mejora y crecimiento organizativo y personal. El líder de hoy siempre debe ser democrático y justo, ofreciendo oportunidades a todos mientras gestiona las relaciones entre las personas y las organizaciones de una manera confiable y democrática.

Palabras claves: Gestión del talento humano, líder, liderazgo.

* Doctorante en Gerencia Empresarial (LUZ), Magister en Gerencia de la Innovación (Luz). Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Alonso de Ojeda. E-Mail: Emerssong76@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0533-2157>

HUMAN TALENT MANAGEMENT BASED ON TODAY'S LEADERSHIP

ABSTRACT

This article addresses the importance of the leader in managing human talent in organizations. For this purpose, the theories of authors such as: Dolan et al., (2007), Gómez et al., (2001), Reig et al. (2003), Rodríguez (2004), Lorenzo (2001), among others. The research was classified as descriptive, governed by a documentary design Arias (2006) Bernal (2000). In short, the leader, in the current situation, plays an important role in the development of organizations, mainly in the intervention of personal relationships, which usually cause the greatest conflicts in organizations. The leader in this sense has the role of managing human talent, human relationships and converting them into the objectives and goals of the organizations, proposing to employees a joint work of development and growth that provides the company as a whole with improvement and organizational and personal growth. Today's leader must always be democratic and fair, offering opportunities to all while managing relationships between people and organizations in a trustworthy and democratic manner.

Keywords: Human talent management, leader, leadership.

INTRODUCCIÓN

Es innegable que en un mundo globalizado como el actual, la temática del liderazgo, fundamentada en ciencia y tecnología, está jugando un papel preponderante en las organizaciones, las cuales para lograr ser competitivas les corresponde desarrollar la innovación, adaptarla a los productos y procesos productivos, así como a los servicios que presta. En un mercado global las empresas del siglo XXI afrontan grandes retos, donde amerita un profundo cambio para lograr nuevas formas de competitividad con su entorno y adaptarse a nuevos patrones empresariales más flexibles y abiertos, basados en la calidad del trabajo, servicio, información, procesos, calidad de las personas, de la empresa, de los objetivos, entre otros.

La competitividad actual se ha visto afectada por los constantes cambios del mundo globalizado, generando escenarios de alta complejidad que requieren el manejo de información, interpretación, conocimiento, creatividad, innovación, desarrollo y por ende de enfoques críticos y analíticos, que pueden ser logrados a través de un adecuado pensamiento, como aspecto determinante para la excelencia, calidad y oportuna solución de situaciones complejas, y así trascender positivamente hacia una adecuada competitividad, oportuna y acertada toma de decisiones, y cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

De ello se puede evidenciar que estamos viviendo una nueva forma de organización social, caracterizada por la diversificación de las actividades económicas, por su forma de organización en las redes, por la flexibilidad, la inseguridad y la individualización del trabajo.

En esta coyuntura, las empresas que se resisten al mercado tienden a aumentar sus demandas en relación con los empleados.

Destaca de esta manera el papel del líder, o también conocido como gerente de personas. Estos profesionales, para satisfacer las necesidades de las empresas necesitan combinar competencia técnica y competencia interpersonal. Mientras que el primero se relaciona con el know-how (saber cómo), el segundo está vinculado a la capacidad de relacionarse con las personas, expandiendo aún más la importancia del liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo.

Siguiendo este camino, este artículo analiza la importancia del líder y su papel dentro de la organización, para lo cual se realiza un análisis de lo que destaca y proporciona mejores condiciones para tratar con las personas. Además, a través de esta búsqueda para mostrar el papel del líder dentro de las empresas y cuáles son algunas de las principales características de este nuevo escenario, que debe poseer o desarrollar a lo largo de su carrera.

Este artículo fue desarrollado a través de la investigación bibliográfica, el análisis de artículos, artículos de finalización de cursos, libros y revistas específicas sobre el tema. Estructuralmente este artículo está organizado en tres secciones, incluyendo esta introducción. La segunda sección describe la revisión teórica sobre la gestión de personas, el liderazgo, los tipos de liderazgos, el papel del líder y las características necesarias para los nuevos líderes, y la tercera sección expone las consideraciones finales.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, es contingente y situacional, debido a que depende de aspectos tanto internos como externos, como son el comportamiento ético, desarrollo de competencias, la aceptación e internalización de la cultura organizacional, su estructura organizacional, el

compromiso, las características del contexto ambiental, el tipo de actividad económica al cual se dedica la organización, la tecnología utilizada, entre otros.

