

UNIVERSIDAD ESTATAL ADISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CATEDRA DE ADMINISTRACIÓN

CENTRO UNIVERSITARIO: Palmares

Tarea en línea 2

Curso: Principios de Administración

CÓDIGO: 04038

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

José Daniel Rodríguez Sánchez

NÚMERO DE CÉDULA: 1-1172-0707

Correo electrónico: jdrodriguezs@uned.cr

GRUPO: 08

III CUATRIMESTRE-2021

Tabla de Contenido

Introducción	3
1. Parte I – Análisis crítico motivación y desempeño en las organizaciones	4
2. Parte II – Diferencia entre liderazgo autocrático y democrático	7
3. Parte III – Como ha cambiado la naturaleza de trabajos en equipo.	10
4. Parte IV – Esquema explicativo en el proceso de control organizacional.....	13
5. Parte V – Investigación de los aportes de Kurt Lewin en materia de cambio organizacional.....	15
6. Parte VI – Explicación de diferencias entre creatividad e innovación.....	18
Conclusiones	21
Referencias	22

Introducción

En el siguiente trabajo se desarrolla la Tarea en Línea 2, para el III Cuatrimestre del 2021, que consta de 6 partes y las conclusiones, y en la cual se desarrolla un análisis crítico entre la motivación y el desempeño en las organizaciones. Seguidamente se explica la diferencia entre el estilo de liderazgo autocrático y democrático. Por otra parte, se habla de cómo ha cambiado la naturaleza de los trabajos hoy en día. Además, se presenta un esquema explicativo del proceso de control organizacional. Para luego presentar una investigación de los aportes de Kurt Lewin relacionado a los cambios organizacionales. Luego se procede a explicar las diferencias entre creatividad e innovación mediante ejemplos prácticos. Y, por último, se establecen las conclusiones de cada uno de los temas expuestos.

1. Parte I – Análisis crítico motivación y desempeño en las organizaciones

Hoy en día, se hace muy notable la relación que existe en las organizaciones entre la motivación de sus colaboradores con la eficiencia y el buen desempeño. Por lo que las empresas han enfocado sus esfuerzos en alcanzar y mantener en sus fuerzas laborales una gran motivación. Esto también influye en la productividad de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de que existan las notables diferencias entre una organización motivada y otra que no tiene motivación, aun no todas las empresas implementan nuevos sistemas con el fin de incrementar la motivación del talento humano, como mencionan Bohórquez, Pérez, Caiche, y Benavídez (2020, p. 386). Además, mencionan que el trabajo al no ser recompensado y valorado de forma adecuada se da una insatisfacción laboral, lo cual tiene un efecto negativo en la productividad organizacional.

La motivación no sólo implica el factor económico, por ejemplo, mediante un aumento de salario, existen diversas formas de incrementar la motivación de los empleados en una organización. Algo que influye directamente en la motivación organizacional es el ambiente laboral adecuado, es decir, un ambiente en donde se genere confianza, un ambiente en donde los colaboradores puedan expresar sus inconformidades, sus opiniones, sus ideas, etc., y que estas sean tomadas en cuenta.

Por lo mencionado en anteriores párrafos, existe el error de muchas empresas que sus esfuerzos se enfocan solamente en la productividad, sin tomar en cuenta: las comodidades en la oficina, el equipo mínimo para realizar las labores, el espacio mínimo de trabajo, equipo de protección personal en caso de requerir, las capacitaciones que requiere el personal, etc., que debe tener un empleado para poder alcanzar los objetivos requeridos por la empresa.

Una forma adicional para incrementar la motivación de los empleados es darle las herramientas necesarias para conseguir el trabajo esperado por parte de sus jefaturas. También, es indispensable en toda organización que los subordinados se lleven bien con las jefaturas, con el fin de establecer un óptimo ambiente laboral, esto se consigue al ver por parte de los subalternos un interés real de los líderes en solventar cualquier situación que esté influyendo en el desempeño.

Como indican Bohórquez, Pérez, Caiche, y Benavídez (2020, p. 386) la definición de motivación por parte de Rubio es la siguiente: “un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado”.

