

La Innovación y el Liderazgo en el Recurso Humano

Diana Lizeth Bertín Aguillon
aldiana.bertin@hotmail.com

Dra. María Antonieta Monserrat Vera Muñoz
monseveram@hotmail.com

Fecha de recepción: **06.07.2015**

Fecha de aceptación: **25.08.2015**

RESUMEN

El Recurso Humano (RH) es una de las bases importantes dentro de las empresas, contar con personal competitivo en la realización del trabajo es muy significativo, debido a que son el sustento de las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Hacer mención de innovación con el RH, se enfoca a que el personal, realice aportes de ideas para mejorar los procesos o productos, se les da la confianza para que se sientan parte de la empresa y opinen para la mejora continua; por lo cual, se requiere que cuenten con un liderazgo firme. El trabajo se desarrolla con una metodología cualitativa apoyada con un caso de estudio, que involucra al personal encargado de elaborar artesanalmente la Talavera poblana, obteniéndose como resultado el conocimiento de la participación del personal en la innovación en los procesos de la empresa caso de estudio.

PALABRAS CLAVE: Innovación, Liderazgo, Motivación, Recurso Humano.

Innovation and Human Resource Leadership

ABSTRACT

The Human Resource (HR) is one of the important bases within companies, have competitive staff in the performance of work is very significant, because they are the livelihood of organizations to achieve their goals. To mention innovation with RH, focuses on personnel, do contribute ideas to improve processes or products, they are given the trust to the company sit and comment for continuous improvement; therefore, it is required that have a strong leadership. The work is carried out with a qualitative methodology supported by a case study, involving staff to elaborate handmade Talavera Poblana, resulting in knowledge of staff participation in innovation in business processes case study.

KEYWORDS: Innovation, Leadership, Motivation, Human Resources.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se conoce que el recurso humano es la parte fundamental en las empresas, debido a que son la base para poder mantener en marcha el negocio, brindar atención al cliente y repercutir en el éxito de la organización.

Conforme pasa el tiempo las exigencias laborales son mayores, se pide un grado de estudios específicos, algún idioma adicional, liderazgo, comunicación, entre otros atributos acorde al puesto; lo cual propicia que la competitividad sea mayor.

El presente trabajo se encuentra conformado por un resumen, palabras clave, metodología, revisión de literatura, estudio de caso, resultados, conclusiones, propuestas y sus respectivas referencias bibliográficas.

Se analizan aspectos relevantes en el personal que trabaja en la elaboración de Talavera tradicional poblana, desarrollando el estudio de caso y realizando la aplicación de teorías motivacionales en los trabajadores.

Adicionalmente de la motivación en el trabajo, los empleados requieren una seguridad laboral, por lo cual, Noe menciona dos tipos de seguridad; “anteriormente se utilizaba el término seguridad de empleo, que implica la estabilidad en una sola empresa. Históricamente, este tipo de seguridad dependía de que un empleado hiciera bien un trabajo y se mantuviera alejado de los problemas; y la segunda, seguridad de carrera, que surge de la habilidad de desempeñarse en una amplia gama de disciplinas profesionales lo suficientemente bien como para ser más competente en más de un empleo y más de una organización”. (Noe & Mondy, 2005)

El término “seguridad de carrera” se encuentra requerido en mayor instancia en las aptitudes de las personas al solicitar algún empleo, ya que la competitividad se evalúa en base a competencias, que se han implementando por la Secretaría de Educación Pública, la cual indica: “El desarrollo de competencias destaca el abordaje de situaciones y problemas específicos, por lo que una enseñanza por competencias representa la oportunidad para garantizar la pertinencia y utilidad de los aprendizajes escolares, en términos de su trascendencia personal, académica y social”. (Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE))

Del igual forma, las empresas buscan que su capital humano cuenten con las habilidades para desarrollar su trabajo, realizándolo de la mejor forma posible; esto se logra adecuando herramientas de motivación que propician en el trabajador la satisfacción de hacer correctamente su labor, y sobre todo tener la iniciativa de contribuir en mejorar o innovar ya sean los procesos o la parte práctica que le corresponde ejercer.

METODOLOGÍA

En primer instancia se conforma el trabajo mediante una revisión de literatura,

recabada con información obtenida de libros, revistas en línea y sitios oficiales de internet de organismos acordes al tema relacionado con la innovación; de igual forma en textos que aborden las teorías motivaconales y el recurso humano.