En este sentido, Dolan et al., (2007), consideran que la importancia de gestionar el talento humano en la organización radica en que las personas son proactivas, porque se deben anticipar a situaciones y ser los primeros en plantear acciones y soluciones permitiendo responder a posibles amenazas, al igual aprovechar antes que los competidores las oportunidades que se presenten. Considerando también, que pasan gran parte de sus vidas trabajando en las mismas, con la finalidad de alcanzar sus objetivos personales e individuales en aras de crecer en la vida y tener dentro de las organizaciones participaciones hegemónicas. Es por ello por lo que las organizaciones futuras dependen directa e irremediamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos, los cuales dependen para operar y alcanzar el éxito, de allí su importancia.

Para Gómez et al., (2001), la gestión del talento humano se basa en tres grandes aspectos fundamentales que son:

1. Seres humanos: Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, valores, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un

mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir de estas inversiones salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, entre otros

Liderazgo

El liderazgo forma parte importante dentro de la implementación del *coaching* como estrategia gerencial ya que los directivos pueden formular o definir maniobras más audaces, pero si no las saben implementar no podrá hacer realidad lo que ha imaginado. A continuación, se presentan una serie de definiciones de liderazgo desde la perspectiva de diversos autores.

Según Reig y col. (2003), se define al líder como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, apropiadas para la situación general, apoyado por un grado de conocimiento y experiencia, capaz de guiar un grupo hacia la realización de su propósito, fortaleciéndolo como equipo.

Hablar de liderazgo implica hablar de la otra parte, que es el subalterno. No hay líderes sin seguidores ni seguidores acéfalos. El líder sugiere y el seguidor participa con él para la búsqueda de un fin común, el líder inicia y el seguidor decide o no seguirle. Siempre es una dualidad interminable. Siempre hay alguien a quien seguir y siempre habrá alguien que se siga.

El liderazgo persigue influir a otros bien sea por autoridad, cadena de mando, o por afecto. Un ejemplo de esto lo hacen los padres con sus hijos, los hermanos mayores con los menores. Así como el espíritu

necesita de la materia para poder manifestarse, así el líder necesita al subalterno para expresarse en plenitud y poner en práctica sus proyectos y los fines que busca alcanzar en la organización.

En este sentido, Rodríguez (2004), define el liderazgo gerencial tal y como se transcribe a continuación: Una función del gerente que implica la presencia de todo un cúmulo de intereses, aspiraciones, valores, aptitudes y todo tipo de reacciones humanas, capacidades que permiten al gerente atender por qué las personas actúan, y sobre todo manejar sus emociones, para garantizar las relaciones dentro de la organización.

En consecuencia, se considera que el liderazgo tiene que estar basado en la capacitación, en estar al día con las nuevas exigencias, en poseer una mentalidad flexible y en ser capaz de ejercer un liderazgo que impacte positivamente en la conducta de la comunidad que tiene a cargo el gerente. En este orden de ideas, Lorenzo (2001) refiere que el liderazgo es una acción que se ejerce sobre una persona, influencia que permite desempeñar el papel efectivo mediante la capacidad de entender por qué la gente actúa y saber manejar las motivaciones, así como de controlarlas para alcanzar los objetivos trazados y poder manejar las diversas situaciones que se presentan en las organizaciones.

Sobre la base de los autores citados, se deduce que el liderazgo es la influencia que el gerente ejerce sobre un grupo determinado de personas, pero para que prevalezca la influencia y ésta sea canalizada positivamente, el líder debe poseer la capacidad de entender, el por qué las personas actúan de la forma que lo hacen y tener la habilidad de manejar diversas conductas y situaciones que se le presenten a la organización, para poder ejercer un mejor control sobre el contexto en el que se desempeña y de esta manera obtener éxito en la gestión.

