

Un liderazgo innovador para la generación del milenio

Innovative leadership for the generation of the millennium

Armando Javier Prado Flores^{*}
Enrique Isaac García Flores[†]

Recibido el 06 de Mayo de 2017. Aceptado el 01 de Agosto de 2017.

Resumen

El ejercicio deliberado de influencia para el logro de objetivos se conoce como liderazgo; sin embargo, las actuales competencias de liderazgo, no logran satisfacer a la generación del milenio que busca construir un liderazgo innovador. La investigación se pregunta si este hueco es capaz de llenarlo el liderazgo consciente (Mindful Leadership) que ejercita la autoconciencia, es decir, la práctica de la atención plena (Mindfulness). La investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance exploratorio; su diseño es no-experimental, transeccional y exploratorio; aplicó una encuesta de medición de actitudes con escalamiento tipo Likert y una muestra no-probabilística. Se halla que la innovación del liderazgo consciente es pertinente para la generación del milenio porque enseña cómo desarrollar las reservas internas de la persona, generando una capacidad de auto transformarse a sí mismo y de convertirse en fuente de inspiración para otros. Se concluye que los líderes que desarrollan habilidades de atención plena resultan menos reactivos y más propositivos, con menos automatismos y con más opciones deliberadas; y que las organizaciones con capacidades para promover el liderazgo consciente tienden a ser más productivas, exitosas y felices.

Palabras Clave: Atención plena. Liderazgo consciente. Liderazgo innovador.

Abstract

The deliberate exercise of influence for the achievement of objectives is known as leadership; however, the current leadership competencies fail to satisfy the millennium generation that seeks to

^{*} Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Maestro en Dirección de Organizaciones, Doctor en Teología. Correo: armandojavier.prado@upaep.edu.mx

[†] Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Maestro en Administración de Negocios, con orientación en Finanzas. Correo: enriqueisaac.garcia@upaep.edu.mx

build innovative leadership. The research asks if this gap is capable of filling it with Mindful Leadership that exercises self-awareness, that is, the practice of Mindfulness. The research has a quantitative approach and an exploratory scope; its design is non-experimental, transectional and exploratory; applied an attitude measurement survey with Likert-type scaling and a non-probabilistic sample. It is found that the innovation of conscious leadership is relevant to the millennial generation because it teaches how to develop the inner reserves of the person, generating a capacity to self-transform itself and become a source of inspiration for others. It is concluded that leaders who develop mindfulness skills are less reactive and more purposeful, with less automatism and more deliberate choices; and that organizations with capacities to promote conscious leadership tend to be more productive, successful and happy.

Keywords: Innovative Leadership, Mindful Leadership, Mindfulness.

Introducción

El ejercicio deliberado de influencia para el logro de objetivos se conoce como liderazgo (Huxham y Vangen, 2000); sin embargo, las actuales competencias de liderazgo, no logran satisfacer a la generación del milenio que busca construir un liderazgo innovador (Harrison, 2017; Rao, 2017). A continuación, mencionamos algunos antecedentes del liderazgo innovador que demanda esta nueva generación.

En la dirección estratégica de las empresas, uno de los elementos más críticos es el líder innovador, quien para obtener la mayor creación de valor y de ventajas competitivas, debe dar el primer lugar a la persona singular. El liderazgo innovador requiere generar organizaciones con una poderosa visión compartida de futuro (desde la alta dirección hasta el último nivel de gestión), que permitan pasar del estado actual al estado innovador deseado, reducir la brecha entre las actuales competencias de liderazgo y la construcción de habilidades innovadoras. Este tipo de liderazgo constituye un problema para la investigación científica, y también es un reto para la cohorte del milenio y para las empresas competitivas del futuro (Rincón, 2017; Fred, 2017).