Muchas veces la predisposición se logra en cuanto hay una armonización entre los trabajadores, en las relaciones jefe – trabajador, como bien indican Bohórquez, Pérez, Caiche, y Benavídez (2020, p. 386) la motivación debe ser considerada en toda institución y empresa que quieran generar resultados positivos por parte de los subordinados, ya que es notorio que el entusiasmo (que podría ser debido a múltiples aspectos), afecta el comportamiento humano ante los retos que se presenten en el día a día, tanto en el trabajo como a nivel personal, permitiendo un mayor nivel de satisfacción en las actividades que se realizan en las organizaciones.

La motivación y por ende el desempeño pueden ser influenciados, en cuanto las necesidades de las personas sean suplidas. Tales necesidades podrían ser las que se mencionan en la “Teoría de las necesidades de Maslow”, la cual como se mencionan en Bohórquez, Pérez, Caiche, y Benavídez (2020, p. 387) son: las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de autoestima

y las necesidades de autorrealización. Por lo que, en cuanto un ser humano consiga satisfacer todas las necesidades anteriormente mencionadas, se alcanza un nivel de motivación muy alto, lo que implica un nivel de desempeño también alto. Esto por mencionar algunas de las teorías de las necesidades que existen.

2. Parte II – Diferencia entre liderazgo autocrático y democrático

Según Gutiérrez y Godoy (2020, p. 209), existen 2 grandes estilos de liderazgo gerencial, los cuales son: liderazgo autocrático y liderazgo democrático. El primero es asociado a regímenes dictatoriales, lo cual hace a este un tipo de liderazgo menos popular pero que en determinadas situaciones puede ser eficiente, según Fuentes (2019). Por otro lado, el segundo tipo es un liderazgo más participativo, además en este se permite crear un mayor compromiso con la organización, ya que los subordinados se involucran en la toma de decisiones, se delega la autoridad y se utiliza la retroalimentación con el fin de corregir errores, como menciona Villalva y Fierro (2017). A continuación, se presentará algunas características, conceptos, ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos.

En el caso del liderazgo autocrático, toda la responsabilidad y el poder recae sobre el líder, el cual es la persona que debe tomar todas las decisiones, por lo que en este tipo de liderazgo es la persona líder quien establece los objetivos, diseña la estrategia, establece las fechas, elige el equipo de trabajo, y determina qué recursos se tienen a disposición para lograr los objetivos, como menciona Fuentes (2019).

Algunas ventajas mencionadas por Fuentes (2019) con respecto al liderazgo autocrático son: exime de responsabilidad de los colaboradores cuando se obtienen bajos resultados, la toma de decisiones es mucho más rápida (lo que lo hace ideal para tareas críticas con carácter de urgencia), por lo general se obtiene un alto desempeño por parte de los colaboradores debido a que se encomiendan tareas específicas por parte del líder, se tiene un control total sobre el proceso, y por último puede ser eficiente cuando se requieren resultados a corto plazo.

Fuentes (2019) también indica algunas desventajas del liderazgo autocrático los cuales son: sesgos de la realidad (ya que sólo se contempla un punto de vista), baja motivación de los equipos (lo cuales en la Parte I del presente documento se discutió lo importante que es éste en las organizaciones), bajo sentimiento de pertenencia en la organización, baja autoestima, bajo compromiso, en este tipo de liderazgo se da una destrucción de la creatividad e innovación, hay un bajo clima laboral y altos niveles de estrés (que podrían eventualmente afectar la productividad en un largo plazo).

Con el fin de poder realizar un liderazgo autocrático, según Fuentes (2019), el líder debe tener las siguientes características: alta autoestima, alta tolerancia a la frustración, mucha experiencia y conocimiento en el área que lidera, rápida capacidad de respuesta, un manejo prudente del estrés, tolerancia a la presión, debe ser asertivo, y resolutivo.

Por otra parte, con Villalva y Fierro (2017), el líder democrático debe ser un liderazgo que involucre a los subordinados en la toma de decisiones, en este tipo de liderazgo se debe delegar la autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas, además se emplea la retroalimentación a la hora de dirigir.