Tipos de liderazgo

Con relación al liderazgo autocrático, Chiavenato (2001) señala que es aquel que establece las directrices sin la participación del grupo. El líder toma las medidas necesarias y determina las técnicas para la ejecución de las tareas; éstas se realizan una por una, a medida que se hacen necesarias, y de modo imprevisible para el grupo.

Así mismo, Lussier y Achua (2005), lo definen como aquel líder que toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca. A su vez Madrigal (2005), refiere que el líder autoritario es un visionario y motiva a la gente haciéndole comprender la manera como el trabajo se inserta en una visión más amplia de la empresa. La gente que trabaja para esta clase de líder entiende su importancia. Los líderes autoritarios también maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al respecto, Harold y Heinz (2004) es aquel que se impone y espera que se cumplan sus dictámenes, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de negar u otorgar premios y sanciones según sea el caso.

Por las consideraciones anteriores expuestas, vale agregar que el liderazgo autocrático es aquel donde el líder establece las directrices, toma las decisiones, y evita la participación del equipo de trabajo y determina las técnicas para la ejecución de las actividades en la organización.

En lo que se refiere al liderazgo democrático, este tipo de líder acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación de grupo y el proceso de toma de decisiones. A su vez comparte planes con el grupo y ofrece múltiples opciones para la consideración de este. Del mismo modo que incentiva a los miembros a trabajar libremente con otros y le deja la división de tareas al grupo.

Según Bass (2005), el poder del líder reside en la interacción con los miembros del equipo, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este líder comparte el poder. A su vez, Chiavenato (2001) plantea que el liderazgo democrático es aquel que dicta los procedimientos que se debaten y deciden en el grupo, las cuales son estimuladas y ayudadas por el líder. El grupo esboza las medidas y las técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario; éste sugiere alternativas para que el grupo escoja.

Según Madrigal (2005), el liderazgo liberal o de rienda suelta son aquellos patrones típicos que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización, el éxito o fracaso depende como emplea la inteligencia emocional y sus habilidades.

En ese mismo orden de ideas, Harold y Heinz (2004), el líder da rienda suelta al hacer uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo les concede a sus supervisados un alto grado de independencia en sus operaciones. Este tipo de líder permite al grupo una completa libertad para tomar decisiones sin participar activamente.

En ese mismo sentido, mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio (D'Souza, 1996).

Para Chiavenato (2001) existe completa libertad en las decisiones grupales o individuales, la participación del líder es mínima. La intervención del líder en el debate es limitada, presenta materiales variados al grupo y aclara que puede suministrar información si la necesita. Tanto la división de las tareas como la elección de los compañeros que están totalmente a cargo del grupo.

Seguidamente, el líder carismático es todo aquello que hace única a una persona, todas aquellas cualidades atractivas que tiene. El carisma no es algo que se pueda tocar ni ver quizás a simple vista, pero es algo que algunas personas detectan. Unos sienten odio hacia las personas carismáticas porque ven en ellos a un competidor, otros admiran y confían en estas personas; pero lo que está claro es que un liderazgo carismático tendrá muchísima más potencia que un líder a secas.

Según Bennis (2006), señala que este tipo de liderazgo los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En ese mismo sentido, Bass (2005), señala que los resultados en la organización que se pueden esperar bajo este estilo de liderazgo son altos niveles de rendimiento, de calidad y de creatividad y alto nivel de cooperación interdependiente.

Finalmente, se encuentra el estilo de liderazgo transformacional el cual está enfocado en elevar el interés de los seguidores, el desarrollo de la autoconciencia y la aceptación de esta. Además de invitarlos a ir más allá de sus propios intereses por el interés de bienestar del grupo, de acuerdo con Pérez (2007). Otros autores como Bennis (2006), presentan al liderazgo transformacional como el liderazgo más efectivo para enrumbar a la organización hacia el logro de su visión.

Por otra parte, el liderazgo transformacional, según Álvarez (2015) es aquel en que los líderes amplían y elevan los intereses de sus seguidores, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y la misión del grupo, cuando motivan a sus seguidores a ver más allá de sus propios intereses por el bien de los demás.

