



Elementos del desarrollo humano que se deben incluir en los programas formativos universitarios para que los egresados de licenciatura se adapten a entornos laborales disruptivos

González, Nayra;¹ Sáenz, Karla² y Alejos, Nayelhi³

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, nayra.gonzalezg@uanl.mx, Av. Universidad S/N,
Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

²Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, karla.saenzlp@uanl.edu.mx, Av. Universidad S/N,
Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

³Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración
Monterrey, Nuevo León, México, nayelhi@hotmail.com, Av. Universidad S/N,
Ciudad Universitaria, (+52) 81 8329 4080

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: 9 de junio de 2019

Fecha de publicación en línea: 31 de julio de 2019

Resumen

Los estudiantes egresados de nivel licenciatura tienen la necesidad de integrarse a un mercado laboral que presenta diferencias substanciales con la realidad laboral de las décadas anteriores. La tecnología, los entornos digitales, la información globalizada y en tiempo real han modificado la forma en que se ingresa al trabajo, por lo que es de importancia el conocer cuáles son los elementos del desarrollo humano en la formación de los estudiantes de licenciatura que son necesarios para su adaptación al medio laboral complejo y disruptivo contemporáneo.

Palabras clave: autoliderazgo, entornos laborales disruptivos, gestión de conflictos, resiliencia.

Abstrac

Graduate students have the need to integrate into a labor market that presents substantial differences with the labor reality of previous decades. Technology, digital environments, globalization and real-time information have modified the way people enter workplace, so it is important to know which elements of human development are significant in the training of undergraduate students that are necessary to adapt to the complex and disruptive contemporary work environment.

Key words: resilience, self-leadership, conflict management, disruptive work environments.

1. INTRODUCCIÓN

En la investigación se aborda el proceso formativo de los egresados del nivel académico de licenciatura y su adaptación al mercado laboral. Entendiendo que los diversos entornos laborales a los que se enfrentan son altamente complejos debido a las nuevas tecnologías de información y comunicación, a los nuevos roles sociales, la globalización y cosmopolitización.

Siendo los programas académicos y los procesos formativos, los que dan las bases de su desarrollo humano para adaptarse exitosamente al clima organizacional en su inserción laboral profesional.

Por lo antes descrito, empezaremos con el marco teórico en donde definiremos los entornos laborales disruptivos, el Autoliderazgo, la resiliencia y la gestión del conflicto, posteriormente presentaremos un modelo de investigación propuesto, incluyendo además el método y resultados.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Adaptación a entornos laborales disruptivos

Actualmente las organizaciones enfrentan entornos laborales cambiantes que requieren que la toma de decisiones se haga con previsión de riesgos y antelación a los hechos. (Bas & Guilló, 2018) nos mencionan que uno de los cambios más significativos es que están en transformación los modelos tradicionales de producción que denomina sociedad líquida, que carece de apoyo gubernamental y con inestabilidad en donde lo que más se requiere es la gestión de la complejidad. En donde la temporalidad cambió de perspectiva, debido a la tecnología de información y comunicación, así como por la ausencia de ciclos.

Existe también un desempleo estructural en cual nadie puede sentirse seguro de su trabajo, en donde no hay un espacio físico laboral necesariamente, y no hay certeza en las formas contractuales y en la jornada laboral; en este entorno el rol laboral es incierto (Bas & Guilló, 2018).

La adaptación laboral es un tema de gran relevancia para la medición de los indicadores de calidad, producción y servicios de las organizaciones. Debido al clima organizacional que se genera de la interacción de las personas que laboran en espacios juntos o en proyectos conjuntos, aunque sea en espacios diferentes.

La adaptación implica satisfacer sus necesidades económicas, de pertenencia, emocionales y culturales entre otras, y varía entre personas y situaciones. Vallejo Calle (2017) nos menciona que aun cuando la organización es responsable del clima laboral, el trabajador es responsable de su propia adaptación, para lo que requiere elementos básicos de desarrollo humano que le permita la integración con sus compañeros y a las tareas propias de la actividad asignada.

Los programas educativos requieren contemplar elementos del desarrollo humano del estudiante que le ayuden en el proceso de ingreso al mercado laboral, entendiendo que dicho entorno es cambiante y disruptivo en la actualidad, con cambios radicales en formas y estructuras en corto tiempo que producen estrés y reducción en el tiempo de respuesta a la crisis o a los problemas. Es necesario formar estudiantes con bases para su adaptación exitosa al mercado laboral contemporáneo.