Las características de un liderazgo democrático, según Villalva y Fierro (2017), son: se debe realizar un énfasis en el desempeño de las personas, se asume por parte del líder los buenos valores en los subordinados (honestidad, confianza y trabajo duro para lograr los objetivos), un líder democrático debe ser organizado a la hora de motivar y gestionar a las personas, con el fin de que los trabajadores usen el potencial para alcanzar los objetivos de la organización así como los objetivos personales. Este tipo de liderazgo busca el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de los seguidores, se permite la participación por parte de los seguidores (subalternos). En este caso el poder del líder

reside en la interacción con los subordinados. En él se discute todas las políticas y las decisiones que se toman en la organización. Todo ello sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Además, en este tipo de liderazgo se permite que otros integrantes evalúen el desempeño del líder.

Como se observó el liderazgo democrático es un tipo de liderazgo positivo, sin embargo, habrá situaciones en las que se requiera tener otros estilos de liderazgo para tomar decisiones en una organización. Este significa que no siempre este tipo de liderazgo va a funcionar para cualquier organización.

3. Parte III – Como ha cambiado la naturaleza de trabajos en equipo.

Hoy en día se dice que nos encontramos en la cuarta revolución industrial, como indica Schwab (2016) la cual representa una revolución tecnológica sin precedentes, es así como en la actualidad nos encontramos con muchos cambios tecnológicos increíbles, y que cambian la forma en que se vive, se trabaja y se relacionan las personas en la sociedad. Existe actualmente miles de millones de personas conectadas mediante dispositivos móviles, hay grandes avances en robótica, existe lo que se conoce como el internet de las cosas (IoT) en donde existen aparatos del hogar donde pueden estar conectados a la red, existen vehículos que se conducen de forma autónoma, hay impresoras 3D, se habla de temas como nanotecnología, etc.

Todos estos cambios radicales (en relativamente un corto período de tiempo) han venido a cambiar la forma en la que realizamos los trabajos en equipo. Es así como en muchas empresas, los integrantes de los equipos de trabajo se encuentran ubicados, en algunas ocasiones, en diferentes partes del mundo, por lo que no comparten zona horaria, lo que dificulta la comunicación entre sus participantes. Sin embargo, la flexibilidad en los horarios (debido al teletrabajo) permite conectar al equipo de trabajo en horas fuera de lo ordinario, por poner un ejemplo, se pueden realizar reuniones a las 8pm hora de Costa Rica, para poder coincidir con una hora en la mañana con alguien ubicado en la India.

Es así, como los equipos de trabajo han tenido que adoptar muchas herramientas tecnológicas en los cuales los equipos se pueden organizar para comunicar sus ideas, sus dudas, realizar Team building, etc. Tal es el caso de la herramienta de comunicación de Microsoft Teams, en donde se pueden ejecutar muchas funciones que resultan útiles para reunir a los grupos de trabajos, crear canales de comunicación, establecer