Por otra parte, la historia de la humanidad atestigua la creación y el desarrollo de muy diferentes tipos de liderazgo, que han afectado a personas, instituciones, sociedades y países enteros. Recientemente, el liderazgo ha consolidado su vinculación con el proceso de dirección

estratégica de las organizaciones, tanto para crear ventajas competitivas como para crear valor para los clientes potenciales; su importancia es tal, que el éxito de la organización se ha convertido en el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo (Dess y Lumpkin, 2003; Pisano, 2015).

En el campo de las organizaciones, los estudios sobre liderazgo en el siglo XX fueron abundantes. Las primeras teorías pusieron énfasis en las características del líder, pues mientras que para unos el líder nace, es decir, es genético; para otros el líder se hace, es decir, que es contextual su formación. Después surgió la teoría de contingencia del liderazgo, donde los factores situacionales y la personalidad del líder delineaban la relación líder-seguidor. Más adelante se pusieron en valor los mecanismos de decisión, el enfoque a las relaciones humanas y a la tarea. Hacia fines del siglo XX y principios del XXI, el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional recibieron mayor atención. Recientemente se ha profundizado la relación entre liderazgo y dirección estratégica, evaluando la influencia del liderazgo sobre el proceso de toma de decisiones y, por ende, sobre la formulación e implementación de la estrategia (Pedraja-Rejas, Rodríguez Ponce y Rodríguez Ponce, 2006; Anderson, Baur, Griffith y Buckley, 2017).

En lo que va del siglo XXI, en las últimas décadas, el liderazgo transformacional se considera un liderazgo innovador porque los líderes transformacionales tienen la habilidad de cambiar la perspectiva de sus colaboradores, motivar e inspirar. Este modelo postula que un líder es transformacional cuando motivando a los miembros de su equipo, consigue que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio esperaban (Burns, 1978).

En cuanto a los factores del liderazgo transformacional; para Avolio y Bass (citados por Pons y Ramos, 2012), el primero y más importante de dichos factores es el carisma, también denominado influencia idealizada, que hace referencia a la capacidad del líder para evocar una visión y ganar la confianza de sus seguidores. El segundo factor es la inspiración o motivación inspiracional, que se define como la capacidad del líder para comunicar su visión. El tercer factor es la estimulación intelectual, o capacidad del líder para hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. El cuarto factor recibe el nombre de consideración individualizada y señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los

miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede resultar más apropiado para potenciar el cambio innovador a través de interacciones fundamentadas en la confianza, ejercer un liderazgo en que se fomente la emergencia de nuevos estados, y se considere la auto organización como una posibilidad del sistema para sobrevivir, esto es, perdurar en condiciones favorables, no solo para la organización sino también para el sistema más amplio al cual pertenece (Contreras y Barbosa, 2012).

En lo que concierne al liderazgo consciente LC (Mindful Leadership), en el mundo contemporáneo, este se sustenta como un liderazgo innovador. Fundamentado en el Noble Camino del budismo, el liderazgo consciente usa las técnicas orientales del zen y de la meditación; en Occidente, su origen puede establecerse en 1979, en la Universidad de Massachusetts (Baer, Carmody y Hunsinger, 2012). En síntesis, el liderazgo consciente enseña cómo desarrollar las reservas internas de la persona, generando una capacidad de auto transformarse a sí mismo y de convertirse en fuente de inspiración para otros (González, 2012). Es una brújula moral (Marques, 2017). Es una forma relacional del pensamiento y un programa alternativo que ilumina la naturaleza situada de la acción (Eacott, 2017). Y, actualmente, se considera como una opción eficaz en el presente y en el futuro de las organizaciones (Wijithadhamma, 2017).