2.2 Autoliderazgo

El auto liderazgo es definido como un proceso a través del cual los individuos influyen en sí mismos logrando la autodirección y automotivación indispensables para un desempeño y comportamiento deseado (Neck, Neck, Manz, & Godwin, 1999).

A través del tiempo se han realizado numerosas investigaciones sobre la importancia del liderazgo para la consecución efectiva de objetivos. Se habla de distintos estilos de liderazgo, adecuados en diferentes situaciones o necesidades para dirigir equipos de trabajo.

El liderazgo que el individuo ejerce hacia sí mismo en cada una de sus acciones y/o toma de decisiones diarias es la base para un liderazgo efectivo hacia otras personas, que redundan en el logro de objetivos organizacionales.

Algunos autores señalan que existe una estrecha vinculación entre la existencia de características de liderazgo en las personas y el

logro efectivo de cambios necesarios dentro de la organización (De la Garza Carranza, Guzmán Soria, & Gallardo Aguilar, 2018).

La existencia necesaria de un autoliderazgo efectivo en el individuo va de la mano con un cambio interno en el propio líder, que lo llevan a desarrollar sensibilidad necesaria para lograr la adecuación oportuna de cualidades y destrezas en sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización (Gardié, 2006).

El autoliderazgo incluso ha sido reconocido como una “destreza de supervivencia”, siendo ésta indispensable para enfrentar las tensiones y conflictos que desafían en su vida diaria al individuo. Dicha destreza es manifestada como una introspección para la autoevaluación y el autoconocimiento para con ello poder influir con el ejemplo, en el papel de líder de otras personas, hacia un cambio (objetivo) deseado. Es necesario desarrollar la capacidad de manejarse a sí mismo, para sopesar las posibles situaciones que su propia toma de decisiones puedan causar (Rojas de Uzcatogui, Molleja, & Morles, 2017).

2.3 Resiliencia

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su informe anual 2010/2011 afirma que la resiliencia es sumamente importante para el desarrollo humano, ya que es la preparación que tiene un individuo o una sociedad para enfrentar y encarar las eventualidades, administrar las situaciones de crisis y a su vez fortalecerse teniendo un proceso de recuperación con escaso daño a futuro y resultando en una mejor preparación para nuevos problemas o crisis (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2011), por lo tanto, es ésta preparación lo que ayuda a las personas a adaptarse a la sociedad cambiante en la que vive.

En años recientes muchos autores se han enfocado en el estudio de la resiliencia y su impacto en el lugar de trabajo (Wilson & Ferch, 2005), en el comportamiento organizacional y su efecto en el compromiso organizacional (Paul, Bamel, & Garg, 2016), su influencia en los cambios organizacionales (Shin, Taylor, & Seo, 2012) así como en una estrategia para sobrevivir a entornos laborales disruptivos (Jackson, Firtko, & Edenborough, 2007), en este sentido se ha

definido la resiliencia como la capacidad dinámica de un individuo para modificar una característica individual, en cualquier dirección, en función de las características que demanda el contexto ambiental, a fin de preservar o mejorar el equilibrio del sistema, así mismo resiliencia implica un comportamiento generalizado del individuo y no simplemente un comportamiento de una ocasión o para una situación sumamente específica (Block & Kremen, 1996).

La efectividad de adaptación de los individuos varía ampliamente, existen personas que de manera relativamente fácil pueden equilibrarse para responder a los entornos siempre cambiantes mientras otros encuentran sumamente difícil encontrar el camino para avanzar después de momentos traumáticos personales o profesionales.

Podríamos decir que la adversidad en el lugar de trabajo está asociada con una carga excesiva de trabajo, falta de autonomía, violencia e intimidación, o también con problemas organizacionales como la reestructuración laboral, esto genera problemas en la retención del empleado (Jackson, Firtko, & Edenborough, 2007), por lo tanto, la resiliencia resulta ser una de las herramientas altamente efectiva con las que cuenta el ser humano para poder enfrentar los cambios disruptivos de su entorno de trabajo.