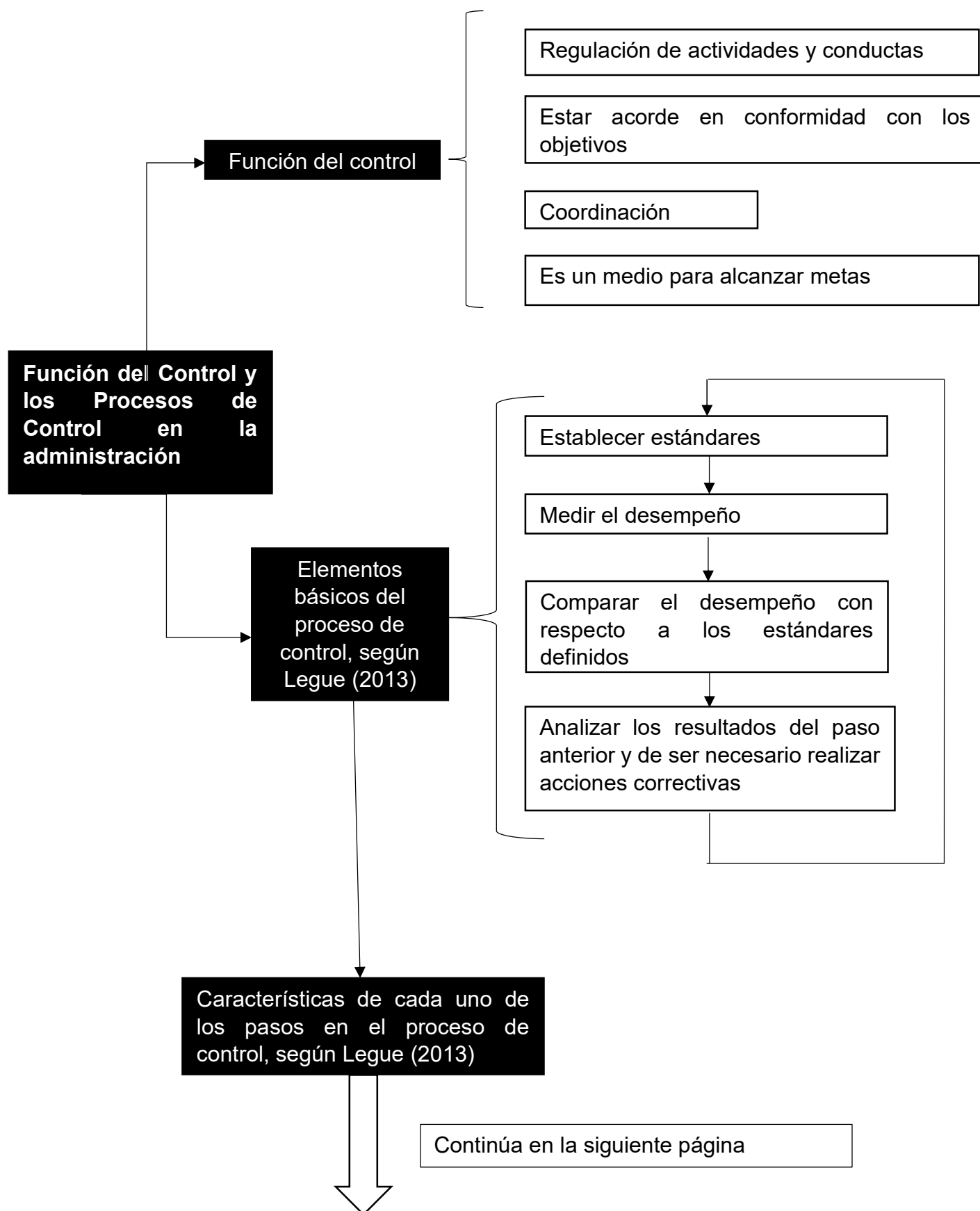
comunicación por voz o mensajes de texto con cualquier integrante de la organización, realizar video conferencias, presentar lo que se observa en el escritorio de la computadora con otros compañeros, tomar control de una computadora remota, además de poder calendarizar actividades o reuniones con uno o varios de los integrantes de un equipo de trabajo. Estas herramientas tecnológicas, como es el caso de Microsoft Teams, también logran integrar otras herramientas o aplicaciones que son utilizadas para otros fines, por ejemplo, la aplicación OneNote que es utilizada con fines de poder tomar apuntes, realizar resúmenes, etc.