Este liderazgo consciente (Mindful Leadership), proporciona un recurso original que es la autoconciencia; es decir, el proceso desencadenado por la práctica de la atención plena (Mindfulness). La atención plena está arraigada en el aquí y ahora (Kabat-Zinn, 1990). En forma detallada, para Hunter y Chaskalson (2011), la atención plena es el camino de asistirse a sí mismo, a otros y al mundo alrededor de la persona, que le permite adoptar caminos más positivos y productivos del ser y del actuar. El entrenamiento en la atención plena es una nueva herramienta para los líderes que necesitan hacer su trabajo más eficiente, puesto que les ofrece una perspectiva y un método sistemático que les ayuda a tener una mejor comprensión de las cosas y a transformar sus propias mentes. La atención plena ofrece una metodología poderosa para mejorar el bienestar y la eficacia de los líderes, sobre todo, cuando ellos encaran condiciones difíciles y estresantes. La creciente investigación sobre la atención plena ha

demostrado que ésta produce cambios en el cerebro que ayudan a estar más presente, menos reactivo emocionalmente, más deliberado y propositivo en sus pensamientos y acciones. Aprendiendo a salir de la tendencia humana innata a correr en piloto automático, los líderes, mediante la atención plena, pueden crear deliberadamente nuevas opciones para actuar de forma que puedan conducirse a través de tiempos turbulentos, es decir, alcanzar el liderazgo consciente.

Un reto adicional lo proporciona el ingreso al mercado laboral de la generación del milenio (Millennials, o generación Y), el cual suscita muchas preguntas sobre el liderazgo innovador, respecto a la actitud de los miembros de esa generación hacia el mundo del trabajo, y cómo las empresas pueden aprovecharla para atraer y retener a sus miembros. Investigaciones recientes la vinculan a una perspectiva socio-cognitiva de la generación, desde la cual, de acuerdo a la teoría de la socialización, los individuos de cada generación están influenciados por la política, la economía o el contexto cultural en el cual ellos evolucionan, y los acontecimientos históricos que dan forma a sus valores. Respecto a la gestión de personas, la generación del milenio es presentada de forma diferente a las generaciones previas y la idea del practicante popular es que existen diferencias generacionales respecto al reclutamiento, pues los jóvenes graduados de la generación del milenio tienen preferencia por una seguridad en el empleo y una atmósfera de trabajo relajada. Por su lado, Guillot-Soulez y Soulez (2014) proponen estudiar las diferencias generacionales en el uso de redes sociales para encontrar un trabajo o para preguntar acerca de un futuro empleado potencial, con el fin de mejorar la eficiencia del reclutamiento.

Cabe señalar que en el contexto de la literatura reciente, la presente investigación es oportuna porque es capaz de construir habilidades de liderazgo innovador y porque demuestra su pertinencia social, al satisfacer las necesidades y las expectativas de los Millennials (Ueno y de Almeida Cunha, 2016).

Para atender esta necesidad insatisfecha, el objetivo del presente artículo es construir habilidades de liderazgo innovador, mediante el análisis teórico de la atención plena y del liderazgo consciente, haciendo énfasis en que sean apropiadas al estilo de la generación del milenio.

La realización de esta investigación se justifica porque resuelve un elemento esencial para la competitividad de las empresas, que es la capacidad de atraer, retener y desarrollar

colaboradores, y socios, con alto potencial innovador; mediante el liderazgo consciente que por su carácter divergente y disruptivo contribuye al éxito de las organizaciones, con una estrategia única e irrepetible.

1. Marco Teórico

La atención plena (Mindfulness) es una aportación de la filosofía oriental, a la cual se ha dado un enfoque del cultivo de la conciencia de la mente y del cuerpo para vivir aquí y surge de una práctica históricamente arraigada en antiguas disciplinas meditativas budistas. En occidente ha sido considerada más como una técnica cercana a una psicoterapia que a una religión, debido a sus grandes beneficios que han sido demostrados en la mejora del estado de ánimo, la calidad de vida y el estado de salud así como la atención y el bienestar psicológico en pacientes con trastornos físicos como psiquiátricos (Biegel, Birnie, Campbell, Carlson, Carmody, Garland, Grossman, Hoffman, Jha, Ledesma Ott, Norris, Stahl y Goldstein, entre otros, citados por Moreno, 2010). Es por todas las ventajas que ofrece la atención plena, que se busca darle un enfoque al estilo de liderazgo, como comenta Jon Kabat-Zinn, pues se considera una puerta a la experiencia de la interconexión y la interdependencia, de la que derivan acciones emocionalmente inteligentes, nuevas formas del ser y, en última instancia, un aumento de la felicidad, la claridad, la sabiduría y la bondad, tanto en el trabajo como en el mundo.