(Shin, Taylor, & Seo, 2012) mencionan que los empleados a menudo son renuentes a comprometerse a los cambios organizacionales ya que usualmente experimentan dicho proceso como intrusivo y disruptivo en su rutina de trabajo afectando así las relaciones sociales formales que generalmente se basan en completar tareas importantes de trabajo. Por su parte, Paul, Bamel y Garg (2016) concluyen que la resiliencia esta positiva y significativamente relacionada con el compromiso y comportamiento organizacional de los empleados, por lo tanto, se refuerza la idea de que si en las empresas fomentan el autodesarrollo de sus empleados a través de estrategias específicas como: practicar la positividad, practicar la reflexión, encontrar un balance entre la vida y la espiritualidad y aprender a desarrollar control emocional, entonces las empresas ayudaran a que los empleados desarrollen resiliencia ante las adversidades del lugar de trabajo, particularmente en aquella

diversidad derivada de problemas interpersonales (Jackson, Firtko, & Edenborough, 2007).

Diane Coutu menciona que “la resiliencia es uno de los grandes misterios de la naturaleza humana” (Coutu, 2018), sin embargo actualmente existen muchas teorías sobre ésta, por lo tanto se propone que la resiliencia afecta de manera directa y positiva a la capacidad que tiene el individuo de adaptarse a entornos laborales disruptivos, ésta ayuda a determinar si el individuo puede afrontar de manera positiva y propositiva las adversidades, ya que la resiliencia proporcionará las habilidades y fortalezas requeridas para hacer frente y superar los problemas y reveses, ayudará además a planear su desarrollo futuro con ilusión, seguridad y optimismo (Papházy, 2003).

2.4 Gestión de conflictos

Si partimos de la base de que el conflicto forma parte de la naturaleza humana y tendremos que convivir con él de forma permanente, entonces para ser un buen gestor de conflictos la diferencia está en si nos dejamos llevar por el conflicto o controlamos el conflicto. Ponieman (2005) menciona que los individuos más capacitados para resolver la conflictividad de sus entornos laborales, propician ambientes laborales más proclives a la productividad y al logro de objetivos.

Transformar la comprensión del concepto de conflicto de problema y riesgo a oportunidad y valor potencial es indispensable para abordar el conflicto desde una perspectiva más objetiva. El conflicto en un ámbito laboral tiene la cualidad de que afecta tanto a los involucrados, como al resto del personal que está cercano a éstos y afecta también el rendimiento de todo el equipo de trabajo (Wright, 2016). Debido a que distrae al personal y promueve que los cercanos se sientan identificados con una de las partes involucradas y esto se convierte en una latencia de un segundo conflicto o que se apoye la escalada de violencia del conflicto inicial.

Un punto de partida para abordar el conflicto es el dejar de pensar que su presencia es algo malo, porque solo es una divergencia entre partes, que puede ser el punto de partida de un cambio, y podemos llevar ese cambio a una mejoría en la organización, (Redorta, 2018) nos dice que la

forma en que hemos aprendido a resolver los conflictos en el pasado, ha entrado en obsolescencia y necesitamos aprender nuevas formas de atenderlos, nuevas habilidades con mayor flexibilidad y adaptación.

En las instituciones los conflictos han evolucionado por aspectos como es la tecnología y las nuevas formas de comunicación. (Redorta, Emoción y conflicto, 2016) nos explica como una persona tiene dos opciones al enfrentar un conflicto de su entorno laboral, mediante técnicas racionales de solución de problemas, o mediante el uso de su creatividad, para solucionar problemas. Lo que nos lleva a comprender que el aprendizaje de técnicas formales y racionales de solución de conflictos, así como la habilidad para detectar y aislar los conflictos puede ser aprendido en la formación profesional, así como el ejercitar su habilidad creativa de solucionar problemas. Ambas acciones necesitan estar presentes en el proceso formativo del futuro profesionalista.

Este entrenamiento en el aula eleva su capacidad de toma de decisiones asertiva (Redorta, Emoción y conflicto, 2016). Esto debido a que cuando se practica a localizar los conflictos, establecer alcances, se aborda y se resuelve, de forma repetitiva, el estudiante genera confianza en sí mismo en su capacidad de resolver conflictos y comprende como ajustar el margen de error durante el proceso de solución.

Cada día el entorno social, político y laboral, inducido por las innovaciones tecnológicas, resulta ser altamente cambiante y estas fluctuaciones provocan roces e intercambios de intereses entre las personas, lo que lleva a una mayor conflictividad, por tanto, a un mayor proceso de adaptación a entornos cambiantes y disruptivos.