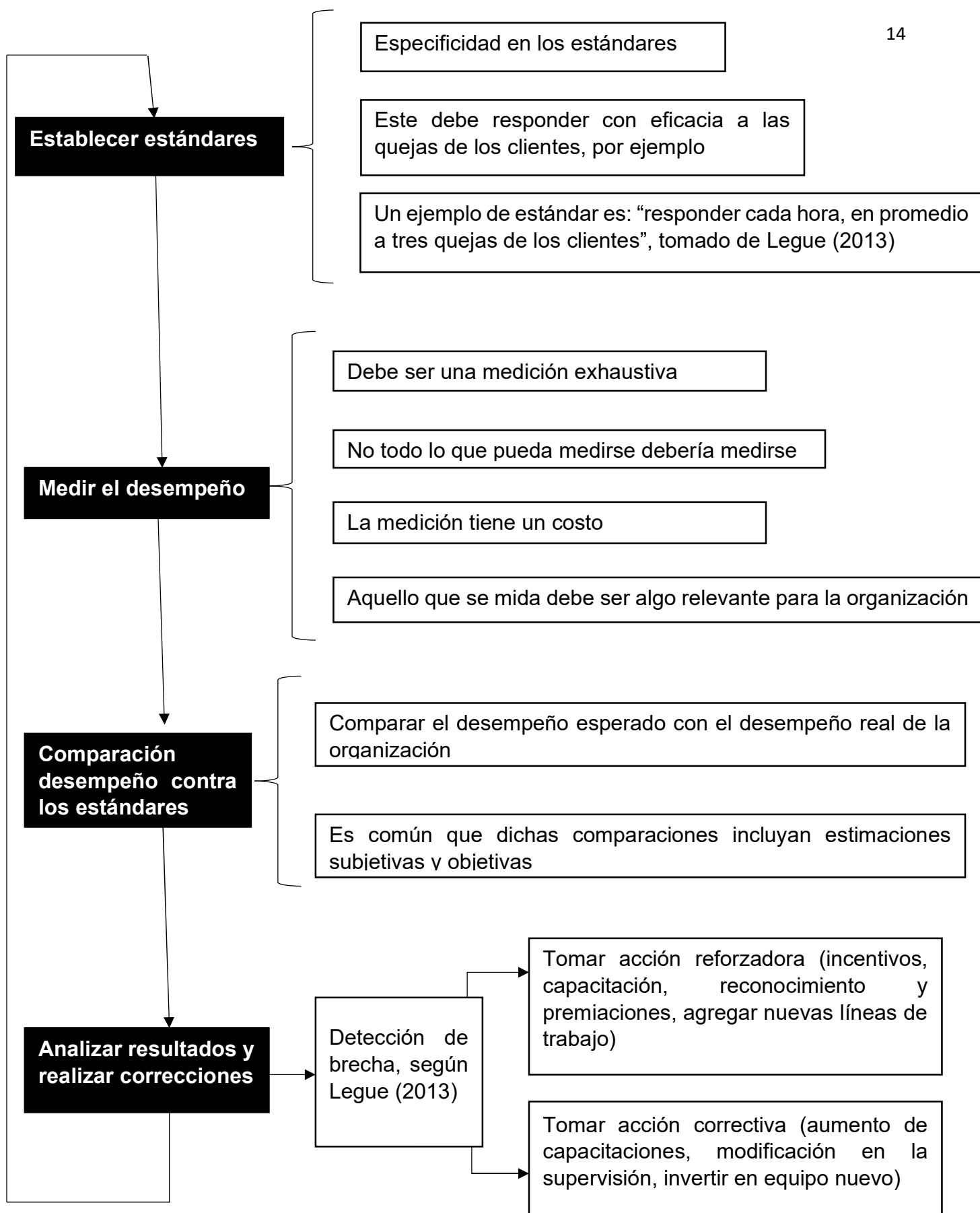
Otro de los grandes cambios que ha sufrido la sociedad, es en el tema de salud, ya que la pandemia a nivel mundial vino a acelerar el proceso de teletrabajo y, por ende, muchas personas y equipos de trabajo se vieron forzadas a tener mucho más contacto con dichas herramientas tecnológicas. Sin embargo, como se menciona en Ross (2020, p. 7), los recursos laborales mejoran el bienestar del colaborador, y además la vinculación con el trabajo se realiza mediante procesos motivacionales, pero como se ha visto, la distancia debido al teletrabajo con respecto a mantener la motivación de los subalternos resulta ser una tarea mucho más compleja de alcanzar. Es así como, estas motivaciones tratan de ser alcanzadas mediante el envío correos electrónicos (otro recurso tecnológico ampliamente utilizado) para motivar al empleado a realizar sus labores.

Llevando la pandemia a ámbitos laborales como el de la educación, los colaboradores han tenido que realizar actividades de home office, en conjunto con horas de trabajo presencial, lo que ocasionó en un inicio caos dentro de las organizaciones, como indica Ross (2020, p. 19-22). Esto también trajo consigo más horas laboradas, además de la

necesidad de utilizar nuevas modalidades de trabajo y una reestructuración de los procedimientos para todo el equipo de trabajo dentro de la organización.