Para Langer y Ritchie (2010), el liderazgo consciente se apropia de la atención plena y tiene que ver con la utilización de procesos conscientes enraizados en una cultura también consciente. Por lo tanto, se observa que la mayoría de los líderes utilizan las mismas soluciones de ayer ante los problemas nuevos de hoy, como si todo permaneciera estático. Sin embargo, han de asumir conscientemente que todo cambia constantemente y que, además, la realidad es distinta dependiendo de la perspectiva de cada grupo de interés. Es por ello que cuando el líder valora la incertidumbre, tiende a ser menos autoritario y los empleados tienden a ser más propensos a reconocer los problemas en vez de ocultarlos. La investigación demuestra que un líder consciente es percibido como más carismático, auténtico y digno de confianza. La aplicación del liderazgo consciente en la organización tiene un impacto en los productos, así como en los empleados,

debido a que estos se vuelven más conscientes, se enferman menos, tienen menos accidentes, se esfuerzan más y son más productivos.

Con respecto al tema de liderazgo, en la actualidad se puede ver que este enfrenta grandes retos debido a que en los últimos años existe un choque generacional en todos los ámbitos: social, comercial, educativo, y laboral, debido a que se encuentran cuatro generaciones juntas compartiendo el mismo ambiente de trabajo (González, 2011). Desde que se introdujo en el mercado laboral la generación Y (Millennials), se ha pensado mucho sobre las preferencias y expectativas en el trabajo de estas personas, debido a que ellos buscan el balance entre su vida laboral y su vida personal, lo cual es una implicación muy importante para la toma de decisiones respecto al curso de su carrera laboral (Golik y Smith, citados por Madero 2016). El factor más importante que influye en los jóvenes al elegir un empleo es el desarrollo de nuevas habilidades, seguido de prospecto de carrera, oportunidad de desarrollo, nuevos retos, entre otros, dejando por debajo el factor del sueldo (Wilton, 2008). Por otra parte, Boschma y Groen (2006), afirman que la autenticidad, el respeto, el desarrollo personal y el honor son los valores que representan mayor importancia en la vida de los jóvenes de esta generación, además de ser más listos, más rápidos y más sociables. Es por lo anterior que buscamos probar el efecto positivo que tiene un estilo de liderazgo enfocado al desarrollo personal debido a las preferencias de la generación del milenio.

2. Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo y un alcance exploratorio porque mide un fenómeno específico e indaga un tema nuevo, mediante un proceso secuencial, deductivo, probatorio, estadístico y de análisis de la realidad objetiva, logrando cierta generalización de resultados, control sobre el fenómeno, precisión, réplica y predicción. Y por lo tanto, metodológicamente, no requiere la formulación de hipótesis.

El diseño de la investigación es no-experimental, transeccional y exploratorio. Es no-experimental porque se realiza sin la manipulación deliberada de variables y sólo observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Es transeccional porque recopila

datos en un solo momento, en un tiempo único, es como tomar una fotografía instantánea de algo que está sucediendo. Es exploratorio porque se aplica a un problema de investigación poco estudiado, novedoso o desconocido, carece de hipótesis y usualmente, genera otras investigaciones más complejas.