El trabajo se desarrolla con una metodología cualitativa apoyada con un caso de estudio, que involucra al personal encargado de elaborar artesanalmente la Talavera poblana, para lo cual; se realizó una visita guiada a una empresa dedicada a este giro, se observó en sitio, los pasos del proceso para realizar las piezas de talavera, los departamentos con los cuales labora, la historia detrás de la empresa y sobre todo, el número de trabajadores con los que dispone, la forma coordinada en la cual se distribuye el trabajo y el clima laboral que favorece para que se obtengan las metas deseadas por la empresa; parte importante que conforma el estudio de caso. Con observación in situ.

REVISIÓN DE LITERATURA

Hablar de innovación es pensar en “cambios”, mejoras” o “adecuaciones”, ya sea en productos, planes, acciones o en alguna otra actividad que conlleve el cambio favorable en lo que se realiza.

Para tener un significado más general sobre innovación, la página oficial del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) a través de la Ley de Ciencia y Tecnología menciona: “Innovación, generar un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización o añadir valor a los existentes”. (Ley de Ciencia y Tecnología, 2002)

La definición proporcionada por el CONACyT, es puesta en marcha generalmente en las Instituciones educativas, ya que es aquí donde nacen las iniciativas de los jóvenes por la innovación, la ciencia y la tecnología; lo cual favorece que al egresar cuenten con las habilidades para desarrollar un empleo, o en gran medida para ser generadores de empresas o productos nuevos.

Desarrollar capacidades tecnológicas y de innovación permitirán que de igual forma se fortalezca un liderazgo empresarial y laboral, el cual es requerido dentro de las organizaciones, no siempre se cuenta con un liderazgo nato, sin embargo es necesario desarrollarlo para poder enfrentar los retos que se presenten al momento de estar ante una situación que requiera una toma de decisiones inmediata y esta deba ser la más adecuada.

El liderazgo puede tener diversas interpretaciones, por lo cual citamos las siguientes:

“La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.” (Daft, 2007).

“Liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder” (WordPress.org, 2008/2015).

En las definiciones anteriores podemos analizar que ambas coinciden en la acción de ejercer influencia sobre las personas, trabajando bajo un objetivo en común, por lo cual, la persona encargada de generar este sentido de pertenencia y motivarlas a que trabajen de forma eficaz es conocido como líder.

Maxwell en su libro El ABC del Liderazgo realiza un enfoque en base al principio de Pareto o Principio 20/80 en relación con el Liderazgo, el cual indica: “Todo líder necesita entender el Principio de Pareto en cuanto a la atención a la gente y al liderazgo. Por ejemplo, el 80% del éxito de la compañía se deberá al 20% de las personas.” (2007).

Es necesario estar en contacto laboral con los trabajadores, conocer sus dificultades, sus propuestas y realizar mejoras en los procesos, ya que el personal es quien esta en contacto directo con las actividades laborales diarias y conocen aún mejor el proceso, por lo cual se debe poner la confianza en ellos, incentivarlos y motivarlos a realizar su trabajo con calidad.

Es necesario establecer estrategias para alcanzar los objetivos que se tengan establecidos. Maxwell menciona que una estrategia la cual capacitará al líder para incrementar la productividad de una organización es la siguiente:

- 1.- Determinar quiénes son las personas que forman el 20% que más produce.
- 2.- Invertir el 80% del tiempo que se dedicará a las personas en ese 20% que produce más.
- 3.- Invertir el 80% del dinero destinado para desarrollo del personal en el 20% que produce más.
- 4.- Determinar que el 20% del trabajo produce un 80% del resultado y entrenar a un ayudante para realizar el 80% del trabajo menos efectivo. Esto da libertad a los que producen para hacer lo mejor que saben hacer.
- 5.- Pedir al 20% principal que entrene en su trabajo al siguiente 20%.

Para poder identificar cual es el 20% de los trabajadores que más produce, es necesario conocer el proceso, y reconocer cuales actividades son las que repercuten directamente en la producción. Se puede realizar un listado de aquellas actividades e identificar cuáles son las de mayor importancia, en base a los datos que se recolecten, procedemos a implementar la estrategia propuesta por Maxwell.

De esta forma, podemos identificar las actividades indispensables y el personal encargado de realizarlas, así como aquellas que presentan fallas o el personal no es el adecuado en el puesto o no le agrada lo que está realizando.