4. Parte IV – Esquema explicativo en el proceso de control organizacional





5. Parte V – Investigación de los aportes de Kurt Lewin en materia de cambio organizacional

Para desarrollar la investigación de Kurt Lewin en términos de cambio organizacional, primero se definirá que es un cambio. Según define Sandoval (2014), es tomar una organización y modificarla o cambiarla por otra, es el movimiento de un punto o acción de un sistema a otro. Llevando este concepto a las organizaciones se podría considerar como la transformación estructural de las organizaciones, modificación de la cultura, ajustes en los procesos, procedimientos y normas, etc.

Según Sandoval (2014), existen diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero se toman dos aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio súbito. Normalmente los cambios organizacionales deben ser fruto de modificaciones planeadas y de forma ordenada, sin embargo, habrá situaciones en donde se tengan que tomar giros inesperados (cambios súbitos) en una organización. Hoy en día las empresas y las organizaciones se enfrentan a un mundo mucho más competitivo, y por lo tanto las mismas serán juzgadas más duramente y estarán siempre bajo la lupa analizando su efectividad. Hay que recalcar que, en este ambiente competitivo, muchas soluciones organizacionales que funcionaban a la perfección en el pasado, no aplican para los entornos actuales en que se encuentra la humanidad, como por ejemplo la globalización y como hemos visto en apartados anteriores las revoluciones tecnológicas de las que formamos parte.

Por su parte Kurt Lewin tomó el principio del cambio organizacional, como el movimiento de pasar de un punto a otro y desarrolla la estrategia según este concepto, como indica Sandoval (2014). Además, es así como Kurt Lewin en base a esta definición, realiza un

modelo por el cual se busca gestionar los cambios organizacionales, con el fin de convertir los procesos en cambios que realmente generen valor dentro de la organización.

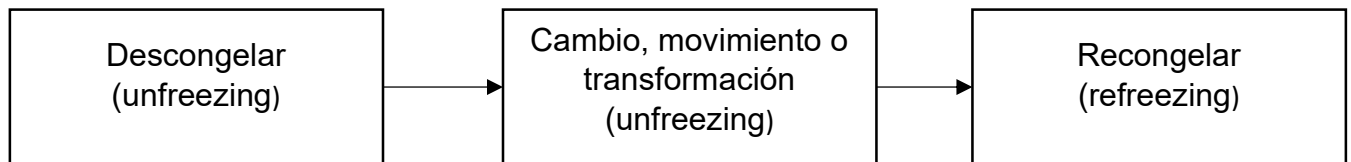
Kurt Lewin según Sandoval (2014), es considerado como un pionero en la formulación de modelos de cambio organizacional, ya que estableció una base con su modelo simple de tres pasos: descongelar, cambiar y recongelar. La misma fue considerada por parte de Lewin como una aproximación planeada del cambio y una ruta para lograr los resultados requeridos.

Profundizando en los pasos del modelo de Lewin, tenemos las siguientes descripciones, según Sandoval (2014):

- Descongelar: el mismo puede estar subdividido en tres partes, rompimiento, ansiedad y seguridad. En el caso del rompimiento, se realiza con los integrantes de una organización están conscientes de las circunstancias en la que se encuentra la organización. como indica Sandoval (2014), es un rompimiento con los paradigmas vigentes. La ansiedad, es cuando las personas se dan cuenta que sus actuaciones o sus actitudes deben ser cambiadas con el fin de poder conseguir los nuevos resultados. La seguridad se da en el momento en que las personas perciben respuestas a su ansiedad. Para poder iniciar con el descongelamiento, es necesario transmitir a la organización un sentimiento de urgencia.
- Cambio, movimiento o transformación: en este paso es en donde se realizan los ajustes necesarios para alcanzar los nuevos objetivos definidos en la organización. Es en este punto en donde la gerencia debe de realizar un trabajo

intenso, ya que muchos de los colaboradores de una organización, necesitan información y claridad de la visión esperada., por lo que según otros autores tales como Kreitner y Kinicki mencionados en Sandoval (2014) determinan esta fase como una fase de aprendizaje

- Recongelar: esto se refiere a la institucionalización de los cambios, y es aquí en donde las personas conocen los ajustes que se deben realizar y por ello es aquí en donde se adoptan los cambios en la vida cotidiana. Según Kreitner y Kinicki mencionados en Sandoval (2014), los cambios deben ser anclados con el fin de conseguir nuevos y consistentes comportamientos.