El instrumento de investigación es una encuesta de medición de actitudes con escalamiento tipo Likert. La muestra es no-probabilística, y técnicamente se valida con un mínimo de 30 resultados completos; para efectos de este proyecto, se eligió una consulta piloto a expertos miembros activos de empresas enfocadas al alcance de metas mediante la gestión de un líder, estos miembros fueron seleccionados por conveniencia y accesibilidad. La consulta se aplicó en la ciudad de Puebla, del 30 de abril al primero de mayo de 2017, se usó la modalidad Online y participaron 41 expertos de tres categorías diferentes. El cuestionario obtuvo un grado de confiabilidad alfa de Cronbach de 0.858, el cual, según George y Mallery (citados por Hernández Sampieri y otros, 2012), técnicamente, se considera bueno y valida nuevas investigaciones sobre el tema. La estratificación de la consulta distingue los estilos generacionales globales: de 16 a 35 años o Millennials, de 36 a 56 años o Generación X, de 57 a 71 años o Baby Boomers; y de 71 y más o Generación Silenciosa, la cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Estratificación de la consulta.

| Expertos | Género | | | Edad | | | |
|----------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|
| | Cantidad | Hombres | Mujeres | 16 a 35 | 36 a 56 | 57 a 71 | Más de 71 |
| Empleado | 23 | 14 | 9 | 15 | 5 | 1 | 2 |
| Coordinador | 12 | 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 |
| Estudiante / Becario | 6 | 3 | 3 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| Sumas | 41 | 25 | 16 | 25 | 9 | 5 | 2 |

Fuente: elaboración propia.

3. Resultados

En primer lugar se encontró que el diseño e implementación de una estrategia única e irrepetible, como es el desarrollo de habilidades de atención plena, impulsa un liderazgo innovador, que satisface las necesidades y expectativas de la generación del milenio; esto sustentado en los resultados de la prueba piloto, los cuales arrojaron que las preferencias entre los Millennials son tener un crecimiento laboral, y tener un buen clima laboral; por lo que resulta pertinente aplicar una estrategia de liderazgo innovador, basándose en prácticas de atención plena, la implementación de nuevas estructuras de liderazgo consciente y la creación de una nueva cultura organizacional, enfocada a las necesidades y expectativas de la generación del milenio.

En segundo lugar, en la prueba piloto se encontró que el liderazgo que más se trata de aplicar es el transformacional, seguido por el transaccional, sin embargo ambos tipo de liderazgo tienen una ponderación del 61.0% y del 59.8% de aceptación y aplicación, respectivamente. Es debido a estos resultados que se propone desarrollar habilidades de atención plena, enfocadas a las tendencias y preferencias de los Millennials.

En tercer lugar, las cualidades de liderazgo que se encontraron en la prueba piloto arrojan la existencia de cuatro características que se tornan más importantes en un líder, las cuales son: ser positivo, ser claro, ser impecable y estar consciente. Estas son características en las que se enfoca el liderazgo consciente y es por ello la importancia de aplicarlo como un modelo de liderazgo innovador. Algunas de las ventajas que podemos obtener mediante la aplicación del modelo de liderazgo consciente es que las empresas tienden a ser más productivas, más exitosas y más felices, y esto va de la mano con nuestra prueba piloto, la cual arroja que las actividades clave para potenciar la productividad son el contar con un buen clima laboral, tener un crecimiento laboral, y tener horarios flexibles.

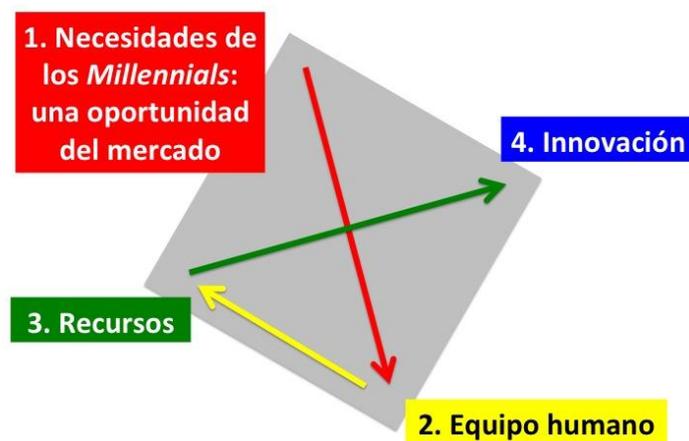
En la tabla 2 se presenta la propuesta de estrategia única e irrepetible para un liderazgo innovador y en las figuras 2 y 3 las propuestas de metodología del liderazgo innovador en sus etapas inicial y terminal.