Los entornos son complejos actualmente porque la convivencia tiene nuevas dimensiones como lo es el ambiente digital; las fronteras ahora incluyen la multiculturalidad, la ciudadanía cosmopolita, las migraciones, los desplazados y la violencia regional. La ética incluye la dimensión cultural y de biodiversidad y sustentabilidad. Las familias ahora incluyen nuevos géneros y formas de familia, así como nuevos roles integrados a la dinámica familiar. (Binaburo Iturbide & Muñoz Maya, 2007) mencionan la importancia del profesor en la

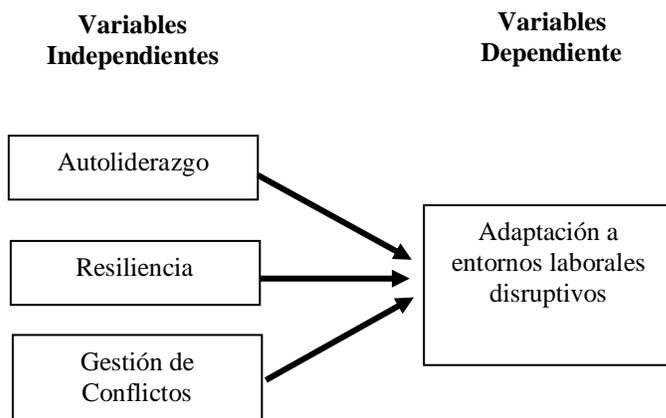
formación en la gestión del conflicto, porque se requiere que el profesorado tenga criterio abierto y dialogante, con un mundo global sin perder sus propias ideas, cooperativo, inclusivo y que tenga una capacidad crítica reconocida por el alumno, y también que enseñe con el ejemplo.

Pero no debemos dejar de lado el fin de la gestión de los conflictos que es la convivencia sana, pacífica, proactiva, respetuosa (Viñas Cirera, 2018). Para lo cual se requiere no solo que se gestionen exitosamente la mayoría de los conflictos, sino que de desarrolle una cultura de paz en la organización que respalde las acciones que administrativamente se implementen y que permitan dar un marco a la conducta de los que conviven.

Es importante integrar a la gestión de conflictos los valores como elementos fundamentales para el fortalecimiento de las conductas más apropiadas y que respeten la dignidad de cada individuo (Ponce Alburquerque, 2018).

Fomentando su entendimiento y adaptación a la vida común de la organización, buscando que la convivencia laboral en entornos cambiantes y disruptivos tenga una guía en éstos valores, que permita la adaptación y la resolución a los conflictos nuevos o recurrentes que sea necesario atender.

2.5 Modelo de investigación (modelo gráfico propuesto)



3. MÉTODO

El método utilizado en esta investigación es un método cuantitativo mediante encuestas en escala Likert que nos permite conocer la percepción de los sujetos de muestra en relación a los procesos formativos que les permiten adaptarse mejor a sus cambios laborales y adaptación a los mismos.

La población objeto de estudio son los estudiantes de nivel licenciatura de las carreras

de: Licenciado en Administración, Licenciado en Tecnologías de la información, Contador Público y Licenciado en Negocios Internacionales que actualmente están cursando la unidad de aprendizaje de Desarrollo Humano.

El total de la población sujeto al estudio es de 2,074 estudiantes, la muestra se seleccionó de la siguiente forma:

Calculo de la muestra para una población finita.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde n es el tamaño de la muestra para una población finita, Z es una constante y se calculó para un 95% de confianza para la investigación, p es la probabilidad a favor, q es la probabilidad en contra, N es el total de la población y e es el error permitido.

$N = 2,074$

$Z = 1.96$ (95 % de confianza)

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$e = .05$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2074}{e \cdot 0.05^2 (2074 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{1991.8696}{6.1429}$$

$$n = 324.25$$

Por lo tanto la muestra es de 325 personas. Se realizaron 401 encuestas superando por 76 a la muestra representativa. La validación del instrumento se realizó mediante expertos con un cuestionario a profesores de Desarrollo Humano de la facultad y se aprobó el uso de las variables independientes y su relación con la variable dependiente.

El instrumento de evaluación incluye las siguientes afirmaciones cuya respuesta se llevó a cabo con escala Likert de 1 a 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo:

- Es importante en la formación de licenciatura que el estudiante aprenda habilidades para relacionarse consigo mismo y con los demás.
- Los egresados que tienen habilidades sociales y de desarrollo humano, se adaptan mejor a los cambios laborales y del entorno.
- Los egresados que saben cómo guiarse y liderarse a sí mismos, saben cómo seguir adelante en sus planes y proyectos de vida cuando se presentan crisis laborales.
- Un profesionista que tiene la capacidad de recuperarse y seguir adelante aun

cuando haya vivido un trauma o una situación grave, se adapta mejor y puede seguir adelante cuando hay cambios repentinos laborales y sociales.