Arriba se observa el modelo de Kurt Lewin, con el fin de lograr los cambios organizacionales, esta figura fue tomada de Sandoval (2014).

6. Parte VI – Explicación de diferencias entre creatividad e innovación

Se puede definir la creatividad como un proceso que nos ayuda a plantear ideas, es una actitud para crear, puede ser considerado un conjunto de técnicas y metodología para estimular e incrementar el desarrollo mental de las personas. Es considerado como una inteligencia divergente, todo esto según Villafañá (2013).

Un ejemplo práctico de creatividad es lo que se hace mediante el proceso de una lluvia de ideas, en donde los aportes de cada uno de los integrantes expresan sus ideas creativas en un pizarrón, una hoja o cualquier otro medio. Esta técnica fue creada por Edward De Bono quien, basado en sus experiencias en agencias comerciales, impulsó a las personas a solucionar problemas de forma creativa, buscando múltiples soluciones a un problema, y posteriormente seleccionando la idea que se considera como la mejor para solucionar un determinado problema, como indica Sternberg (1999, p. 5). Esta técnica es muy utilizada en el mundo de la cinematografía para poder desarrollar películas creativas y entretenidas para que el público las consuma.

Las ideas desarrolladas en la lluvia de ideas (o brainstorming) aún no se han puesto en práctica, porque hasta ese momento, las ideas están siendo formuladas, y se está presentando el abanico de opciones para resolver un determinado problema. En muchas ocasiones las ideas aportadas en el proceso de lluvia de ideas no se convertirán en productos o servicios tangibles, sin embargo, representa un ejercicio ideal para conseguir tener un panorama más amplio y ver cómo se puede solventar o mejorar los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones dentro de una empresa. La creatividad surge con el fin de mejorar o diseñar algo.

Por otro lado, la innovación es el proceso mediante el cual, a través de una idea o una invención desarrollada mediante la creatividad, se desarrolla un producto, una técnica o un servicio que sea comercialmente aceptado, como menciona Villafaña (2013). Por lo general luego de realizar una innovación en una organización se obtienen algunos de los siguientes resultados: nuevos productos o servicios, mejores productos o servicios, se realiza un proceso más rápido o eficiente, se abaratan los costos de producción, o el producto o servicio es más estético.

Un ejemplo claro de innovación es en el Gobierno de Estonia, el cual al ser un pequeño país pobre que fue olvidado luego de la separación de la URSS en 1918, hoy en día es un punto de referencia en términos de gobierno digital, el cual se dio a partir del presidente de gobierno llamado Toomas Hendrik Ilves. Es así como el Gobierno Digital de Estonia trabaja bajo el lema “sólo una vez”, lo que facilita la creación de nuevas empresas (reduce la burocracia), ya que la incorporación de estas al estado se hace de forma sencilla y rápida. Al ser un Gobierno Digital, se facilita el acceso a la información a través de cualquier dispositivo digital que se encuentre conectado en la red, como se menciona en U-gob (2015).

Además, se menciona por parte de U-gob (2015), que este tipo de Gobierno Digital es menos sensible a ataques informáticos, ya que fue pensado como un Gobierno Digital distribuido y no centralizado. Debido a que en muchas ocasiones los hackers podrían eventualmente concentrar sus ataques a un objetivo definido, pero sólo obtendrían una reducida pieza de información. Todo esto hace que los sistemas de Gobierno Digital para ese país sean de muy bajo costo en comparación con otros sistemas en donde la información se encuentra centralizada (tal es el caso de Estados Unidos).

Todo esto hizo que Costa Rica firmara convenios con el gobierno de Estonia con el fin de alcanzar objetivos similares, y crear un Gobierno Digital en Costa Rica que se acerque a las soluciones creadas en Estonia, realizar intercambio de conocimiento, compartir entrenamiento en temas de ciberseguridad y protección de infraestructuras, entre otros acuerdos a los que se llegó con el país europeo.