Tabla 2. Estrategia única e irrepetible para un liderazgo innovador.

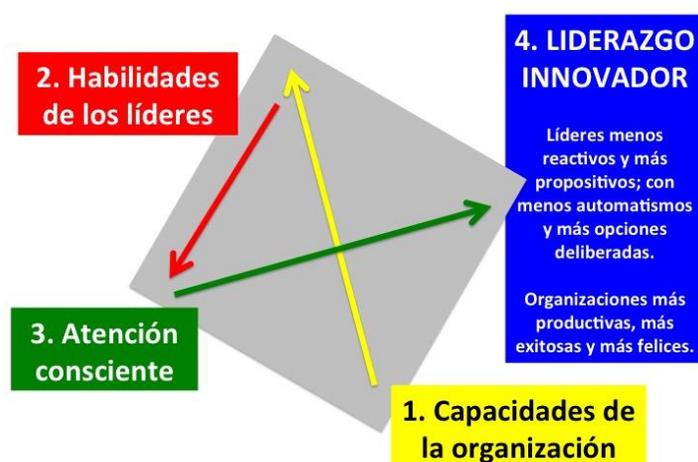
| Entrada | Proceso | Salida |
|--|---|--|
| Requisitos del cliente: necesidades y expectativas del cliente externo | Estar presente Estar consciente Estar enfocado Estar calmado Ser claro Ecuanimidad Compasión Ser positivo Ser impecable | Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente externo e interno |

Fuente: diseño propio, basado en la metodología del *Mindfulness*.

Figura 2. Metodología del liderazgo innovador, etapa inicial.



Fuente: diseño propio, basado en la metodología del *Mindfulness*.

Figura 3. Metodología del liderazgo innovador, etapa terminal.

Fuente: diseño propio, basado en la metodología del Mindfulness.

4. Conclusiones

La estrategia única e irreplicable del liderazgo innovador procura optimizar los procesos del liderazgo, enfocándose a la persona como algo esencial; lo cual, es algo primordial que buscan los Millennials al momento de formar parte de una organización.

Las necesidades y expectativas de los Millennials, configuran los requisitos del cliente (input), y demandan un liderazgo innovador, basado en el ser de la persona, más que en su saber o en su saber-hacer. Esto se confirma por la tendencia mundial, desde finales del siglo XX acerca de las nuevas competencias profesionales, disciplinares y para la vida, que dan prioridad a la dignidad de cada persona singular y a su aprendizaje a lo largo de la vida (Ueno y de Almeida, 2016).

El proceso (process) de liderazgo enfocado a los Millennials, requiere de dos capacidades principales: el aprendizaje del liderazgo innovador mediante nuevas prácticas y la enseñanza del liderazgo innovador por agentes específicos mediante nuevas estructuras inéditas (Hunter y Chaskalson, 2011). Dar prioridad a la persona singular, implica potenciar la construcción colectiva del conocimiento (colegialidad o aprendizaje inter pares) y los vínculos intergeneracionales así como la interculturalidad (Huxham y Vangen, 2000).

En cuanto a las necesidades y expectativas (output), de la satisfacción del cliente externo e interno, se requieren parámetros de calidad humana, disminución del estrés, solidaridad intercultural y compasión, con la vida humana y del planeta, superando el interés fundamental por el puro retorno de la inversión económica, la capacidad instalada o la especulación con el capital financiero, entre otros. El crecimiento de las redes sociales a nivel mundial ha generado nuevos estilos de convivencia y liderazgo, pasando de la información directiva y piramidal (Web 1.0), a un modelo horizontal de interacción, convivencia y aprendizaje entre iguales (Web 2.0); y de éste a inusitados procesos de procesamiento semántico de datos (Web 3.0) y a su vez, a la interconectividad de las cosas y, es de augurar, de las personas (Web 4.0), (Rao, 2017).