El objetivo del liderazgo de transformación es “transformar” a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes. Un líder que está muy centrado en optimizar el crecimiento de las personas con aquellas transformaciones que requieren para optimizar su rendimiento, aporta lo mejor de sí.

El papel del líder en la gestión del talento humano

El trabajo del líder es ayudar a las personas a enfrentar la realidad y movilizarlas para hacer cambios. Para Hunter (2004), el líder necesita conocer y buscar satisfacer la necesidad de sus colaboradores y servirles de una manera que no satisfaga las voluntades, sino que les proporcione condiciones para satisfacer sus necesidades. Para el autor, el líder, a través de su trabajo, debe saber cómo actuar para tener cooperación entre las personas. Tiene que ser capaz de desarrollar, establecer y mantener una dirección, promoviendo el encuentro y vinculando diferentes percepciones, intereses y objetivos.

En el mismo orden de ideas, Rossi (2013) sugiere que, en el mundo de hoy el papel del líder ha cambiado. Las empresas ya no buscan un jefe supremo, sino un articulador de talento, que sabe cómo encontrar a las personas adecuadas para realizar las tareas y obtener resultados.

Y con la necesidad de respuestas rápidas y la obtención de resultados en plazos más cortos, el líder necesita tener dinamismo y estar muy comprometido en los proyectos y objetivos de la empresa para lograr los resultados deseados. Por consiguiente, un modelo de gestión de talento, impulsado por un buen liderazgo puede determinarse por la forma en que una empresa se establece para gestionar y orientar el comportamiento de sus empleados en el desempeño de sus funciones. Por lo tanto, es necesario que la empresa se estructure definiendo principios, estrategias, políticas y procesos de gestión, ya que, a través de ellos, se implementan directrices y orientaciones sobre los estilos de desempeño de los gerentes en su relación con los empleados.

La clave del éxito de los profesionales y las organizaciones con talento se hace notoria no sólo por un inmenso acervo de conocimientos, sino porque son capaces de direccionar, liderar y aprender e incorporar la tecnología para innovar. En definitiva, las organizaciones para sobrevivir en esta “era del talento”, tendrán que adaptarse a sus transformaciones o mejor aún, provocarlas. Aprovechar las incertidumbres y modificar las reglas de juego de la economía, diferenciará a las organizaciones innovadoras y a los profesionales con talento, Gómez et al., (2001). Puede afirmarse, entonces que el talento humano puede ser considerado como un activo intangible, una inversión más no como un gasto, porque tiene valor y conocimiento dentro de ella, debido a su creatividad y espíritu innovador

De acuerdo con esto sostenemos que resulta entonces de gran importancia fomentar en las empresas el liderazgo y aprendizaje organizacional, con la finalidad de buscar y mantener la excelencia, niveles de competitividad y así adoptar cambios en la filosofía de acción, donde el talento humano representa el principal baluarte de

las empresas, el más importante y de mayor valor agregado de los procesos. Este planteamiento considera que la verdadera ventaja competitiva de una organización reside en el conocimiento que tiene ésta para identificar, resolver y afrontar nuevas situaciones. Así, el conocimiento representa el recurso más valioso de la empresa, y su capacidad de aprendizaje es la acción más estratégica por desarrollar Villarroel (2017).

METODOLOGÍA

El artículo desarrollado acerca de gestión del talento humano fundamentado en el liderazgo de hoy en día se planteó como un estudio descriptivo Guédez (2006), Vallaey (2008), Fernández (2012), Güerere (2010). Al mismo tiempo, se tipifica como documental Arias (2006) Bernal (2000).

Ante la revisión y compilación de información se empleó la técnica bibliográfica mediante la búsqueda de evidencias dispuesta en material bibliográfico entre ellas se consultaron: textos, revistas arbitradas, libros, entre otros, asimismo fuentes electrónicas. Según Méndez (2006).

RESULTADO

El talento humano es considerado el potencial más importante dentro de las organizaciones porque a través de ello se busca la concienciación y aplicación de los valores éticos. Asimismo, ese talento humano fundamentado en el liderazgo, las organizaciones desarrollan su proyecto de vida, dando respuestas a necesidades y acciones tanto individuales como colectivas.