Ya que se ha detectado la parte que representa el 20% que más produce, podemos trabajar en ese porcentaje e invertir en ello, de igual forma podemos enfocarnos

en la parte que representan fallas. En esta parte podemos involucrar las teorías motivacionales en el Recurso humano, ya que como sabemos, si el personal no se encuentra motivado en su trabajo, los resultados finales no serán los esperados por la organización.

Encontramos 8 teorías motivacionales principales (Gross, 2009):

1.- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow:

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas

2.- Teoría del factor Dual de Herzberg:

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.
- Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

3.- Teoría de los tres factores de MacClelland:

Enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar.
- Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por esta fase les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente

prestigio y status.

- Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc.

4.- Teoría “X” y Teoría “Y” de McGregor:

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

5.- Teoría de las expectativas:

El autor más destacado de esta teoría es Vroom, pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta.

6.- Teoría ERC de Alderfer:

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

7.- Teoría de la Fijación de metas de Edwin Locke:

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

8.- Teoría de la Equidad de Stancey Adams:

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo

con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

En base a las ocho teorías principales de la motivación, podemos enfocarnos al desarrollo laboral presentado en el taller de Talavera poblana, aquí se observó que los trabajadores se sienten satisfechos con la realización de su trabajo, les gusta lo que hacen y ponen su dedicación en elaborar cada producto con la más alta calidad; esto se ha logrado debido a que los altos directivos han puesto la confianza en cada uno de ellos, brindarles libertad de desarrollar su trabajo y saber incentivarlos de la forma adecuada.

ESTUDIO DE CASO

Los talleres artesanales de Talavera Poblana son una imagen atractiva para los turistas que visitan la zona, y a su vez forma parte de la identidad que enriquece culturalmente a la ciudad; contando sus nueve talleres con certificados en Denominación de Origen (DO4).

En el taller “x” que sirvió como caso de estudio, difiere en la forma de realizar el trabajo en comparación con otras empresas, talleres o compañías, por el hecho de que los talleres que cuentan con esta certificación (DO4) deben trabajar sus procesos artesanalmente; desde la adquisición de la materia prima hasta el acabado final que se le da de forma manual a cada una de las piezas elaboradas.

La clave para conservar esta certificación se base en su Recurso Humano, ya que son ellos quienes están en contacto directo con el proceso de elaboración de la talavera y conocen en que parte del proceso se debe de realizar alguna mejora, mantenimiento o iniciar de nuevo los pasos en alguna pieza que no cumple las especificaciones requeridas.

El desarrollo laboral del personal se generará en un clima de cordialidad, donde los trabajadores tienen su espacio para realizar sus actividades diarias, no se les exige a realizar un trabajo diferente al que ya conocen; ya que cada departamento cuenta con un rol de actividades. Solo en casos necesarios como lo es pedidos especiales de alguna pieza que no se encuentre en stock o sea un lote de grandes cantidades; se realiza la programación y se le da a conocer a los empleados para que estén concientes de que se dará un enfoque temporal diferente a la línea de producción para obtener un producto final que se realiza por pedido.

En los departamentos se observa que se encuentran armonizados con música al agrado del personal, para que estos se relajen y se enfoque en su trabajo. En el caso del área de pintura que es una de las más importantes del proceso, se les da a los

trabajadores la confianza para desarrollar su creatividad, realizando decoración libres en cada una de las piezas, siempre conservando la forma artesanal y respetando los diseños representativos de la talavera y los seis colores básicos que la identifican, los cuales son: azul cobalto, azul fino, amarillo, naranja, negro y verde, todos ellos elaborados a base de minerales localizados en la Cd. de Puebla.

Como se ha mencionado, cuando se realizan pedidos especiales se le da a conocer a los trabajadores, para que estén involucrados desde el inicio del proceso y hasta el acabado final, realizando los diseños y decoraciones requeridas por el cliente.

El personal muestra una actitud servicial al cliente y de agrado en el desarrollo de su trabajo, son accesibles a los cambios que se van presentando en el proceso y se sienten seguros durante la realización de sus actividades; esto se debe a que cuentan con experiencia laboral que va desde los 10 a 20 años aproximadamente.