En síntesis, el liderazgo innovador es divergente y disruptivo, se enfoca en que cada persona es el agente principal en la creación de valor, y son las personas quienes generan las ventajas competitivas en las organizaciones. Su estrategia es única e irrepetible, desarrolla habilidades de liderazgo de atención plena y crea capacidades conscientes que contribuyen al éxito de las organizaciones, al atraer, retener y desarrollar colaboradores, y socios, con alto potencial innovador. En la dirección estratégica de las empresas, uno de los elementos más críticos será siempre la correcta y eficiente gestión de un liderazgo innovador.

Referencias

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., y Buckley, M. R. (2017). "What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation". *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Baer, R. A., Carmody, J., & Hunsinger, M. (2012). "Weekly change in mindfulness and perceived stress in a mindfulness-based stress reduction program". *Journal of Clinical Psychology*, 68, 755e765.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- Contreras, T. F., y Barbosa R. D. (2012). "Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional". *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 13. 25/04/2017,

- Chris Huxham, Siv Vangen. (2000). "Leadership In The Shaping And Implementation Of Collaboration Agendas: How Things Happen In A (Not Quite) Joined-Up World". *ACAD MANAGE J*, 46:6, 1159- 1175.
- Eacott Scott. (2017). "A social epistemology for educational administration and leadership". *Journal of Educational Administration and History*, ISSN: 0022-0620, 20.
- Fred, D. (2017). "Conceptos de administración estratégica". *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 5(9).
- G. Dess, Gregory y G. T. Lumpkin (2003). *Dirección estratégica*. Editorial Mc Graw Hill, Aravaca, España.
- Guillot-Soulez C., y Soulez S. (2014). "On the heterogeneity of Generation and job preferences". Magellan Research Center, Universite´ de Haute-Alsace, Colmar, France, 319, 16. 20/04/17.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences". *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hernández S. R., Fernández C. C., y Baptista L. M. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: Mc Grawhill.
- Hunter J. y Chaskalson M. (2011). "Making the Mindful Leader". *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership*, 1, 42. 20/04/2017.
- Huxham, C., y Vangen, S. (2000). "Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: how things happen in a (not quite) joined-up world". *Academy of Management Journal*, 43, 1159-1175.
- Kabat Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain and illness*. Bantam Books.
- Khoury, B., Lecomte, T., y Fortin, G. (August 2013). "Mindfulness-based therapy: a comprehensive meta-analysis". *Clin Psychol Rev (Meta-analysis)* 33 (6): 763-71. doi:10.1016/j.cpr.2013.05.005. PMID 23796855.
- Pedraja-Rejas, Liliana, Rodríguez-Ponce, Emilio, Villarroel González, Carlos. 2012. "Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media". *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, vol. 20 N° 3, 2012, pp. 376- 385.
- Pisano Gary P. (2015). "A Normative Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategy, Know-How, and Competition". *Harvard Business School*, 16-036, 42.

- Pons F. J. V., y Ramos L. J. (2012). "Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28, 19. 20/04/2017.
- Rao, M. S. (2017). "Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective". *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1), 9.
- Rincón, R. A. (2017). "Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral". *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70.
- Santachita A., y Vargas M. L. (2015). "Mindfulness en perspectiva". *Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq.*, 127, 13. 20/04/2017.
- Ueno, A. T., y de Almeida Cunha, C. (2016). "Mindful Leadership: Uma década de abordagens identificadas em publicações acadêmicas". *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 5(12), 127-151.
- Wijithadhamma Medagampitiye. (2017). "The Noble Eightfold Path of Buddhism for an Effective Leadership". *2nd International HRM Conference*, Vol. 2, 10.