- Los profesionistas que saben cómo identificar los conflictos y cómo abordarlos y resolverlos están preparados para adaptarse a crisis y cambios fuertes en su trabajo y a lidiar con los problemas de la vida laboral.

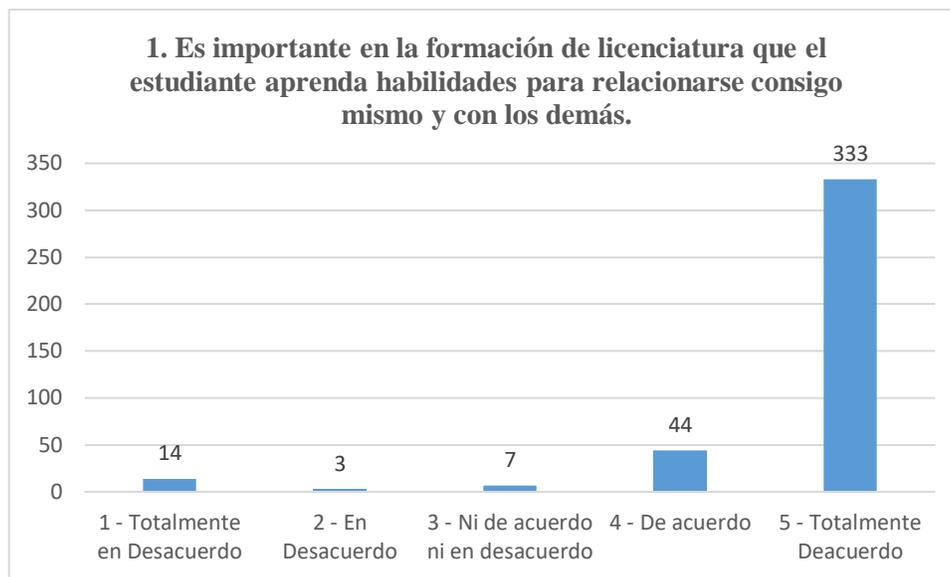
Se realizaron 2 pruebas piloto con estudiantes que no fueron sujetos de estudio para validar el instrumento y el resultado fue el ajuste de las afirmaciones para que fueran entendidas claramente por los estudiantes siendo un total de 3 preguntas ajustadas.

La aplicación del instrumento se realizó durante el mes de marzo de 2019 en las instalaciones de la Facultad de Contaduría Pública y Administración a los alumnos establecidos como sujetos de investigación.

4. RESULTADOS

Una vez aplicadas las encuestas los resultados que arroja el análisis son los siguientes:

Tabla 1. Habilidades sociales y personales

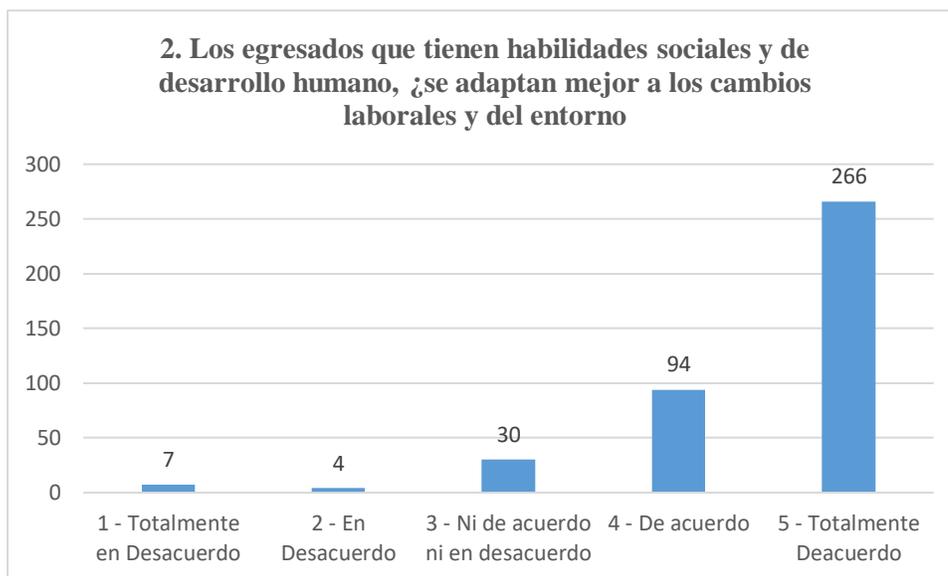


Fuente: Elaboración propia.