DISCUSIÓN

De las ocho teorías motivacionales principales, se hace énfasis primordialmente en tres teorías, debido a lo observado en algunos talleres de talavera poblana; estas son:

- Teoría del factor Dual de Herzberg: está se relaciona debido a que el personal se siente bien en su trabajo, se aprecia en la actitud que demuestran, en el agrado de la realización de sus actividades y la aportación individual en el desarrollo de cada pieza. Lo cual se refleja en incentivos en el personal y el reconocimiento por el trabajo desempeñado; llamando a estos los factores intrínsecos.
- Teoría “X” y Teoría “Y” de McGregor: esta situación podemos enfocarla únicamente en la Teoría “Y”, debido a que en esta teoría se hace mención que se le da la libertad al trabajador a establecer sus propias responsabilidades, se le da confianza en su trabajo y se conoce que establece un compromiso con su labor.
- Teoría de la Equidad de Stacey Adams: se observó que los empleados se encuentra en un clima laboral agradable, en relación con los demás compañeros de trabajo, se encuentran al mismo nivel laboral y las actividades a desarrollar son generales por departamento; por lo cual se presenta una equidad laboral, cumpliendo con parte favorable de esta teoría.

Como se a estado analizando, se puede observar que las teorías motivacionales participan de forma indirecta con los trabajadores; ya que estos no se dan cuenta que teoría se esta esta cumpliendo, sin embargo algunas de ellas estan presentes durante el desarrollo laboral, lo cual permite que los empleados se sientan cómodos en su trabajo; esto se pude ver reflejado en el trato que tiene hacia los clientes y sobre todo en la imagen corporativa que se va generando el taller de talavera.

RESULTADOS

Implementar teorías motivacionales dentro de las organizaciones son de gran ayuda, principalmente poniendo en práctica la aplicación de las Teorías “Dual de Herzberg” relacionada con el agrado laboral de los trabajadores en lo que realizan y la Teoría “X” y Teoría “Y” de McGregor, primordialmente basándose en la teoría “Y”, dándole libertad y confianza al empleado; ambas teorías generan un mejor ambiente de trabajo, el personal se encuentra con la mayor disposición para realizar sus labores y por lo tanto la empresa se beneficia con una mejor imagen ante la sociedad.

Durante el recorrido en el taller de talavera poblana, se observó que los trabajadores tienen una participación directa con el producto; en testimonio de uno de los empleados se apreció que se siente cómodo en su trabajo, sus 17 años de experiencia aproximadamente le ha servido en gran medida para desempeñarse adecuadamente y en un clima laboral agradable entre sus compañeros.

Estar en un clima laboral agradable es muy importante ya que es aquí donde se refleja la satisfacción o desacuerdo del empleado. Los trabajadores presentaron una actitud positiva en su trabajo, ya que pueden estar desarrollando sus actividades y ambientar su zona de trabajo con música para relajarse un poco aumentando su creatividad.

Una de las formas en las cuales los empleados participan para realizar innovaciones en las piezas, es por medio de los diseños, ya que en esta parte cada trabajador puede darle un toque de creatividad diferente, realizando combinaciones en los diseños y los colores a emplear; conservando siempre los seis colores básicos y la elaboración artesanal que identifica la talavera.

La innovación en el proceso involucrada con el trabajador se puede encontrar recientemente en la implementación de diseños en plantillas para colocarlas en las piezas que elaboran, lo cual facilita el desarrollo de su trabajo de una manera más eficaz y cumpliendo las especificaciones que exige la Denominación de Origen, ya que esta implementación no le quita valor al trabajo, el hecho de utilizar la plantilla no hace que se pierda lo artesanal, porque todo el decorado se realiza manualmente.

CONCLUSIONES

Involucrar a los empleados a sentirse parte de la empresa es de gran relevancia debido a que el capital humano está mayormente relacionado con los clientes, proveedores, los procesos y el producto en general; por lo cual, su estabilidad laboral es importante para brindarles seguridad en el empleo y a su vez se refleja en la estabilidad económica de la empresa.

Cuando una empresa mantiene una buena relación con su personal se puede

reflejar en su imagen corporativa, en el gusto del consumidor, así como en su posicionamiento en el mercado. Lograr tener una buena estabilidad comercial, como se ha mencionado, depende de su recurso humano, sin embargo es importante no mantener estancado al personal, ya que día con día se debe de avanzar en tecnología, conocimientos, recursos, etc., por lo cual se utiliza en las empresas el término innovación y liderazgo.

Hacer mención de innovación en el recurso humano, es un tema que se vive dentro de las organizaciones, se busca que el personal aporte ideas para mejorar los procesos o productos, se les da la confianza para que se sientan parte de la empresa y reconocer que su opinión es importante.