Conclusiones

- La motivación y el desempeño son términos que se encuentran muy ligados en las organizaciones, ya que la motivación es un “motor” que impulsa al trabajador a lograr alcanzar las metas.
- El liderazgo autocrático puede ser aplicado en situaciones en las que se requiera gestionar situaciones críticas de mucha presión, dónde sea necesario tomar decisiones rápidas en período de corto plazo.
- El liderazgo democrático, es un tipo de liderazgo positivo, sin embargo, habrá situaciones en donde se requiera utilizar otro tipo de liderazgo.
- La gran revolución industrial por la cual atraviesa el ser humano, así como la pandemia mundial, han cambiado enormemente la naturaleza del trabajo y de cómo los trabajadores se relacionan con sus equipos de trabajo.
- En el proceso de control, es necesario cumplir con cuatro pasos básicos: establecer estándares, medir el desempeño real, comparar el desempeño real con los estándares y por último en caso de ser necesario considerar acciones correctivas.
- El modelo de Kurt Lewin, referente a los cambios organizacionales consta de tres pasos: descongelar, cambiar y recongelar.
- La creatividad es esencial dentro de una empresa si se desea mantener dicha empresa en constante innovación, ya que para alcanzar la innovación se debe realizar prácticas que fomenten la creatividad.

Referencias

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., Benavides, A. (2020, p. 385-387). La motivación y el desempeño laboral: El Capital Humano como factor clave en una organización. Universidad Península de Santa Elena.

Fuentes, Enrique (2019). Liderazgo Autocrático: Características, Ventajas e Inconvenientes. Recuperado de <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-incovenientes/>

Gutiérrez, J. y Godoy, V. (2020). Principios de Administración (1.^a ed.). San José: EUNED.

Legue, R. (2013). Herramientas de Control. Recuperado de <http://www.renelegue.cl/images/pdf/5/HerramientasdeControl.pdf>

López, O. y Guevara, J. (2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. Universidad de Antioquía.

Ross, M. F. (2020). Cambios en la naturaleza del trabajo y sus implicancias para la salud ocupacional en el contexto de la pandemia del COVID-19. Recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/3545/1/ross-2020.pdf>

Sandoval, J. L. (2014). Estudios Gerenciales: Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. Cali: Universidad ICESI.

Schwab, K. (2016). La cuarta Revolución Industrial. España: Penguin Random House Grupo Editorial.

Sternberg, R. J. (1999). Handbook of creativity. Cambridge University Press.

U-Gob (2015). Estonia y la innovación en Gobierno Digital. Recuperado de [Estonia y la innovación en Gobierno Digital – u-GOB](#)

U-Gob (2019). Costa Rica y Estonia firman convenios de cooperación en Gobierno Digital. Recuperado de [Costa Rica y Estonia firman convenios de cooperación en Gobierno Digital – u-GOB](#)

UNED (2021). 04038 tarea 2.

UNED (2021). Orientación Académica III Cuatrimestre.

Villafaña, R, (2013). Creatividad e innovación empresarial. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/60665137/17-CREATIVIDAD-E-INNOVACION20190921-45513-b1y33v-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1635547863&Signature=HYD6JTnoy~BvKr0Op9etTdW3HC3FhdF0zoEnJTEgJoBYsH0Xa5Qn5uvY8jRj79E60XCelz0DPCX1il7EM8rqxSRxSLFLZj9QD6JGcbc9A61MJdq40fP3E2OM1pKwf8HRRaoLpu326q1pqMv0Vp~-~4s8iNdlooU~gt2NOhl6cKSq4Y8nVv0pgdcDOL7LShZoM6ZFp24LBC8D0C~wf0q7t2fat0FdFhwCaBFIDp4YUmh9kGTAT~aU1rAxNRXOqVjG-6goXCqQqi8UkFZFEiDky~hR67l5Vz86Mo642S-kfteLVpJeL4BlvmqaoyrXg4qPVYjJNspzIX-xKkFO8KRS-g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Villalva, M y Fierro, I. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. UEES Universidad Espíritu Santo.