En esta tabla podemos observar que el 83.04 % de los alumnos está totalmente de acuerdo en que es importante para poderse relacionar consigo mismo y con los demás, la formación en las habilidades sociales y personales durante la

licenciatura. Lo que nos permite comprender que los estudiantes sí reconocen una necesidad en su formación académica para su desarrollo humano y adaptación a su entorno.

Tabla 2. Habilidades de desarrollo humano.

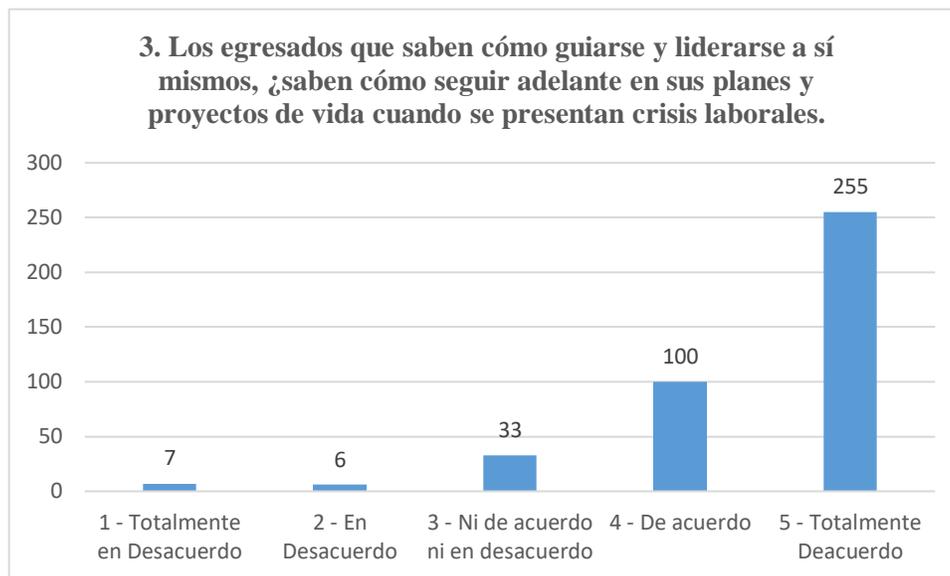


Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 se observa que el 66.33 % de los alumnos está de acuerdo en que la formación en el desarrollo humano le ayudará a adaptarse a los cambios disruptivos laborales y de su entorno,

fortaleciendo así su seguridad para enfrentar las nuevas tecnologías, las nuevas formas de trabajo y en general los retos que presenta el mundo laboral actual.

Tabla 3. Habilidades de Autoliderazgo.

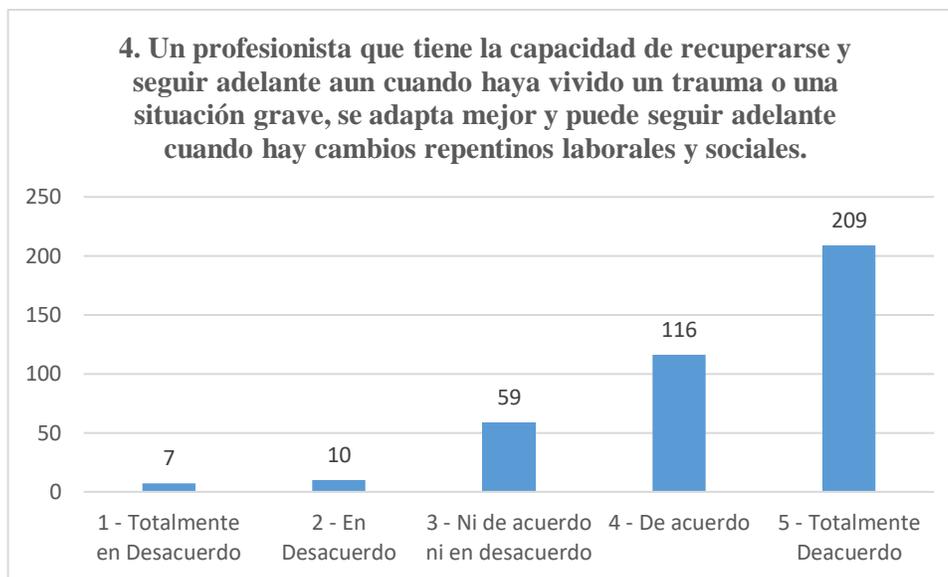


Fuente: Elaboración propia

En relación al tema de Autoliderazgo, el 63.59 % de los alumnos encuestados perciben que los egresados y que ellos mismos como egresados utilizarán sus habilidades de autodirección y

autoliderazgo para lograr sus metas profesionales a pesar de crisis laborales, económicas o personales que vivan.