Involucrar estos tres factores que son recurso humano, innovación y liderazgo, permiten formar un equipo laboral único y de calidad, lo cual se puede ver reflejado en diversas empresas que se encuentran hoy en día en el ranking de “Las mejores 20 compañías para el desarrollo del liderazgo”.

La revista en línea “América economía”, permite observar la lista de estas empresas y conocer su posicionamiento en América Latina y a nivel mundial. Las tres principales empresas de América Latina son: Unilever, LAN y 3M Company; a nivel mundial: General Electric, Procter & Gamble e Intel Corporation.

Esta información nos permite comprender que el liderazgo es muy importante dentro y fuera de las organizaciones, así como en cada una de sus áreas y personal; por lo cual, se busca que en México sus empresas obtén por implementar esta visión a sus empleados, hacerles saber que ellos son la clave importante para el desarrollo de la empresa, y de igual forma mantener su motivación al 100% para continuar preservando la clave del éxito empresarial y poder posicionar a organizaciones de origen mexicano dentro del ranking de “Las mejores 20 compañías para el desarrollo del liderazgo”.

PROPUESTAS

Aplicar las teorías motivacionales en los empleados sería un factor benéfico para la empresa, sin embargo se debe estar consiente que los empleados necesitan que se les brinde libertad y confianza, incentivarlos cuando así deba de ser y corregirlos al ser necesario.

La implementación de herramientas que facilitan las labores de los trabajadores, ha sido un gran avance en el mejoramiento de las actividades diarias; esto se puede reflejar en los cambios que se han presentado en las maquinarias.

Anteriormente los trabajadores realizaban de forma manual el batido del barro, lo cual hacía que el trabajo fuera más tedioso y tardado; hoy en día utilizan batidoras

industriales, lo cual permite realizar más fácilmente esta parte del proceso y no demorar demasiado tiempo, utilizando este ahorro en alguna otra actividad.

Realizar el cambio en el uso del horno a base de leña por el horno de gas, ha sido un factor benéfico para los empleados y el taller mismo, debido a que las piezas utilizan un tiempo de cocción menor y la capacidad en el número de piezas hornear es mayor.

Aportar mejoras en los procesos facilita ampliamente a los trabajadores, permitiendo realizar el trabajo de una forma más fácil y a su vez segura, innovando en modelos tradicionales por aquellos que brinden ahorro y confort al taller y a su capital humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Daft, R. L. (2007). *La Experiencia del Liderazgo*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación (DGESPE). (s.f.). Recuperado el 21 de julio de 2015, de Secretaría de Educación Pública: http://www.dgespe.sep.gob.mx/reforma_curricular/planes/lepri/plan_de_estudios/enfoque_centrado_competencias

Gómez-Rada, C. A. (s.f.). *Liderazgo: Conceptos, Teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, 2(2), 61-77.

Gross, M. (06 de julio de 2009). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación (actualizado)*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de Iniciativa Social: <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>

Ley de Ciencia y Tecnología. (05 de junio de 2002). Recuperado el 21 de julio de 2015, de http://www.conacyt.mx/images/conacyt/normatividad/interna/Ley_de_Ciencia_y_Tecnologia.pdf

Maxwell, J. C. (2007). *El ABC del Liderazgo (Primera ed.)*. Buenos Aires: V&R Editoras.

Noe, R. M., & Mondy, R. W. (2005). *Administración de Recursos humanos (Novena ed.)*. México: Pearson Educación.

Osorio, M. (14 de 06 de 2011). *América Economía*. Recuperado el 5 de 08 de 2015, de Ranking de empresas que más promueven el liderazgo en la región: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/ranking-de-empresas-que-mas->

promueven-el-liderazgo-en-la-region

Programa Nacional de Innovación. (2011). Recuperado el 21 de julio de 2015, de Comité intersectorial para la Innovación: http://www.conacyt.gob.mx/siicyt/images/pdfs/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf

Psicólogos en Línea 2015. (s.f.). Recuperado el 21 de julio de 2015, de Definición de Lider: Liderazgo según Richard L. Daft, Liderazgo Desarrollador, Topología de lideazgo, entre otras clasificaciones.: <https://psicologosenlinea.net/208-definicion-de-lider-liderazgo-segun-richard-l-daft-liderazgo-desarrollador-tipologia-de-liderazgo-y-caracteristicas-entre-otras-clasificaciones.html#comment-897>

WordPress.org. (2008/2015). Definición.de. Recuperado el 21 de julio de 2015, de Definición de Liderazgo: <http://definicion.de/liderazgo/>