Para afrontar toda esta situación la mentalidad necesita redireccionarse, adoptar conocimientos analíticos, herramientas digitales, conformación de

toda la fuerza laboral y prácticas inspiradas por un propósito. Es así como el trabajo en equipo es la clave del éxito de cualquier entorno corporativo; el esfuerzo de los distintos miembros se potencia disminuyendo el tiempo de acción y mejorando los resultados.

CONSIDERACIONES FINALES

Al realizar el estudio sobre este tema, se puede inferir que el líder en el mercado actual desempeña un papel preponderante en el desarrollo de acciones y el logro de metas. Varios autores destacan el papel del líder como necesario dentro de las organizaciones, porque, es él quien realiza la función de gestionar las acciones de la empresa, así como la gestión de talento humano. El líder de esta manera se impone como una de las principales piezas de las organizaciones debido al conocimiento técnico y personal no sólo de la gestión de la parte financiera, sino más bien, saber cómo gestionar y tratar con las personas.

A lo largo del texto fue posible verificar que el líder tiene características notables, entre ellas, el conocimiento para tratar con las personas, saber identificar potencialidades en sus colaboradores, demanda según los objetivos de la empresa y capacidad de las personas, además, entre otros, de conocer el tiempo para reevaluar los objetivos y metas de la organización y dividir las tareas.

Del mismo modo, los autores citados enfatizan que el líder no puede estar estancado en su tiempo. Tiene que estar en constante evolución buscando nuevos conocimientos, nuevas formas de intervenir en el mercado y relacionarse, además, desarrollando las características ya internalizadas de una manera que le permita mejorar el desempeño de su función y su trabajo frente a la empresa y sus colaboradores.

Por último, se deduce que el líder a lo largo del tiempo ha tenido una participación importante en el desarrollo de las organizaciones y actualmente este papel ha adquirido aún mayor importancia, en vista de que con el advenimiento de las tecnologías y la necesidad de información, depende de él el papel de vincular a las personas con los objetivos y metas de la empresa, convirtiéndolas en partes clave en la relación dentro y fuera de la empresa para que todo vaya según lo planeado, sin embargo, siempre buscando ser democrática y justa, ofreciendo oportunidades a todos al mismo tiempo en eso gestiona las relaciones entre las personas y las organizaciones de una manera dura y concreta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, J. (2005). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Editorial Morata. Madrid.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. 5ta Edición. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.
- Bass, J. (2005). *Que hacen los líderes para obtener los mejores resultados*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Bennis, W. (2006). *Como llegar a ser líder*. Editorial Norma. Colombia.
- Bernal, T. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Editorial Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia. España.
- Chiavenato, I. (2001). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Dolan, S; Valle, R; Jackson, S; Shuler, R (2007). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. 2ª. Edición. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- D'Souza, A. (1996). *Éxito en tu liderazgo: Estrategias para un liderazgo efectivo*. Editorial Paulinas. Bogotá – Colombia.
- Gómez, L., Balkin, D., Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª. Edición, Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Harold, K. y Heinz, W. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. 12ª Edición. Editorial McGraw-Hill Interamerica.
- HUNTER, J. C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- Lorenzo, D. (2001). *El liderazgo en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Editorial Thomson. México.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: enseñanza y aprendizaje*. Editorial McGraw Hill. México.
- Méndez, E. (2006). *Cómo no naufragar en la era de la información. Epistemología para internautas e investigadores*. Editorial de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Pérez, G. (2007). *El liderazgo en las organizaciones no gubernamentales: una aproximación a su caracterización en Antioquia*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Reig, E., Fernández J., y Jauli I. (2003). *Administración de recursos humanos*. Editorial Thomson.

Rodríguez, G. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. 2da Edición. Editorial Aljibe. No pg. 378.

Rossi, L. Seja o líder que as empresas querem. Revista Você s/a. São Paulo, 181. ed., p. 39 – 48, jun. 2013.

Villarroel, X. (2017). Aprendizaje organizacional en el sistema nacional de orquestas venezolano. Tesis Doctoral - Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA). 167 p