Tabla 4. Habilidades de Resiliencia.



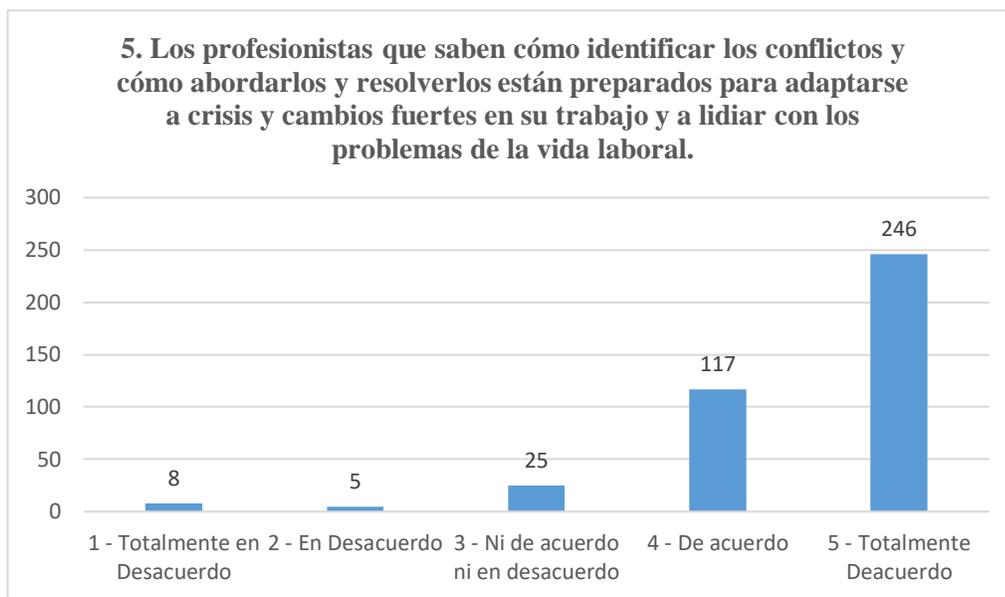
Fuente: Elaboración propia

Otra de las variables independientes propuestas en el modelo gráfico es la resiliencia, en referencia a esto, el 52.12 % de los alumnos encuestados considera que esta habilidad de desarrollo humano les será útil para enfrentar de manera asertiva situaciones traumáticas o graves en su entorno laboral, cabe destacar que solo es un poco más de la mitad de ellos mientras que un 14.71% no tiene una respuesta firme respecto al papel de la resiliencia en su futuro laboral lo que

nos permite entender que uno de los requerimientos de adaptación que es la previsión de escenarios futuros no lo encontramos en este 14.71 % de alumnos.

Sin embargo, si sumamos los 209 que están totalmente de acuerdo y los 116 que están de acuerdo encontramos que un 81.05 % considera que sí es importante la resiliencia para afrontar su futuro entorno laboral.

Tabla 4. Habilidades para la gestión del conflicto.



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se observa que el 61.35 % de los alumnos encuestados está totalmente de acuerdo en que saber identificar los conflictos laborales y conocer las formas de abordarlos y resolverlos será de utilidad para en un futuro adaptarse a los cambios, crisis y problemas que puedan

presentarse en su ambiente laboral. Con esto, se fortalece la propuesta de que es valioso para el desarrollo humano la formación en gestión asertiva del conflicto, resultando en profesionistas mejor preparados y que a la larga tendrán un desarrollo profesional adecuado.

5. CONCLUSIONES

Queda de manifiesto con esta investigación que el desarrollo de habilidades sociales para la adaptación al entorno laboral de los estudiantes de licenciatura sí es importante en su proceso formativo y que los alumnos sí perciben su trascendencia y la necesidad de perfeccionarlas en un entorno seguro como es su escuela.

En referencia a la importancia de la formación en desarrollo humano, el 90.01 % de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que dicho desarrollo es importante, por su parte la habilidad de autoliderazgo el 88.53 % de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, por su parte la habilidad de resiliencia el 81.05 % de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, finalmente, la

habilidad llamada gestión de conflictos el 90.52 % de los estudiantes manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Por lo que el modelo presentado en la investigación se valida mediante los resultados obtenidos en la encuesta.

REFERENCIAS

- Bas, E., & Guilló, M. (2018). El futuro del trabajo: Reflexiones sobre cambios emergentes en el entorno laboral y su impacto sobre. *Cuadernos de Administración*, 39-46.
- Bauman, Z. (2006). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Binaburo Iturbide, J., & Muñoz Maya, B. (2007). *Educación desde el conflicto*. Barcelona: CEAC Educación.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical. *Journal of Personality and Social Psychology*, 349-361.
- Brownell, J. (1990). Perceptions of effective listeners. A Management Study. *International Journal of Business Communication*, 401-415.
- Carrell, L., & Willmington, C. (1996). A comparison of self-report and performance data in assessing speaking and listening competence. *Communication Reports*, 185-191.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Coutu, D. (2018). Cómo funciona la resiliencia. En H. B. Press, *Inteligencia Emocional. RESILIENCIA*. Barcelona: Reverté.
- De la Garza Carranza, M. T., Guzmán Soria, E. E., & Gallardo Aguilar, M. d. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials. *Ciencia y Sociedad*, 51-65.
- Gardié, O. (2006). Autoliderazgo y liderazgo creativo organizacional. *Revista Recre@rte*, 1699-1834.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Hauser, M., Chomsky, N., & Fitch, T. (2002). The faculty of language: what is it, who has it, and how did it evolve? *Science*, 1569-1579.
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. *Jan Review Paper. Blackwell Publishing Ltd*, 1-9.
- Klaesson, J., Johansson, B., & Karlsson, C. (2011). Metropolitan Regions: Preconditions and strategies for growth and development in the global economy. *CESIS*, Paper No. 253.
- Laurenco, P., & Dimas, I. R. (2014). Effective Workgroups: The role of diversity and culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 123-132.
- Leal-Egaña, A. (2006). Equipos multidisciplinares: el siguiente paso de la ciencia. *Journal of technology management & innovation*, 21-26.
- Martin, R. (2008). *Ideas opuestas, soluciones creativas*. Bogotá: Norma.
- Maslow, A. (2001). *La personalidad creadora*. Barcelona: Kairós.
- Montgomery, S. (2004). Of towers, walls, and fields: perspectives on language in science. *Science*, 1333-1335.
- Neck, C. P., Neck, H. N., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial*, 477-501.
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Eurostat.
- Papházy, J. (2003). Resiliencia, la cuarta R: el papel de los establecimientos educativos en su promoción. En E. Henderson Grotberg, *La resiliencia en el mundo de hoy*. Argentina: Gedisa.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *The Journal for Decision Makers*, 308-324.
- Ponce Alburquerque, J. (2018). *Conflictos escolares, justicia y mediación*. Barcelona: UBIJUS.
- Ponieman, A. (2005). *Que hacer con los conflictos*. Argentina: Losada.
- Ponti, F., & Langa, L. (2013). *Inteligencia creativa*. Barcelona: Amat.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Desarrollo centrado en las personas. Informe anual 2010/2011*.
- Rabouin, R., Astarloa, L., Bataller, R. B., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson.

- Redorta, J. (2016). *Emoción y conflicto*. Barcelona: Paidós.
- Redorta, J. (2018). *Como sobrevivir a la sociedad del malestar y el conflicto*. Madrid: Almuzara.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rojas de Uzcatégui, B. A., Molleja, E., & Morles, F. (2017). El autoliderazgo: Una vía para el pensamiento. *Revista Koinonia*, 43-59.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schnarch, A. (2008). *Creatividad aplicada: Cómo estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal, grupal y empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). Resources for Change: The relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees attitudes and Behaviors Toward Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 727-748.
- Sung, N., Gordon, J., Rose, G., Getzoff, E., Kron, S., Mumford, D., Kopell, N. (2003). Educating future scientists. *Science*, 1485.
- Vallejo Calle, O. (2017). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Corporación Universitaria de la Costa*, 171-175.
- Velázquez, G., Montejano, J., & Allier, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, 163-189.
- Vera, Á. (2013). Creatividad empresarial y autogobierno: un análisis discursivo. *Universitas Psychologica*, 1-27.
- Viñas Cirera, J. (2018). *Conflictos en los centros educativos*. Barcelona: GRAO.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson .
- Wilson, S. M., & Ferch, S. R. (2005). Enhancing Resilience in the Workplace through the Practice of Caring Relationships. *Organizational Development Journal*, 45-60.
- Wright, W. (2016). *Abordaje de conflictos*. Bogotá: Astrea.